

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS

VICERRECTORÍA ACADÉMICA

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**EVALUACIÓN EN LA GESTIÓN OPERATIVA DEL
DEPARTAMENTO DE SUSCRIPCIÓN PARA LA
ASEGURADORA OCEÁNICA DE SEGUROS S.A. EN EL
SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO 2018**

**MODALIDAD DE TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO DE LICENCIATURA EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN GERENCIA**

PRISCILLA VILLALOBOS MORA

TUTOR: FERNANDO NAVARRETE ANGULO

SEDE CENTRAL

DICIEMBRE, 2018

Contenido

DECLARACIÓN JURADA	1
DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTO	8
RESUMEN EJECUTIVO.....	10
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	11
Planteamiento de la investigación	11
Objetivos de la investigación	14
Objetivo general	14
Objetivos específicos.....	14
Justificación de la investigación	14
Antecedentes de la investigación.....	16
Proyecciones de la investigación	23
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	25
Mercado de Seguros	26
Superintendencia General de Seguros.....	27
Aseguradora.....	28
Oceánica de Seguros.....	29
Misión	30
Visión.....	30
Valores.....	30
Pilares de Oceánica de Seguros S.A.....	30
Objetivos estratégicos de la empresa	31
Organigrama.....	32
Servicios.....	35
Clientes	36
Departamento de Suscripción	40
Objetivos estratégicos del departamento.....	41
Personal administrativo del departamento	42
Administración	43
Gestión operativa.....	45
Procesos	47
Gestión por procesos	49
SYDLE.....	52

ACSEL.....	54
Reingeniería.....	56
Cargas laborales.....	58
Funciones y responsabilidades.....	63
Clima organizacional.....	69
Calidad de servicio.....	71
Productividad.....	73
Efectividad.....	73
Eficiencia.....	74
Eficacia.....	74
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	75
Enfoque de la investigación.....	75
Diseño de la investigación.....	76
Fuentes de la investigación.....	76
Muestra.....	77
Variables de análisis.....	78
Instrumento en la investigación.....	80
Cuestionario.....	80
Proceso para la recolección y análisis de datos.....	81
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	83
Variable de Análisis 1: Procesos internos.....	84
Variable de Análisis 2: Cargas laborales.....	95
Variable de Análisis 3: Calidad del servicio.....	118
Información suministrada de base de datos.....	125
Interpretación de los datos.....	136
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	141
Conclusiones.....	142
Recomendaciones.....	148
REFERENCIAS.....	151
APÉNDICES.....	155
Apéndice A: Flujos del sistema SYDLE, activación de pólizas emitidas en las corredurías.....	155
Apéndice B: Flujos del sistema SYDLE, proceso de variaciones.....	156
Apéndice C: Flujos del sistema SYDLE, proceso de emisiones.....	157
Apéndice D: Flujos del sistema SYDLE, proceso de recepción de trámites.....	159
Apéndice E: Flujos del sistema SYDLE, leyenda.....	160

Apéndice F: Cuestionario análisis de datos..... 161

Tablas

Tabla 1. Junta Directiva	34
Tabla 2. Lista de servicios y productos de Oceánica de Seguros S.A.....	35
Tabla 3. Personal de Departamento de Suscripción	43
Tabla 4. Descripción de Puesto Receptor de Trámites	63
Tabla 5. Descripción de Puesto Analista de Suscripción.....	64
Tabla 6. Descripción de Puesto Supervisor de Suscripción	65
Tabla 7. Descripción de Puesto Supervisora Operativa Socios No financieros.....	66
Tabla 8. Descripción de Puesto Coordinadora Técnica Operativa	67
Tabla 9. Descripción de Puesto Gerente de Suscripción	68
Tabla 10. Variables de análisis	79
Tabla 11. Pregunta 1.....	85
Tabla 12. Pregunta 2.....	87
Tabla 13. Pregunta 3.....	89
Tabla 14. Pregunta 4.....	91
Tabla 15. Pregunta 5.....	93
Tabla 16. Distribución de Trámites por Colaborador.....	95
Tabla 17. Pregunta 6.....	96
Tabla 18. Pregunta 7.....	98
Tabla 19. Pregunta 8.....	100
Tabla 20. Pregunta 9.....	102
Tabla 21. Pregunta 10.....	104
Tabla 22. Pregunta 11.....	106
Tabla 23. Pregunta 12.....	108
Tabla 24. Pregunta 13.....	110
Tabla 25. Pregunta 14.....	112
Tabla 26. Pregunta 15.....	114
Tabla 27. Pregunta 16.....	116
Tabla 28. Tiempos de respuesta establecidos por la gerencia.....	118
Tabla 29. Pregunta 17.....	119
Tabla 30. Pregunta 18.....	121
Tabla 31. Pregunta 19.....	123

Figuras

- Figura 1.* Personal de Departamento de Suscripción ¡Error! Marcador no definido.**
- Figura 2.* Fases de la Gestión de Procesos ¡Error! Marcador no definido.**

Gráficos

<i>Gráfico 1.</i> Trámites creados y emitidos del front.....	53
<i>Gráfico 2.</i> Trámites creados y emitidos por flujos.....	54
<i>Gráfico 3.</i> Cantidad de trámites totales	56
<i>Gráfico 4.</i> Distribución de cargas laborales- Trámites colectivos	61
<i>Gráfico 5.</i> Distribución de cargas laborales- Trámites individuales.....	62
<i>Gráfico 6.</i> Calificación a nivel general del clima organizacional.....	71
<i>Gráfico 7.</i> Estructura de Procesos.....	85
<i>Gráfico 8.</i> Conexión de procesos	87
<i>Gráfico 9.</i> Tiempos de respuesta	89
<i>Gráfico 10.</i> Comunicación con otros Departamentos	91
<i>Gráfico 12.</i> Funciones del Departamento	96
<i>Gráfico 13.</i> Manual de puestos	98
<i>Gráfico 14.</i> Cargas de trabajo	100
<i>Gráfico 15.</i> Distribución de Cargas laborales	102
<i>Gráfico 16.</i> Herramientas del Departamento	104
<i>Gráfico 17.</i> Acceso de documentación.....	106
<i>Gráfico 18.</i> Información requerida por la Compañía	108
<i>Gráfico 19.</i> Personal Calificado.....	110
<i>Gráfico 20.</i> Dominio del tema de Seguros.....	112
<i>Gráfico 21.</i> Capacitaciones.....	114
<i>Gráfico 22.</i> Enfoque productos Oceánica de Seguros.....	116
<i>Gráfico 23.</i> Servicio al cliente	119
<i>Gráfico 24.</i> Implicacion del Servicio al cliente	121
<i>Gráfico 25.</i> Reestructuración.....	123
<i>Gráfico 26.</i> Cantidad total de pólizas	125
<i>Gráfico 27.</i> Cantidad total de pólizas colectivos	128
<i>Gráfico 28.</i> Cantidad total de pólizas individuales	130
<i>Gráfico 29.</i> Cantidad total de pólizas por flujos	132
<i>Gráfico 30.</i> Cantidad de incidentes del Departamento de Suscripción.....	134

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTO

Dedicatoria

Dedico este trabajo de investigación primeramente a Dios, por darme la oportunidad de tener una vida llena de aprendizaje, de retos y de felicidad; por ser mi guía y mi fortaleza. Además, agradezco a Dios por la salud que me ha dado para el logro de mis objetivos.

A mi amada madre, Yenny Mora, quien indiscutiblemente es mi más grande amor y el mejor ejemplo a seguir, por haberme apoyado en el transcurso de mi carrera universitaria, por su comprensión, por sus consejos y por haberme inculcado valores como la perseverancia y la constancia.

A mi tío, Rafael Mora y mi amada abuelita Gladys Barquero, quienes descansan en paz. Los que me amaron y creyeron en mí en todo momento. Personas maravillosas que mostraron valor, dedicación, fortaleza y amor. Siempre estarán en mi corazón y serán una parte importante de mi vida. Sé que están orgullosos de mí en ese momento.

Agradecimiento

Infinitivamente agradecida con Dios por darme tantas bendiciones en mi vida, por escucharme y estar presente en todas las etapas de mi vida.

Gracias a mi padre, Miguel Villalobos, por escucharme siempre y ser un ejemplo de superación y entrega; porque gracias a él, sé que lo que uno se propone con el corazón, se hace realidad.

Le doy gracias a mi novio y mi mejor amigo, Mario Pérez, por apoyarme tanto, por sus palabras sinceras y no dejarme caer en los momentos difíciles; por su paciencia y el amor incondicional.

A mis hermanos, José Pablo y Andrés, por ser una parte importante de mi vida, por aguantarme y por llenar mi vida de lindos recuerdos que hemos compartido juntos.

A mis compañeros y amigos de la universidad, con quienes pase horas de estudio e inolvidables momentos de felicidad, especialmente a Jorge Fuentes, Mario Cordero y Julián Hernández. Gracias por estar conmigo, y aportar a mi vida valores como superación, fortaleza y la importancia del trabajo en equipo.

Por último, quiero agradecer a mi tutor Fernando Navarrete, por estar junto a mí en este proceso, por orientarme, por su tiempo y transmitirme sus conocimientos.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación titulado: *Evaluación en la Gestión Operativa del Departamento de Suscripción para la Aseguradora Océánica de Seguros en el Segundo Semestre del año 2018*, tiene como objetivo principal llevar a cabo una evaluación de los procedimientos internos y cargas laborales del Departamento, con el fin de determinar si estos son aptos para brindar un servicio de calidad al cliente.

Este estudio se elaboró por medio de un enfoque de tipo cuantitativo, utilizando como técnicas de recolección de datos el cuestionario, el cual fue realizado con base en los objetivos específicos establecidos en el trabajo de investigación. Adicional a ello, se extrae información importante de las herramientas utilizadas por la aseguradora, lo cual contribuye con una medición y evaluación más exacta sobre las variables de análisis.

De manera que, a partir de un muestreo total, es decir, con la totalidad de los colaboradores que integran el Departamento de Suscripción, se ejecutó el análisis; así pues, por medio de sus percepciones y conocimientos, se determinaron factores claves para dar respuesta al planteamiento y los objetivos del estudio.

Como principal conclusión se determina que el impacto en la calidad del servicio se ve por la mala administración de los procesos y cargas laborales, lo que genera reprocesos, deficiencias y mala distribución de tareas. Por ende, los tiempos de respuestas son elevados y se genera insatisfacción por parte del cliente.

La recomendación más importante es para el Departamento de Desarrollo Organizacional, Departamento de Tecnología y las áreas involucradas en los procesos, para realizar procesos más sistematizados que puedan ser controlados y medidos por parte de la gerencia. Lo anterior, sumado al correcto manejo de las herramientas que se utilizan para la asignación de tareas y funciones por colaborador.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

Planteamiento de la investigación

Con la apertura del mercado de seguros que se da por medio del Tratado de Libre Comercio entre Costa Rica, Centroamérica y los Estados Unidos, ocurre un cambio trascendental en el país en materia de seguros a nivel nacional. En cuanto al comportamiento del mercado, consumidores y nuevos participantes se incorporan al comercio de seguros; razón por la cual es importante emprender el estudio y evaluación de esta nueva realidad.

La ruptura del monopolio estatal de seguros fue un tema de mucha discusión y polémica. Por un lado, los defensores apuntaban ante la posibilidad de expandir el mercado asegurador a nuevas compañías internacionales, diversificando los productos y servicios. Además, fundamentando la necesidad de crear un ente que controle y supervise las regulaciones del mercado, como lo hace actualmente la Superintendencia General de Seguros (SUGESE). Por otro lado, se encontraban aquellos que no estaban de acuerdo con la ruptura del monopolio, argumentando un eventual cierre del Instituto Nacional de Seguros (INS), indicando que las compañías extranjeras absorberían todo el porcentaje de participación de este mercado con precios más bajos y productos más innovadores (Ulloa, 2013, p. 67).

Al respecto, Silvia Canales Coto, Intendente General de Seguros de la SUGESE, mediante un artículo publicado para el diario la Nación, con fecha del 9 de julio del 2013, indica que:

El desarrollo del mercado de seguros ha evolucionado de manera satisfactoria, con sus aprendizajes incluidos, lo que ha permitido ir construyendo una industria aseguradora cada vez más ágil, con un marco de regulación prudencial, claro y respetuoso de los derechos de los consumidores de seguros, en apego a las necesidades del mundo actual.

Por otro lado, Tomas Soley, Superintendente de Seguros, en un artículo publicado por El Financiero, con fecha del 15 de diciembre del 2016, menciona que “puede darse un desarrollo de mercado sano, que signifique una mejora en la calidad de vida de los asegurados”.

Por lo anterior, se puede deducir que el mercado de seguros ha venido desarrollándose de manera estable y este se encuentra en un constante cambio y modernización. Las compañías aseguradoras buscan responder a las exigencias del mercado, adaptando y ajustando sus productos y servicios de una manera más personalizada, acondicionándolos a la realidad. Sumado a ello, buscan la diferenciación e innovación a través de una mejora del servicio y de la calidad.

El Lic. Douglas Castro Solano, Vicepresidente de Oceánica de Seguros S.A., mediante una presentación expuesta ante los colaboradores de la empresa el 15 de enero del 2018, hace énfasis en que la aseguradora “busca obtener un posicionamiento de mercado mayor al que actualmente posee, con una estrategia de distinción de las demás aseguradoras que operan en Costa Rica”.

Según el último informe generado por la SUGESE en marzo del presente año, publicado en su página oficial, llamado: Boletín Informativo marzo 2018, se indica que Oceánica de Seguros S.A. ha mostrado un crecimiento en su cuota de mercado de 1 % y 3 % en los productos de Incendio y Automóvil, respectivamente, en comparación con el año 2017.

Por lo tanto, la elaboración de productos a la medida, de acuerdo con las necesidades del cliente, coberturas que se adecuen a este y sobre todo una simplificación de la tramitología y rapidez en tiempos de respuestas, son algunas de los servicios que desean lograr para mejorar su cuota de mercado.

Por lo anterior, se crea la necesidad de implementar una serie de análisis a nivel interno de la empresa; focalizado especialmente en el Departamento de Suscripción, el cual desempeña un papel esencial para la rentabilidad del negocio, pues es el encargado de analizar las solicitudes de seguro y valorar su viabilidad, velando por la calidad del producto que se le brinda al cliente.

De manera que, para la compañía es de suma importancia que este Departamento trabaje de la mejor forma, con los procesos adecuados para realizar su trabajo, buscando que los números sean positivos y encontrando un punto de equilibrio para cubrir las necesidades del cliente y las de la compañía.

Ante esta situación, se realizará una evaluación de los procesos que hoy en día se ejecutan en el Departamento, para determinar su efectividad y su transparencia para el buen aseguramiento de los contratos de seguros bajo los lineamientos y regulaciones supervisadas por la SUGESE. Además de verificar si tales procesos mejoran el tiempo de respuesta de la aseguradora.

También, es fundamental evaluar las cargas laborales del Departamento de Suscripción, por medio de la clasificación de funciones que desempeñan los suscriptores actualmente, así como la recomendación de las funciones que deberían ejecutar estos. Cabe destacar que es importante medir la equidad en cuanto a la distribución de trabajo y puestos; esto, con el fin de evitar exceso de responsabilidades, lo cual afecta la agilidad con la que la empresa responde a la demanda de los clientes.

Así pues, una vez evaluados y medidos los puntos anteriores, se determinará si los procesos que posee el Departamento y las cargas laborales brindan calidad en el servicio al cliente. Por último, se concluirá con la siguiente interrogante: ¿Cómo afecta la Gestión Operativa del Departamento de Suscripción a la Aseguradora Oceánica de Seguros S.A. en el Segundo Semestre del año 2018?

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Evaluar los procedimientos internos y cargas laborales del Departamento de Suscripción para la Aseguradora Oceánica de Seguros S.A., con el fin de verificar si estos son aptos para brindar un servicio de calidad al cliente.

Objetivos específicos

Evaluar los procesos internos que se llevan a cabo actualmente en el Área Operativa de la Compañía.

Medir las cargas laborales del Departamento de Suscripción por medio de la clasificación de funciones y responsabilidades.

Valorar la afectación de la gestión de procesos y cargas de trabajo en la calidad del servicio al cliente.

Justificación de la investigación

Las estrategias competitivas que implementan las empresas alrededor del mundo son un factor elemental para saber cómo estas van a competir en los diferentes mercados, y de ellas dependerá el éxito en su gestión. En este sentido, como ventaja competitiva puede darse la elaboración de un producto con más calidad en comparación con sus competidores o proporcionar un servicio al cliente superior.

Por tal razón, Oceánica de Seguros S.A. busca generar una estrategia de diferenciación e innovación en sus productos y en los servicios que brinda. Esto, con el fin de obtener un porcentaje mayor en su cuota de mercado y, por ende, posicionarse a nivel nacional como una de las aseguradoras más importantes en el mercado.

Según Rokes y Núñez (2004), citados por Celada (2014), se afirma que:

El servicio al cliente juega un papel importante en el desarrollo y mantenimiento de la fidelidad y satisfacción del cliente. La fidelización del cliente permite a la organización retenerlo, de manera que asegura la rentabilidad de la inversión inicial de captación, desarrollo de productos y prestación del servicio (p. 14).

Por lo anterior, en Oceánica de Seguros S.A. reconocen la importancia de la calidad del servicio como una obtención de ventaja competitiva, que los diferencie de las demás aseguradoras a través de la satisfacción de los clientes, lo cual a su vez consigue lealtad, fidelidad e intención de recompra.

De manera que, es esencial llevar a cabo un análisis a nivel interno de la compañía, específicamente en el Departamento de Suscripción, el cual es el área donde se tiene mayor contacto con el cliente y donde se puede medir o verificar que la estrategia de diferenciación, en cuanto a innovación y calidad del servicio, se encuentre encaminada según los objetivos estratégicos de la empresa.

Así las cosas, este trabajo ayudará a evaluar la gestión con la que cuenta la empresa actualmente en sus procesos, funciones y responsabilidades del Departamento para medir su accionar, y así asegurar o proponer mejoras en tiempos de respuesta y simplicidad en los trámites de los productos y servicios que ofrece la aseguradora. Esto, beneficiará en gran medida a la gerencia para la toma de decisiones con respecto a las acciones y/o estrategias que deben incorporar en sus planes para el cumplimiento de los propósitos organizacionales.

Además, con respecto a la evaluación y medición en las cargas laborales del Departamento, el estudio será de gran beneficio para obtener un clima organizacional favorable, en el que todos los colaboradores trabajen con la misma distribución de funciones y no se recargue el trabajo en unos pocos.

La investigación favorecerá a los clientes, intermediarios y corredurías, ya que ellos son los que aprovecharán los resultados de esta investigación, y por ende contarán con un servicio al cliente de más alta calidad, con mejores tiempos de respuesta y con una estructura organizacional más ordenada y organizada.

Aunado a lo anterior, la información que se obtenga del documento puede ser útil para revisar o desarrollar distintos métodos para la realización el trabajo de manera más apta y eficiente, y de ese modo incrementar el volumen de ventas en la empresa. De igual manera, el documento puede servir a modo de referencia, ya que en la empresa nunca se ha efectuado un estudio similar a este.

Cabe mencionar, que con la información obtenida en esta investigación se ayudará a Oceánica de Seguros S.A. a encaminarse con lo que pretende la Superintendencia General de Seguros (SUGESE), lo cual, según Tomas Soley, Superintendente de Seguros, indica por medio de la revista electrónica llamada: Evolución del Mercado de Seguros, publicado en agosto del año 2017. Al respecto, señala:

Los consumidores están más informados, pero falta mucho. Para ello, desde la superintendencia trabajamos en una norma de buenas prácticas de conducta de mercado que esperamos aplicar a partir del 2018. Lo que buscamos es que las personas a la hora de adquirir sus seguros reciban una explicación clara, que los términos del contrato consideren un trato justo al asegurado, que el proceso sea cada vez más transparente, que el contrato sea comprendido y en caso de siniestro, haya un acompañamiento hasta el afectado reciba su último colón correspondiente a su indemnización.

Por último, la investigación tiene utilidad metodológica, debido a que el estudio puede servir como instrumento para recolectar o analizar datos importantes del Departamento de Suscripción, los cuales se podrían utilizar como guía para alcanzar beneficios al departamento.

Antecedentes de la investigación

La historia de los seguros en Costa Rica se da a mediados del siglo XIX, cuando únicamente se utilizaban como protección para las mercaderías que se importaban o exportaban de Europa (Jiménez, s.f., p. 1). El seguro no tenía ninguna aplicación en la vida cotidiana de los pobladores costarricenses; esto, por cuanto se trataba de una sociedad agrícola con poco desarrollo comercial.

En 1843 se comercializa el primer seguro en Costa Rica, el cual fue del producto de carga. El evento se dio en Puntarenas, cuando la compañía de William Le Lacher hace el primer embarque de café hacia Inglaterra. En ese momento, es donde se empezó a desarrollar la actividad aseguradora con más relevancia (Jiménez, s.f., párr. 3).

Para el año 1850 ya existían varias aseguradoras internacionales operando en territorio nacional, otorgando seguros de incendio y de vida. Sin embargo, estos seguros únicamente podían ser adquiridos por las personas adineradas o los que necesitaban garantizar sus operaciones crediticias, como en el caso de los miembros de la oligarquía cafetalera. Estos, eran los únicos que podían disfrutar de sus beneficios y garantizar el patrimonio de la familia.

Más adelante, cuando se crea el Banco Anglo Costarricense en 1963, los seguros de incendio se comercializan con más relevancia en Costa Rica, dado que, para otorgar créditos para la compra de un terreno, era indispensable que este contara con un seguro que respaldara la propiedad y la vez cubriera los daños generados en contra de terceros. Más aun cuando en estos tiempos los incendios ocurrían con más frecuencia, debido a los materiales utilizados y la mala infraestructura de las edificaciones (Jiménez, s.f., párr. 3).

El crecimiento de las aseguradoras era notable y cada vez más empresas extranjeras ingresaban a territorio nacional para acaparar estos servicios. Al respecto, Jiménez (s.f.) indica que:

Tanto Costa Rica como el resto de naciones de Latinoamérica fueron presa del imperialismo inglés en el negocio de los seguros de incendio, por cuanto en ninguna de estas naciones había experiencia nacional en este ramo. Las ganancias obtenidas con este negocio se iban

para Inglaterra como un verdadero drenaje de oro que iba para sus arcas y ya se cobraba conciencia de que las mismas permanecieran en nuestros países (p. 3).

Por este motivo, y debido a que se estaba generando fraude con los seguros mediante el fenómeno denominado incendiarismo, el cual consistía en que los tomadores de los contratos de seguros de incendio ocasionaban intencionalmente el siniestro para que la aseguradora indemnizara los daños causados, y así enriquecerse ilícitamente.

De acuerdo con Zumbado (2010) este fenómeno se explica de la siguiente forma:

El incendiarismo desvirtúa el sentido y función de los seguros y vicia su carácter eminentemente indemnizatorio, buscando en él un modo de lucrar en fraude la compañía aseguradora. El incendiarista sobreasegura una propiedad suya y luego la incendia para cobrar la diferencia, o bien, declara bienes y luego los retira haciéndolos aparecer falsamente como perdidos (p.17).

El problema de incendiarismo revistió un gran interés público, toda vez que no solo implica un fraude a la compañía aseguradora, sino que era muy común que el fuego pasara de la propiedad incendiada a otras propiedades no aseguradas y cuyos propietarios eran los más afectados (p. 11-12).

Debido a estas situaciones generadas, se ve la necesidad de crear leyes que regulen los seguros de incendios y acaben definitivamente con ese fenómeno descrito anteriormente. Sin embargo, pese a muchos intentos de regulación que se iniciaron desde el año 1879, lejos de disminuir habían aumentado las consecuencias y todas las iniciativas o proyectos referentes al tema fueron reprobados y no lograron ser concretados.

Pues bien, no fue hasta en octubre de 1924 cuando Costa Rica sufre un cambio trascendental en el mercado de seguros. Se emite el decreto ley No. 12 sobre el monopolio de seguros, luego de una ardua discusión entre el poder ejecutivo y los sectores ligados a las compañías de seguros

internacionales y bancos, quienes adversaban la aprobación de la iniciativa. No obstante, fue aprobado el decreto el 30 de octubre de 1924, en el cual se establece el monopolio de seguros en manos del Estado y la actividad a través del Banco Nacional de Seguros, el cual posteriormente pasaría a llamarse Instituto Nacional de Seguros (INS) (Ulloa, 2013, párr. 55).

Según Ulloa (2013), algunos beneficios del Banco Nacional de Seguros, fueron:

La creación del Banco Nacional de Seguros no solo vino a significar la monopolización de este mercado en favor del Estado costarricense, con el fin de que a partir de ese momento este se sirviera de tan lucrativo negocio; el establecimiento de dicho monopolio representó poner la actividad aseguradora al servicio del interés nacional y el bien común, con el objetivo de generar riqueza nacional y evitar que esta se fugase hacia el extranjero; además, que dicha riqueza se viese reinvertida en el país, de manera tal que llevase beneficios, bienestar y progreso a la población (p. 57).

Efectivamente el INS (Nombre modificado a través de la ley No. 26 del 20 de mayo de 1948) logró posicionarse en el mercado de seguros de manera efectiva, convirtiéndose en una de las instituciones aseguradoras más fuertes de la región Centroamericana, con un alto desempeño y crecimiento de la comercialización de pólizas. Además, el ingreso de ganancias contribuyó al desarrollo del mercado nacional y de Centroamérica.

Para el año 2008, se emite la Ley No. 8653, llamada la Ley Reguladora del Mercado de Seguros. En esa ley se indica la apertura del mercado de seguros, terminando con el monopolio y por ende, la posibilidad de que empresas extranjeras compitan con el INS. Esta norma es la encargada de la autorización, regulación, supervisión y funcionamiento de las aseguradoras, reaseguradoras, intermediarios, corredoras de seguros, compañías y sociedades agencias de seguros.

De igual manera, para cumplir todo lo indicado en dicha ley, se crea la Superintendencia General de Seguros (SUGESE), la cual se encuentra adscrita al Banco Central de Costa Rica y funciona bajo la dirección del Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF).

Según el artículo 2 de la Ley Reguladora de Mercado de Seguros No. 8653, se indica que: “La actividad aseguradora y la actividad reaseguradora solo podrán desarrollarse en el país por parte de entidades que cuenten con la respectiva autorización administrativa emitida por la Superintendencia General de Seguros, en adelante Superintendencia, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 7 de esta Ley”.

A consecuencia de la apertura del monopolio de seguros, muchas compañías aseguradoras se establecieron en Costa Rica, para incursionar en ese mercado. Tal y como es el caso de Sociedad de Seguros del Magisterio, quien fue la primera en ser autorizada, seguida por Grupo Mundial que en julio del 2009 fue la primera aseguradora autorizada de capital extranjero en el territorio nacional.

En este contexto es como Oceánica de Seguros S.A. abre sus puertas al negocio de seguros en Costa Rica el 1 de julio del 2013, al amparo de la licencia otorgada el 13 de junio del 2013 (Oceánica de Seguros S.A., s.f., página oficial). La empresa es de capital venezolano y su historia inicia en el año 2000 como el Grupo Asegurador Previsional, C.A., ofreciendo únicamente seguros personales. Luego, para el año 2007 se convierte en Oceánica de Seguros S.A., y en 2009 la empresa logra incrementar su capital para suscribir contratos en los seguros de personas, automóvil, patrimoniales y fianzas (Oceánica de Seguros C.A., s.f., párr. 3).

En Costa Rica, actualmente la aseguradora Oceánica de Seguros S.A. tiene licencias para la comercialización de los productos de automóviles, patrimoniales, técnicos y cauciones (Oceánica de Seguros S.A, s.f., párr. 2).

Así las cosas, desde la apertura del monopolio de seguros se han realizado importantes estudios acerca de este mercado y su constante cambio a nivel nacional e internacional. Estos estudios se deben a la relevancia con que cuenta el seguro para la estabilidad económica y el

crecimiento generado durante estos últimos años. A continuación, se brindan datos sobresalientes sobre dichos estudios.

En un estudio elaborado por Recinos, Roque, Arango, Martínez, Caruso, Álvarez (2018) analistas de la clasificadora de Riesgos Internacional Fitch Ratings (2018), es su informe llamado “Perspectivas 2018: Sector Asegurador en Centroamérica”, se indica que el sector presenta un comportamiento estable para toda la región, mostrando resultados de buenos niveles de rentabilidad e indicadores de liquidez y capitalización altos en todos los países.

Particularmente en Costa Rica dicho crecimiento en la rentabilidad se debe a las empresas privadas, ya que las mismas han estado creciendo a un ritmo mayor que el INS. Según el informe, se espera que la industria crezca a un ritmo de 2 dígitos (aproximadamente del 17 %) pese a los retos generados en el territorio, como lo es el déficit fiscal, tasas de interés mayores y un crecimiento modesto del crédito que puede perjudicar la operatividad del mercado asegurador. El informe concluye que Centroamérica se mantendrá con buenos resultados de reinversión en la mayoría de las compañías aseguradoras que operan en este territorio, lo cual es un gran beneficio, e incentiva a las personas para seguir buscando el respaldo de reaseguradoras y de este modo hacer frente a eventos catastróficos, así como se ha venido dando durante estos últimos años.

Al respecto, se evidencia que el mercado de seguros tiene espacio para seguir creciendo a nivel nacional y centroamericano. Además, ha logrado establecerse a pesar de los desafíos políticos, económicos y socioculturales que se presentan en algunos países de la región.

En consecuencia, de los estudios realizados a nivel internacional, no se puede dejar de lado los análisis que se han generado a nivel nacional con respecto a lo que representa el mercado de seguros en Costa Rica y como se ha venido comportando en nuestro territorio. A continuación, se detallan los más importantes.

Por medio de un estudio sobre la situación del mercado de seguros en Costa Rica, elaborado por la SUGESE (2011), llamado: “Regulación del mercado de seguros costarricense con sus avances y perspectivas”, se dio a conocer la evolución de este mercado desde la apertura del monopolio en el 2008 hasta el 30 de junio del 2011 (fecha en que se elaboró el informe). Así pues, mediante un enfoque cuantitativo, se observa el crecimiento de nuevas aseguradoras en territorio nacional, aumentando de una aseguradora a diez aseguradoras inscritas en total.

Además, el informe releva un aumento en las intermediaciones de seguros correspondientes a las nuevas sociedades, agencias de seguros, corredurías y agentes; área en la cual se observa un importante desarrollo a nivel nacional con respecto al tema. Por su parte, la cantidad de productos registrados para las diferentes aseguradoras creció de 173 productos registrados a 260 para junio de 2011.

El autor concluye que pese al aumento que se ha estado generando en el mercado de seguros con respecto a aseguradoras, intermediarios y productos, el aumento en relación con primas y PIB es relativamente bajo en comparación con otros países de Centroamérica; por ejemplo, crecimiento del 1,8% al 2% (porcentaje de fecha del año 2008 al 30 de junio del 2011).

En un estudio elaborado por la SUGESE (2018) se incluye un informe con las estadísticas y evolución del mercado asegurador mediante el nombre de: Boletín sobre el sector seguros; dicho documento, por medio de un enfoque cuantitativo, indica un crecimiento del 7,2 % con respecto a marzo del año 2017. El autor indica que el crecimiento se debe a los seguros personales y de salud que representan casi un aumento del 21 % para el periodo.

Dicho crecimiento está beneficiando a las aseguradoras privadas que cada vez presentan altas en su cuota de mercado a diferencia del INS, que es el único que presenta bajas en su participación. Por último, el autor hace énfasis en que para este periodo los productos de

automóviles e incendio han perdido gran parte de sus ventas, lo cual es preocupante debido a que casi todas las aseguradoras dependen de esos dos productos para generar utilidades.

Con base en las investigaciones realizadas, ya sea nacionales o internacionales, se puede determinar que del mercado de seguros, las compañías aseguradoras, intermediarios y clientes, pueden sacar un buen aprovechamiento para generar utilidades y mejorar la calidad del servicio.

Proyecciones de la investigación

En el presente trabajo de investigación, se llegará a elaborar una evaluación de la gestión operativa para el Departamento de Suscripción para el segundo semestre del año 2018, lo cual pueda ayudar a obtener nuevas metas y logros que brinden la oportunidad de crecimiento en el Área Operativa. A continuación, se detallará lo que se desea alcanzar con esta investigación.

Evaluar los procesos y técnicas que se ejecutan actualmente en el Departamento, con lo cual se buscará llevar a cabo una medición de las herramientas que se utilizan actualmente en la operativa diaria. Esto, con el objetivo de validar si estas son necesarias de implementar, o si de lo contrario, se podrían minimizar para agilizar los tiempos de respuesta. Se busca crear las tareas de una manera más sistematizada y eficiente.

Con base en la medición de las cargas laborales del Departamento de Suscripción, se llevará a cabo el estudio de las funciones y responsabilidades con las que cuentan los colaboradores de Oceánica de Seguros S.A.; esto, con el fin de contar con una estructura más ordenada y organizada.

Sumado al punto anterior, se generará un análisis sobre las cargas laborales de los suscriptores, y de esa manera medir la cantidad de trámites que estos pueden gestionar para que sea equitativa

su distribución, lo cual mejora el análisis de cada aseguramiento y el clima organizacional de la empresa.

Por último, y en relación con los puntos anteriores, se generará información precisa sobre la afectación que tienen los procesos y cargas laborales en la operativa diaria de la compañía, lo cual es de suma importancia para la toma de decisiones del área y la buena gestión de los objetivos estratégicos.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

De acuerdo con Sautu, Boniollo, Dalle y Elbert (2005) el marco teórico se puede definir como:

El marco teórico constituye un corpus de conceptos de diferentes niveles de abstracción articulados entre sí que orientan la forma de aprehender la realidad. Incluye supuestos de carácter general acerca del funcionamiento de la sociedad y la teoría sustantiva o conceptos específicos sobre el tema que se pretende analizar. Este constituye un conjunto de conceptos teórico-metodológicos que el investigador asume como un sistema de creencias básicas que determinan el modo de orientarse y mirar la realidad (p. 34).

Ante lo anterior, se puede deducir que el marco teórico es la base fundamental de cualquier trabajo de investigación, donde se desarrollan todos los conceptos teóricos que van a apoyar y sustentar el avance del proyecto, lo cual permite que el lector pueda comprender, analizar, y dar un criterio acertado del tema que se está explorando. Por lo tanto, en este capítulo se definirán los conceptos de mayor importancia.

Con el fin de conocer el ámbito teórico en el que se sustenta esta investigación, a continuación, se definen distintos conceptos. Lo anterior, en relación con la gestión operativa de un departamento en particular de una empresa; asimismo, procesos que actualmente se aplican en la empresa y cargas laborales con las que cuentan los colaboradores del departamento. Por lo tanto, con la información ofrecida y tomando en cuenta los objetivos mencionados en el primer capítulo, se pretende conocer y estructurar el instrumento con el cual se ejecuta el proceso práctico de la investigación.

Mercado de seguros

El mercado asegurador hoy en día realiza su actividad comercial regulada por la jurisdicción nacional, específicamente por las leyes y normativas aplicadas por el ente regulador, llamado SUGESE. Actualmente, el mercado se encuentra compuesto por compañías de seguros, sociedades corredoras, sociedades agencias de seguros, operadores de seguros autoexpedibles, y grupos financieros, los cuales presentan una diversidad de productos y servicios para ser ofrecidos a personas físicas o jurídicas ante la necesidad de cada uno de los asegurados.

Según se indica en la página oficial de la Superintendencia General de Seguros, en el mercado de seguros se puede apreciar la participación de varios actores principales identificados como:

1. Consumidores de seguros
2. Empresas aseguradoras
3. Intermediarios de seguros
4. Operadores de seguros autoexpedibles
5. Proveedores de servicios auxiliares
6. Reaseguradoras

En este mercado, cada vez son mayores las exigencias de sus clientes, lo cual obliga a todos los integrantes a proporcionar productos y servicios a la medida, ya sea a pequeños segmentos de la sociedad, como a grandes empresas, de acuerdo con sus características específicas y adaptación máxima de las coberturas y necesidades. Esto, de la mano de un asesoramiento de calidad por parte de los intermediarios de seguros.

Pues bien, para ampliar el concepto de mercado de seguros y su importancia, Irene Albarrán (s.f.) en su estudio sobre el mercado de seguros: oferta y demanda, indica que:

Al igual que en otros sectores, el asegurador ha comenzado a responder a las nuevas exigencias de la demanda, ajustando sus productos a los riesgos y necesidades reales que se

van planteando a sus asegurados actuales y potenciales. El cambio incluye una transformación de las estructuras internas tendente hacia un acercamiento al cliente a través de una mejora del servicio y de la calidad (p. 4).

Superintendencia General de Seguros

Mediante Ley Reguladora del Mercado de Seguros No. 8653, de 7 de agosto de 2008, se crea la SUGESE. Este, es un órgano de máxima desconcentración y adscrito al Banco Central de Costa Rica. Funciona bajo la dirección del Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF), cuerpo colegiado, integrado por el Presidente o Gerente del Banco Central, el Ministro de Hacienda o su representante y cinco miembros elegidos por la Junta Directiva del Banco Central.

La Superintendencia es la entidad responsable de la autorización, regulación y supervisión de las personas, físicas o jurídicas, que intervengan en los actos o contratos relacionados con la actividad aseguradora, reaseguradora, la oferta pública y la realización de negocios de seguros. Tiene por objeto velar por la estabilidad y el eficiente funcionamiento del mercado de seguros de forma transparente y eficiente, así como entregar la más amplia información a los asegurados.

Ley Reguladora del Mercado de Seguros establece que la Superintendencia tiene como objetivo general:

...velar por la estabilidad y el eficiente funcionamiento del mercado de seguros, así como entregar la más amplia información a los asegurados. Para ello, autorizará, regulará y supervisará a las personas, físicas o jurídicas, que intervengan en los actos o contratos relacionados con la actividad aseguradora, reaseguradora, la oferta pública y la realización de negocios de seguros (Artículo 29, Ley 8653).

Apegado a este fundamento, la SUGESE definió tres objetivos estratégicos para alcanzar un mercado de seguros estable, transparente y que responda a las necesidades de los consumidores costarricenses:

1. Supervisión: avanzar en el cumplimiento de las mejores prácticas internacionales de seguros.
2. Educación e inclusión: mejorar el conocimiento y acceso al seguro.
3. Excelencia operacional: brindar los servicios que competen a la superintendencia en forma oportuna y eficiente.

Para la aseguradora Oceánica de Seguros S.A. es vital apegarse a todas las disposiciones de la SUGESE, manteniéndose al día en cuanto a lo que el ente disponga respecto a leyes y normativas. Esto, debido a que si la organización no cumple con las regulaciones adecuadas, puede ser sancionada, o inclusive la entidad puede anular su autorización en la comercialización de seguros.

Aseguradora

Una Compañía de Seguros (aseguradora) se define como una entidad que se encuentra debidamente autorizada por SUGESE para comercializar seguros, y es quien asume riesgos particulares a cambio del pago de una prima que hace el asegurado.

Mediante una entrevista realizada a José María Fernández Moya, Director del Instituto de medicina EGR, expuesta en el libro llamado “Libro blanco del seguro” (s.f.), la aseguradora se define como: “La responsable de calcular el coste que supondría hacer frente a un determinado riesgo y lo asume, comprometiéndose a reparar o indemnizar los daños que provoque. Para ello, pone en marcha todos los recursos necesarios, tanto humanos como materiales” (p. 22).

Actualmente, en Costa Rica hay inscritas 13 compañías aseguradoras, las cuales cuentan con su debida autorización. Algunas de ellas se encuentran ante la SUGESE con la aprobación de comercializar seguros generales o personales e inclusive ambas categorías. Para el caso de Oceánica de Seguros S.A., está inscrita bajo la resolución SGS-DES-R-832-2012,03/07/2012, con fecha de inscripción del 13/06/2013, para la comercialización únicamente de seguros generales.

Al respecto, Irene Albarrán (s.f.) en su estudio sobre el mercado de seguros, oferta y demanda, indica que:

La calidad del servicio y la buena imagen de la entidad aseguradora serán factores determinantes en las motivaciones del cliente para elegir su compañía aseguradora y los productos más idóneos, siendo el factor de diferenciación, por excelencia, la calidad del servicio, pues la novedad de un producto puede ser, en ocasiones, un factor con un impacto reducido. Una de las preferencias de los clientes se manifiesta en la exigencia de más calidad de servicio, productos innovadores de acuerdo con sus necesidades, coberturas bien definidas, una mayor simplificación en las cláusulas contractuales y rapidez en la respuesta (p. 4).

De lo anterior, la importancia de llevar a cabo este trabajo, debido a que la organización requiere contar con una evaluación sobre su gestión operativa para no quedarse atrás con respecto a la calidad del servicio, la buena imagen y brindar sus servicios de una manera más eficiente, mejorando sus tiempos de repuesta.

Oceánica de Seguros S.A.

Durante el 2008 entró en vigencia la Ley No. 8653: “Ley Reguladora del Mercado de Seguros”, la cual oficialmente abrió la competencia para el entonces monopolio a manos del Instituto Nacional de Seguros.

Ante esto, un grupo de inversionistas en el 2010, quienes cuentan con más de 40 años de experiencia en el tema de seguros en América y Europa, decidieron iniciar el proceso para abrir una aseguradora. Así pues, para el 2013 se da oficialmente la apertura de Oceánica de Seguros S.A., mediante un modelo innovador que gana terreno con el pasar de los años.

Actualmente, Oceánica de Seguros S.A. cuenta con cinco años en el mercado costarricense, y con gran cantidad de productos para diferentes ofertas; sin embargo, no ofrece seguros de vida, solamente patrimoniales.

Misión

Somos protección y tranquilidad para cada uno de los costarricenses, mediante una experiencia aseguradora innovadora (Oceánica de Seguros, 2013).

Visión

Contribuir al bienestar del país mediante la generación de una cultura de prevención, así como la ejecución de las mejores prácticas y servicios (Oceánica de Seguros, 2013).

Valores

- **Innovación:** Soñamos bajo el ideal de ser diferentes, mediante soluciones y beneficios innovadores y a la medida para nuestros intermediarios y clientes.
- **Pasión:** Somos apasionados de nuestro quehacer entregando lo mejor de nosotros en todo lo que hacemos.
- **Servicio:** Buscamos proteger y brindar tranquilidad a la familia costarricense mediante una experiencia de servicio diferenciado.
- **Compromiso:** Trabajamos de forma permanente para contribuir con el bienestar del país, el sector de seguros y nuestros clientes. (Oceánica de Seguros, 2013).

Pilares de Oceánica de Seguros S.A.

- Compromiso en nuestros tiempos de atención.
- Seguimiento a la evaluación del servicio por parte del cliente.

- Selecta red de proveedores debidamente categorizados, para garantizar el mejor servicio a nuestros clientes.
- Inspectores exclusivos, debidamente identificados y capacitados.
- Envío de taxi o coordinación de sustitución de vehículo de forma automática.
- Actualización de estatus de los trámites de indemnización al cliente.
- Nuestros proveedores le entregan certificado de garantía por su servicio.
- En los servicios de Multi-Asistencia, cubrimos no sólo gastos de desplazamiento y mano de obra de los proveedores, sino también el de los materiales necesarios, hasta los límites indicados en cada póliza (Oceánica de Seguros, 2013).

Objetivos estratégicos de la empresa

En relación con ello, se menciona que “Los objetivos especifican los resultados esperados e indican el punto final de lo que debe hacerse, dónde debe colocarse el interés primario y qué es lo que debe lograrse con la red de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas” (Koontz, Weihrich y Canine, 2017, p. 114).

En otras palabras, se refiere a que los objetivos definen las actividades realizadas en la organización; de modo que, cada uno de estos está enfocado en el cumplimiento de dichas actividades. Para esto, se requiere que la gerencia los dé a conocer y también facilite los medios y herramientas para su logro.

A continuación, se detallan los objetivos estratégicos de la empresa para el año 2018:

- Potenciar la cartera de productos de Oceánica de Seguros S.A. con una persistencia del 75 % para el año 2018, esto con respecto a las renovaciones de los contratos de seguro emitidos en el año anterior.
- Alcanzar un presupuesto con relación a primas emitidas y cobradas de todos los productos que comercializa la compañía por un monto de \$26.000.000,00 al finalizar el año 2018.

- Mantener el historial de no siniestralidad en un porcentaje igual o mayor al 70% en los productos ofrecidos por la aseguradora para el año 2018 (Oceánica de Seguros, 2013).

Con base en los objetivos expuestos anteriormente, es que cada departamento trabaja y define sus propios objetivos para alcanzar lo indicado por la organización. De allí, la importancia de conocer cuáles son estos y que cada colaborador trabaje con base en ellos.

Organigrama

El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría (Fincowsky, 2009, p. 124).

En la figura 1 se muestra el organigrama de Oceánica de Seguros S.A., el cual se encuentra integrada por la Junta Directiva, seguidamente por el nivel jerárquico de los seis Departamentos que componen la aseguradora. En la actualidad, Oceánica de Seguros S.A. cuenta con 95 colaboradores que conforman los distintos departamentos, los cuales se detallan en el siguiente organigrama.

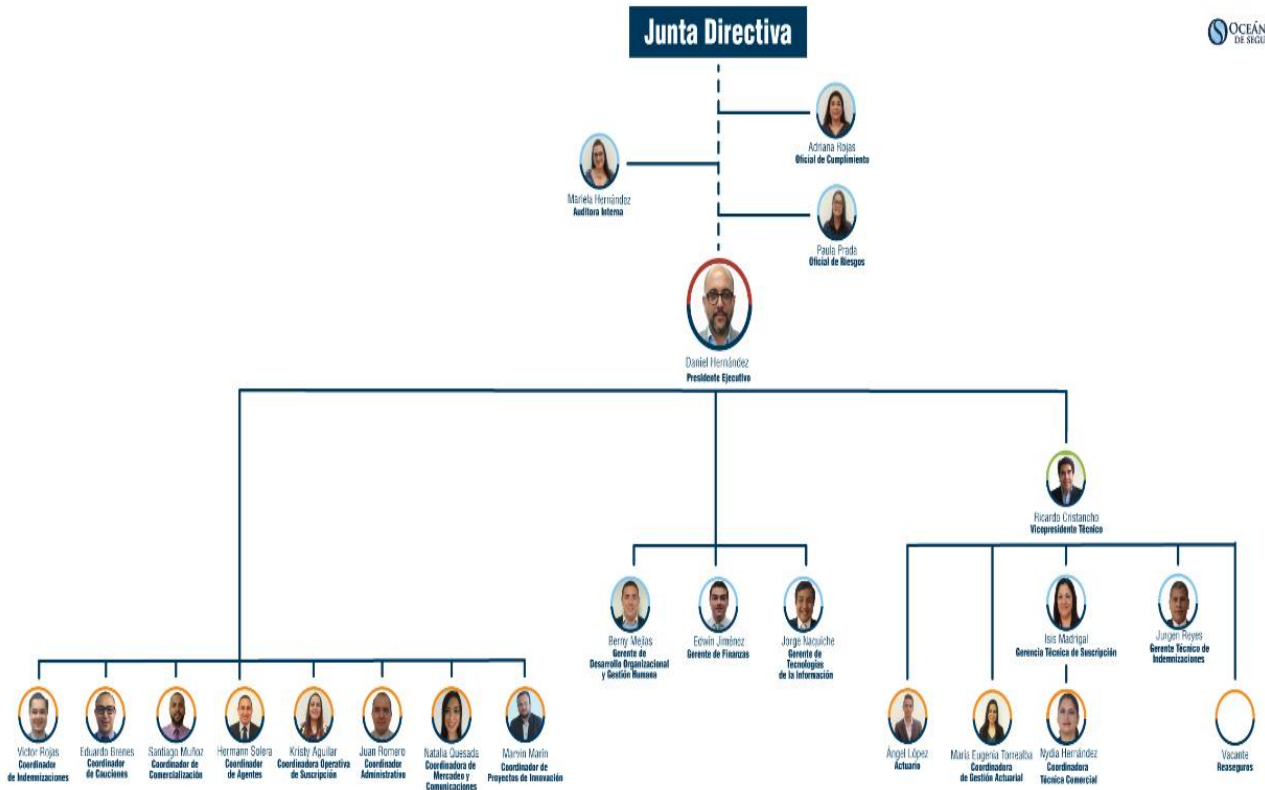


Figura 1. Personal de Departamento de Suscripción.

Fuente: Desarrollo Organizacional y Gestión Humana, Océánica de Seguros S.A., 2018.

Seguidamente, podemos observar la tabla 1, donde se detalla la conformación de la Junta Directiva, la cual está compuesta por inversionistas de varios países. La Gerencia se encuentra comandada por Daniel Hernández Golding (Presidente Ejecutivo) y Douglas Castro Sánchez (Vicepresidente Ejecutivo).

Tabla 1. Junta Directiva

Nombre	Cargo	Resumen de atestados
Bakhos Bechara Antoun	Presidente	Empresario con 40 años de experiencia en las áreas de Industria Textil, Agro, Textil y Agrícola, Administración Financiera.
Marcos Zarkian Sahagian	Tesorero	Empresario con 40 años de experiencia en las áreas de Industria Textil, Agro, Textil y Agrícola, Administración Financiera, Desarrollo e Implementación de Proyectos, Economía Nacional e Internacional, Académica, Calidad Total.
Douglas Castro Sánchez	Vicepresidente	Abogado litigante y Notario con experiencia en Asesoría y consultoría de Inversiones Extranjeras, con experiencia en el sector financiero y de Seguros.
Félix Román Moreno Reyes	Secretario	Abogado litigante con experiencia en el sector Financiero y de Seguros.
María Candelaria Rodríguez Reyes	Director 01	Economista con experiencia en el sector financiero, Seguros y en la implementación de sistemas de mejoramiento continuo y sistema de gestión de calidad.
Alejandro Caribas	Director 02	Abogado con Postgrado en Administración con amplia experiencia en el sector Financiero y Seguros.
Víctor Rafael Herrera Flores	Director 03	Abogado y Notario con experiencia en sector Financiero y Seguros.
Armando González García	Fiscal	Administrador de Empresas con 20 años de experiencia en el mercado detallista y de consumo, con responsabilidades en el abastecimiento, comercialización y logística de productos para el consumo final. Amplio conocimiento en el desarrollo de planes estratégicos y su implementación.

Fuente: Desarrollo Organizacional y Gestión Humana, Oceánica de Seguros S.A., 2018.

Servicios

A continuación, se detalla el listado de servicios y productos que brinda Oceánica de Seguros S.A. a sus clientes:

Tabla 2. Lista de servicios y productos de Oceánica de Seguros S.A.

Servicios Oceánica de Seguros S. A.
1. Seguros de Automóviles Protección Total Vial
2. Seguros Seguro de Protección Incendio y Comercio
3. Seguros de Todo Riesgo Construcción
4. Seguros de Todo Riesgo Montaje
5. Seguro de Cauciones
6. Seguro de Protección al Hogar
7. Seguro de Carga
8. Seguro de Dinero y Valores
9. Seguro de Responsabilidad Civil
10. Seguro de Aviación
11. Seguro de Embarcaciones
12. Seguro de Equipo Contratista
13. Seguro de Todo Riesgo Industria y Comercio
14. Seguro de Todo Riesgo para Equipo Electrónico
15. Seguro Total Hoteles
16. Seguro de Restaurantes
17. Seguro Riesgos Varios
18. Seguro de Todo Riesgo para Rotura de Maquinaria
19. Seguro Autoexpedibles Tú Boleto Asegurado
20. Talleres Autorizados
21. Asesores Autorizados
22. Mutiasistencia al Vehículo, Hogar e Industrias
23. Servicios en Línea

Fuente: Elaboración propia, información suministrada por la página oficial de Oceánica de Seguro S.A.

Cientes

Los clientes son sin duda alguna el factor más importante del entorno, ya que son aquellos que compran un producto y/o un servicio, y en el cual se mantiene una relación comercial con la empresa. Estos pueden ser clientes internos y/o clientes externos de la organización. Seguidamente, se desglosan los tipos de clientes con los que cuenta la aseguradora Oceánica de Seguros S.A.

Cientes externos.

Asegurado(a).

Según el artículo 5 de la Ley Reguladora del Contrato de Seguros (Ley No. 8953) se define como “Persona física o jurídica que en sí misma o en sus bienes está expuesta al riesgo. Es titular del interés objeto del seguro y que, en defecto del tomador, asume los derechos y las obligaciones derivadas del contrato” (párr. 4).

Se puede indicar que el asegurado es la persona que mediante el pago de la prima tiene derecho a la retribución de las indemnizaciones a consecuencia de una pérdida por la realización de una eventualidad amparada por el contrato de seguro. Usualmente el asegurado obtiene los productos y servicios por medio de los canales de comercialización; ya sea por comercialización directa de la entidad aseguradora o por medio de agentes de seguros.

Agente de seguros.

La Ley Reguladora del Mercado de Seguros (Ley No. 8653) en su artículo 22, define como agente de seguros:

Las personas físicas que realicen intermediación de seguros y se encuentren acreditadas por una o varias entidades aseguradoras y vinculadas a ellas por medio de un contrato que les permite actuar por su nombre y cuenta, o solo por su cuentas [SIC]. En el primer supuesto,

el tercero que contrata por medio del agente adquiere derechos y contrae obligaciones contractuales con la entidad aseguradora. En el segundo supuesto, las actuaciones del agente de seguros deben ser validadas por la entidad aseguradora, para que obliguen contractualmente a esta última (párr. 1).

Entre las funciones y responsabilidades de los agentes de seguros para sus clientes se encuentran: las labores de promoción de los productos de las aseguradoras, asesoraría en la contratación de las coberturas, informar sobre las alternativas que el mercado ofrece, aclaración de las limitaciones, exclusiones y costos del seguro, realizar los trámites para la contratación de la póliza y en muchos de los casos, acompañarlos en los trámites de indemnizaciones en caso de siniestro.

En la aseguradora Oceánica de Seguros S.A. actualmente se encuentran registrados 80 agentes de seguros, de los cuales 30 son intermediarios vinculados exclusivamente a la compañía; es decir, son intermediarios de seguros que realizan sus promociones y asesorías con los productos que comercializa únicamente Oceánica de Seguros S.A.

Sociedad agencia de seguro.

De acuerdo con La Ley Reguladora del Mercado de Seguros (Ley No. 8653) en su artículo 22, son:

Personas jurídicas inscritas en el Registro Mercantil como sociedades anónimas, cuyo objeto social exclusivo será la intermediación de seguros bajo la figura de agencia de seguros y operan en las mismas condiciones indicadas en el párrafo anterior para los agentes (párr. 2).

Las sociedades agencias de seguro cuentan con la autorización por parte de la SUGESE para su comercialización exclusiva con una aseguradora. Actualmente, en Oceánica de Seguros S.A. existe únicamente dos sociedades agencias de seguros que comercializan los seguros de la entidad

aseguradora, por lo que la compañía se encuentra enfocando sus esfuerzos para mejorar la cuota en estos clientes y poder ofrecer sus productos y servicios.

Sociedad corredora de seguros y sus corredores.

De igual forma, la Ley No. 8653 denominada como “Ley de Mercado de Seguros”, indica el concepto de correduría y corredores como:

Las sociedades corredoras de seguros son personas jurídicas inscritas en el Registro Mercantil como sociedades anónimas, cuyo objeto social exclusivo será la intermediación de seguros bajo la figura de correduría de seguros. Dicha intermediación la realizará sin que actúe en nombre ni por cuenta de una o varias entidades aseguradoras y la ejercerá únicamente mediante corredores que cuenten con la licencia y acreditación correspondientes. El corredor de seguros es el intermediario, persona física con licencia de la Superintendencia para esos efectos y que debe estar acreditado por una sociedad corredora para ejercer la actividad de intermediación (párr. 1-2).

En el mercado de seguros el papel que juegan las corredurías y sus corredores son de gran importancia, puesto que son compañías que se encuentran muy consolidadas a nivel nacional, muy influyente en materia de seguros y de alto prestigio. Debido a esto, las entidades aseguradoras constantemente están en negociaciones con estas compañías para realizar alianzas estratégicas que sean de gran provecho para ambas compañías. En Oceánica de Seguros S.A. se cuenta con 30 corredurías activas al día de hoy.

Proveedores.

Bajo esta denominación se pueden encontrar los proveedores de índole nacional, en este caso serían los talleres autorizados por Oceánica de Seguros S.A., así como los proveedores

internacionales que brindan servicios de asistencia en los productos de automóviles e incendio. A continuación, se detalla este apartado.

Proveedores transfronterizos de servicios de seguros.

De acuerdo con el reglamento sobre comercialización de seguros (2016), en su artículo 3, se definen como:

Las personas físicas y jurídicas proveedores de servicios de seguros y relacionados con seguros, de un país con el que Costa Rica haya suscrito un tratado internacional vigente, en virtud del cual se permita contratar bajo la modalidad de comercio transfronterizo en Costa Rica, servicios de seguros y relacionados con seguros, de acuerdo a lo estipulado por el artículo 16 de la Ley Reguladora del Mercado de Seguros (párr.15).

En el caso de la aseguradora, el único proveedor con que cuenta es AXA, la cual es una empresa panameña encargada de ofrecer servicios que asistencia vial para todos vehículos que se encuentren asegurados en Oceánica de Seguros S.A. bajo la póliza de Protección Total Vial en todo el territorio nacional. Además, brinda servicios de asistencia para las pólizas de Hogar e Industria.

Clientes internos.

Como único cliente interno de la compañía, se definen los asesores de seguros. Los mismos pertenecen a la planilla de la organización, sin embargo, son las personas, habilitadas por la Superintendencia de Seguros, para realizar la intermediación entre quienes quieren contratar el seguro, los clientes externos y la entidad aseguradora. En otras palabras, son quienes ejercen la actividad de intermediación, promoviendo la concertación de contratos de seguros y comercializando los productos y servicios de la compañía. Estos asesores son los encargados de

establecer negociaciones con los clientes externos y ser el filtro entre los clientes y la compañía aseguradora.

Departamento de Suscripción

Laguens (s.f.) define el concepto de departamento como:

La acción de organizar la actividad empresarial por departamentos. Departamento es un área, división o sucursal específica de la empresa donde se agrupan distintas funciones y trabajos que desarrollan las personas asignadas al mismo y en el que una persona desempeña tareas directivas y ejerce su autoridad (p.2).

En todas las organizaciones es necesario contar con departamentos especializados en funciones y tareas específicas, esto con el fin de organizarse, cumpliendo con los objetivos estratégicos pactados en la organización. Esto, implica que cada departamento adquiera sus responsabilidades específicas para mejorar la eficiencia y eficacia con que trabaja la empresa diariamente.

El Departamento de Suscripción, o también llamado en muchas aseguradoras como Departamento de Contratación, se puede definir como uno de los departamentos más importantes en toda compañía de seguros, debido a que es en este departamento donde se materializa el riesgo, y por ende, es el encargo de determinadas funciones en materia de seguros.

Para MAPFRE (1990), la definición del Departamento de Suscripción, según su manual denominado con el nombre “Manual de introducción al Seguro”, es:

Aquel que tiene por objeto la realización de operaciones relacionadas con la suscripción y formalización de pólizas y suplementos de seguro, así como la resolución de cuestiones suscitadas por los aseguradores respecto a la interpretación y aplicación de las Condiciones Generales y Particulares de sus pólizas (p.134).

Las funciones del Departamento de Suscripción de la aseguradora Oceánica de Seguros S.A. se enumeran a continuación:

1. Es el encargado de accionar sobre las pautas de aceptación del riesgo por la compañía según las condiciones pactadas y por el costo de una prima de seguro.
2. Confeccionar las políticas de suscripción y manuales de aseguramiento para cada producto y/o servicio de Oceánica de Seguros S.A.
3. Validar que se cumplan las normas de suscripción antes de la aceptación de un riesgo.
4. Brindar servicio al cliente respecto a la emisión, renovación e interpretación de las condiciones generales y particulares de las pólizas.
5. Ofrecer propuestas de cotización en cada producto de la compañía, adaptándolas según las necesidades de los clientes.
6. Emisión, renovaciones, y variaciones de todos los ramos de seguros de la Aseguradora.
7. Negociar los términos y condiciones de contratos de seguros con reaseguradoras sobre coberturas, exclusiones, riesgos y primas.
8. Elaboración de nuevos productos, así como también modificaciones de las condiciones generales y particulares de productos ya existentes. (Oceánica de Seguros, 2018).

Objetivos estratégicos del departamento

Koontz *et al.* (2017) indican:

Los objetivos de la empresa orientan a los planes mayores, que, al expresar los objetivos, definen el de cada departamento importante. A su vez, los principales objetivos departamentales controlan los de los departamentos subordinados, y así hasta el final de la línea (p. 114).

Por cuanto, el Departamento de Suscripción presenta los siguientes objetivos estratégicos basados en el plan de estratégico de la compañía pactados al inicio del año 2018:

1. Establecer en el área de renovaciones indicadores con base en los motivos que llevaron a la no renovación de una póliza con el fin de llevar un buen control de la persistencia.
2. Establecer un programa de defensa de oferta, preparando argumentos según la demanda del mercado y el análisis de las variables que distinguen el producto, haciéndolo más competitivo.
3. Rentabilizar el manejo de la cartera de clientes para validar cuáles de ellos son rentables o, por el contrario, cuáles clientes elevan el porcentaje de siniestralidad global. (Oceánica de Seguros, 2018).

Como se puede observar en los objetivos estratégicos del Departamento, estos van enfocados en las metas organizacionales, dirigiendo sus esfuerzos en la persistencia de las renovaciones, salvaguardo el porcentaje de siniestralidad y proponiendo aumentar la demanda de los productos que ofrece la compañía aseguradora.

Personal administrativo del Departamento

A continuación, se presenta la tabla 3 llamada: Personal de Departamento de Suscripción, donde se muestra el total de los colaboradores que integran el Departamento de Suscripción de Oceánica de Seguros S.A. actualmente y su respectivo cargo en la organización.

Antes bien, es importante mencionar que para efectos de evaluación y análisis de este trabajo, las técnicas empleadas se aplicarán al personal cuyo cargo sea de Analista de Suscripción y Receptores de Trámites. Por ende, no se ejecutará la evaluación al Vicepresidente Técnico,

Gerente, Coordinadores y Supervisores. Lo anterior, con el fin de extraer información verídica con respecto a las perspectivas que tienen los empleados de acuerdo con lo que objetivos del proyecto.

Tabla 3. Personal de Departamento de Suscripción

Personal Departamento de Suscripción	
Ricardo Cristancho Henao	Vicepresidente Técnico
Isis Madrigal Ocampo	Gerente de Suscripción
Kristy Aguilar Salazar	Coordinadora Operativa Suscripción
Natalie Alvarado Martínez	Supervisora de socios financieros
Marilyn Castro Lizano	Supervisora de socios no financieros
Diana Segura Monge	Analista de Suscripción Colectivo
Kevin León Rodríguez	Analista de Suscripción Colectivo
Roblan Astorga Jiménez	Analista de Suscripción Colectivo
Andrea Sancho Quesada	Analista de Suscripción Individual
Ana Francini González Araya	Analista de Suscripción Individual
Alberto de Miguel Ovares	Analista de Suscripción Individual
Karla Castro Vega	Analista de Suscripción Colectivo
Daniel Chacón Guillén	Analista de Suscripción Colectivo
Kenneth Trejos Méndez	Analista de Suscripción Colectivo
Natalia Monge Cerdas	Analista de Suscripción Colectivo
Grettel Obando Acuña	Receptora de Trámites
Lourdes Padilla Arostegui	Receptora de Trámites

Fuente: Elaboración propia, información suministrada Desarrollo Organizacional y Gestión Humana, Océánica de Seguros S.A, 2018.

Administración

Es preciso definir el término Administración como “Proceso para conseguir que se hagan las cosas con eficiencia y eficacia, mediante otras personas y junto con ellas.”, (Robbins y Judge, 2009, p. 6).

Se entiende que una organización requiere de la participación del personal para el logro de objetivos. Por ello, es necesaria la formulación de planes utilizando los recursos de la empresa y generando ideas, los cuales promuevan un ambiente de trabajo idóneo para que los funcionarios realicen sus labores de manera eficiente, y se promueva la colaboración de cada departamento.

En la compañía Oceánica de Seguros S.A. es importante que exista una adecuada administración, debido al impacto generado por sus actividades, las cuales requieren de una empresa seria y bien estructurada para proporcionar confiabilidad a sus operaciones en todo momento. Como se mencionó anteriormente, la administración es un proceso en el cual se estructura el modelo de gestión, sin embargo, también requiere de un trabajo continuo para lograr una permanencia efectiva; es decir, es un trabajo realizado diariamente.

Por lo anterior, con una administración apropiada se logran organizaciones más eficientes, ya sean pequeñas o grandes; lo importante es el compromiso de la gerencia y subordinados al hacer uso de la planeación, dirección, organización y control de elementos requeridos por una gestión administrativa exitosa.

Para ampliar el concepto de administración, Koontz *et al.* (2017) definen la administración como:

Proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz. Esta definición básica necesita ampliarse:

1. Como gerentes, las personas realizan las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar.
2. La administración se aplica a cualquier tipo de organización.
3. También se adjudica a los gerentes de todos los niveles organizacionales.
4. La meta de todos los gerentes es la misma: crear valor agregado.
5. La administración se ocupa de la productividad, lo que supone efectividad y eficiencia, y la suma de los dos para lograr la eficacia (p. 4).

Gestión operativa

A partir de la definición de gestión operativa expuesta por Arnoletto y Díaz (2009), esto se entiende como:

“gestión hacia abajo” la que realiza el directivo público hacia el interior de su organización para aumentar su capacidad de conseguir los propósitos de sus políticas. Abarca los cambios en la estructura de la organización y en el sistema de roles y funciones, la elección de personal directivo y asesor de mediano nivel, los procesos de capacitación del personal de planta permanente, la mejora continua del funcionamiento de la organización con su actual tecnología y la introducción de innovaciones técnicas y estratégicas acordes con los proyectos en curso (p. 54).

La gestión operativa se trata de los procesos del día a día mediante los cuales se realiza la utilización de múltiples recursos, capacidades y habilidades para la obtención de metas, planes y propósitos de una organización, departamento y/o área. De forma que, para la aseguradora Oceánica de Seguros S.A., y en específico para el Departamento de Suscripción, es de suma importancia contar con una buena gestión operativa; ello, para realizar las actividades diarias empresariales de una manera eficiente y previamente programadas.

Actualmente, en el Departamento sí se cuenta con una gestión operativa, en la cual se determinan cuáles son los roles y funciones de cada uno de los colaboradores que integran el Departamento, además de contar con procesos y flujos que son de utilidad para realizar las actividades sistematizadas. Sin embargo, lo que se debe realizar es la evaluación de esta gestión operativa, para determinar si son aptos para una gestión operativa apropiada para la organización.

En la gestión operativa se realizan diversas actividades y/o tareas. Seguidamente, se puntualizan las principales:

1. Análisis de los productos y/o servicios

En este punto, se hace énfasis en los productos y servicios que comercializa la aseguradora, con el objetivo de justificar la creación o desarrollo de estos para suplir las necesidades de los clientes internos y externos de la organización. Para el Departamento de Suscripción este primer punto consiste en el análisis detallado de todos los productos y servicios que realiza el área para determinar cuáles son los puntos de mejora y en qué puntos que se deben aferrar los recursos para obtener mayor rentabilidad.

Arnoletto *et al.* (2009) mencionan este punto como:

Fundamentalmente se refiere al análisis de la concordancia entre los servicios ofrecidos o que se piensa ofrecer y los requerimientos de los ciudadanos. También se refiere al cumplimiento de las especificaciones técnicas propias de cada producto o servicio, y a las pruebas de su correcto funcionamiento (p. 55).

2. Análisis de los procesos

Con base en el tema de investigación de la presente tesis, este segundo punto es indiscutiblemente de mayor relevancia para la evaluación a la que se quiere llegar. Los procesos, flujos son necesarios para mejorar los tiempos de respuesta de la organización y un valor agregado requerido hoy en día para la una diferenciación en el servicio al cliente brindado.

De igual modo, Arnoletto *et al.* (2009) expresan su concepto, en el cual los expositores indican que:

Se refiere a los procesos técnicos y administrativos, y a su encuadre legal, que se utilizan o van a utilizarse para la realización de proyectos, prestación de servicios, etc., o en lo referente a la relación con el público destinatario como a la relación con otras organizaciones de la administración pública (p. 55).

3. Revisión de los modos de diseñar y dirigir

Para toda organización, es necesario la revisión periódica de los procesos que diariamente se ejecutan en los proyectos, tareas y actividades, con el fin de diagnosticar y concluir cuáles de ellos son meramente necesarios sistematizarlos de mejor manera, o cuáles de ellos, del todo, no son necesarios implementarlos en el uso diario.

Como último punto Arnoletto *et al.* (2009) indican que:

El enfoque estratégico de la administración pública entraña, a diferencia del enfoque burocrático, un permanente proceso de búsqueda de procedimientos más eficientes para la realización de proyectos y la prestación de servicios, tratando de lograr resultados acordes con los requerimientos de la gente sin malgastar los recursos públicos disponibles (p.55).

Procesos

“Es una totalidad que cumple un objetivo completo y que agrega valor para el cliente. Esta unidad es un sistema de creación de riqueza que inicia y termina transacciones con los clientes en un determinado período de tiempo” (Bravo, 2011, p. 27). Los procesos se pueden definir como un conjunto de actividades que se integran para la realización de un propósito, en este caso, de un objetivo o meta empresarial.

De acuerdo con la definición anterior, se podría deducir que los procesos corresponden a la orientación de la organización, en la cual se representan todas las funciones y transacciones distribuidas por todos los funcionarios que laboran en la compañía. Contar con una mayor productividad, tiempos de respuesta excelentes y un buen servicio al cliente son los principales beneficios de contar con procesos bien organizados en la empresa, además de generar un valor agregado a los productos y servicios que se comercializan.

En relación con los procesos que se desarrollan correctamente, Bravo (2011) expone las siguientes prácticas que se brindan a la organización:

1. Consideran en primer lugar al cliente.
2. Tienen en cuenta la finalidad, el para qué de su existencia y del esfuerzo de obtener grandes resultados.
3. Satisfacen las necesidades de los clientes internos, tales como la dirección, los participantes del proceso y los usuarios.
4. Los participantes de los procesos están sensibilizados, comprometidos, entrenados, motivados y empoderados. Ellos son parte del cambio y cooperan en la mejora y el rediseño con la ayuda del área de gestión de procesos. Aportan su creatividad y no requieren que un ejército de consultores les diga lo que tienen que hacer.
5. La responsabilidad social está incorporada en el modelo, así como la figura del dueño de proceso de nivel gerencial.
6. Han decidido dejar de hacer las cosas mal: reprocesos, reclamos, stocks, papeles, transacciones en reposo y muchos otros lujos que no corresponden en estos tiempos.
7. Han optado por hacer las cosas bien, por la continuidad operacional.
8. El rendimiento de los procesos está alineado con la estructura de incentivos de la organización, lo que facilita el cambio y la motivación de las personas.
9. La dirección de la organización está comprometida con la gestión de procesos y contempla en su presupuesto la inversión necesaria para el cambio (p. 9).

Los procesos son esenciales en toda organización, como se expuso anteriormente, son muchos los beneficios de gestionar los procesos adecuadamente, según la misión empresarial y lo que se pretende llegar con estos. De manera que, para el Departamento de Suscripción de Oceánica de Seguros S.A., los procesos que integran la organización presentan desafíos, debido a que deben de mostrarse en un constante desarrollo y rediseño. Esto, para tratar de mejorarlos, haciéndolos más eficientes, controlados, competitivos y principalmente diseñarlos de manera que se acoplen a las necesidades de los usuarios con simplicidad en sus funciones.

Gestión por procesos

La definición de gestión por procesos, según Ponjuan (2005), citando por Rafoso y Artiles (2011) se entiende como:

La gestión por procesos consiste, pues, en gestionar integralmente cada una de las transacciones o procesos que la organización realiza. Los sistemas coordinan las funciones, independientemente de quien las realiza. Toda la responsabilidad de la transacción es de un directivo que delega, pero conservando la responsabilidad final del buen fin de cada transacción. La dirección general participa en la coordinación y conflictos entre procesos, pero no en una transacción o proceso concreto, salvo por excepción (p. 36).

La gestión por procesos consiste en la coordinación de identificación, comprensión de las actividades que se realizan, independiente de quién las realiza; de allí, la importancia de la gestión sistematizada. Generalmente, estos procesos van acompañados de indicadores que muestran la productividad y calidad con que se están desarrollando las tareas y actividades en tiempo real y adecuadamente comparados en el tiempo, con lo cual los procesos son medibles e identificables en el sentido de si estos se ejecutan adecuadamente o por lo contrario, deben ser rediseñados.

Otros aspectos importantes a tomar en cuenta en la gestión de procesos, es el control que se lleva al realizarlo adecuadamente, ya que se conoce sobre los procedimientos y la forma en que lo desarrollan, además se conocen cuáles son los costos de las tareas y actividades, y de ese modo se puede indicar cuál es el verdadero costo de los productos y servicios. También, se pueden comparar los procesos con las mejores prácticas de otras organizaciones. Sin embargo, lo más importante es el control de gestión que se realiza, al disminuir los retrocesos en procesos, haciendo el servicio al cliente más ágil y agregando un factor diferenciado para los productos y servicios.

Al respecto se menciona que: “Se puede agregar que la gestión de procesos considera tres grandes formas de acción sobre los procesos: representar, mejorar y rediseñar, no como opciones excluyentes, sino como selecciones de un abanico de infinitas posibilidades” (Bravo, 2011, p.10).

En relación con lo anterior, Bravo (2011) identifica algunos de los beneficios más importantes en la gestión de procesos, los cuales se mencionan a continuación:

La gestión de procesos con base en la visión sistémica apoya el aumento de la productividad y el control de gestión para mejorar en las variables clave, por ejemplo, tiempo, calidad y costo. Aporta conceptos y técnicas, tales como integralidad, compensadores de complejidad, teoría del caos y mejoramiento continuo, destinados a concebir formas novedosas de cómo hacer los procesos. Ayuda a identificar, medir, describir y relacionar los procesos, luego abre un abanico de posibilidades de acción sobre ellos: describir, mejorar, comparar o rediseñar, entre otras. Considera vital la administración del cambio, la responsabilidad social, el análisis de riesgos y un enfoque integrador entre estrategia, personas, procesos, estructura y tecnología (p. 23).

A continuación, según Bravo (2011), se muestran los diversos ciclos con los que se realiza la gestión de procesos:

En el primer ciclo se determinan las áreas del proceso, se definen los equipos de trabajo y las pautas con las cuales se va a realizar el proceso, a la vez se identifican los recursos y la preparación del personal, además de la organización (p. 18). En el Departamento de Suscripción se efectúa este ciclo en conjunto con el Departamento de Tecnología; primeramente, definiendo quiénes van a ser los responsables de llevar a cabo este proceso, destinando los recursos para desarrollarlo y ejecutarlo. Antes bien, es importante indicar que estos procesos se realizan con previa autorización de la junta directiva de Oceánica de Seguros S.A., quienes determinan la prioridad y la fecha límite de ejecución.

El segundo ciclo consiste en diseñar el mapa de procesos, por medio de la segmentación de las tareas y detalle de estas. Además, este ciclo implica la elaboración de los flujos de información y sus recomendaciones correspondientes (p.19). En Oceánica de Seguros S.A. este ciclo se realiza de la siguiente manera: primero se discute la operatividad de este proceso, seguido se evalúa si el

proceso es apto para incorporarse en la organización, y por último, el Departamento de Tecnología envía el flujo del proceso con sus actividades, tareas, además de recomendaciones.

En el tercer ciclo se contempla priorizar los procesos basados en los objetivos empresariales, incluyendo los indicadores y dueños del proceso, por otro lado, se incorpora el rediseño y la mejora para un mayor rendimiento del proceso (p. 19). En la aseguradora, en este ciclo, se ejecutan las pruebas por parte de los dos Departamentos para determinar si funcionan correctamente, y se procede con las mejoras y/o rediseño, con el fin de satisfacer la necesidad de la organización.

La última fase, se refiere al control del proceso, seguimiento y al cumplimiento de los estándares que se determinaron al elaborarlo. Cabe destacar que en esta fase es donde se realiza una mejora continua, con esto, se hace énfasis que el proceso se debe continuar perfeccionando y adaptándose, basándose en los requerimientos y necesidades de la organización (p. 19). Por lo general, al respecto de esta fase, actualmente en Oceánica de Seguros S.A. no se desarrolla esta fase, debido a que se realiza el proceso, sin embargo, no se evalúa o se continúa mejorando.

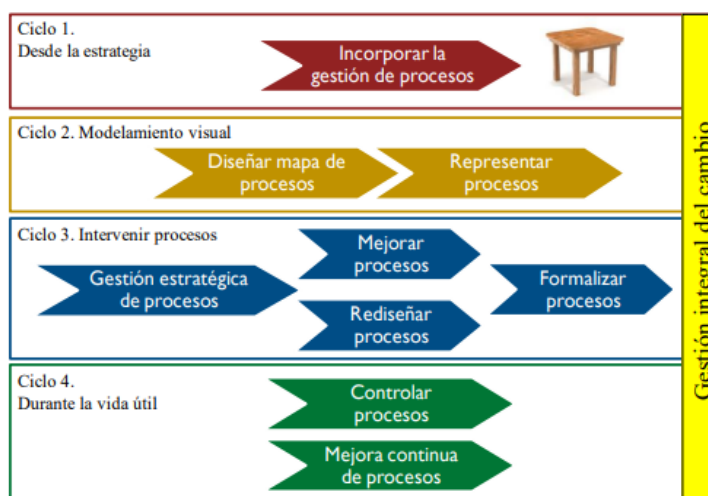


Figura 2. Fases de la gestión de procesos

Fuente: Libro Gestión de Procesos, Juan Bravo Carrasco, 2011.

SYDLE

El SYDLE es un sistema utilizado en Oceánica de Seguros S.A. desde que inició sus operaciones en Costa Rica, en el año 2013. Este sistema permite integrar todos los departamentos de la compañía con respecto a sus actividades, funciones y tareas de cada área en específico, con lo cual este sistema es esencial para todos los procesos diarios de la organización.

SYDLE BPM es un BPMS (Business Process Management System) que tiene por objetivo simplificar y reducir el tiempo y el costo de implantación y optimización de procesos de negocios. La solución agrega en un único software todas las herramientas necesarias para que una organización gestione sus procesos, desde el modelado y documentación hasta el monitoreo de los Indicadores Clave de Rendimiento (SYDLE, párr. 1).

En este sentido, SYDLE brinda a las organizaciones mayor productividad y eficiencia en todos sus procesos, debido a que contribuye con la mejora en los tiempos de respuesta, contando con alertas en cada una de sus tareas, con plazos establecidos para la ejecución de las actividades y minimizando costos operacionales. Además, la herramienta indica cuál es el colaborador de cada actividad, por lo que genera control en la gestión de procesos. Por último, el sistema cuenta con indicadores en tiempo real con el objetivo de evaluar, medir y tomar acciones correctivas o de mejora.

En el apéndice 1 se muestran todos los flujos con lo que se trabajan en el Departamento de Suscripción, los cuales serían de: emisiones, variaciones, cotizaciones, reaseguro y creación de nuevos productos; lo cual son funciones propias del Departamento de Suscripción.

Los flujos de procesos se pueden definir como una representación gráfica de cada paso que compone un proceso. En el diagrama se representa simbología en el cual se muestre la actuación de cada tarea o actividad, flechas donde se muestra la dirección del flujo, alertas del plazo requerido y el responsable de ejecución.

Porcentaje de Trámites

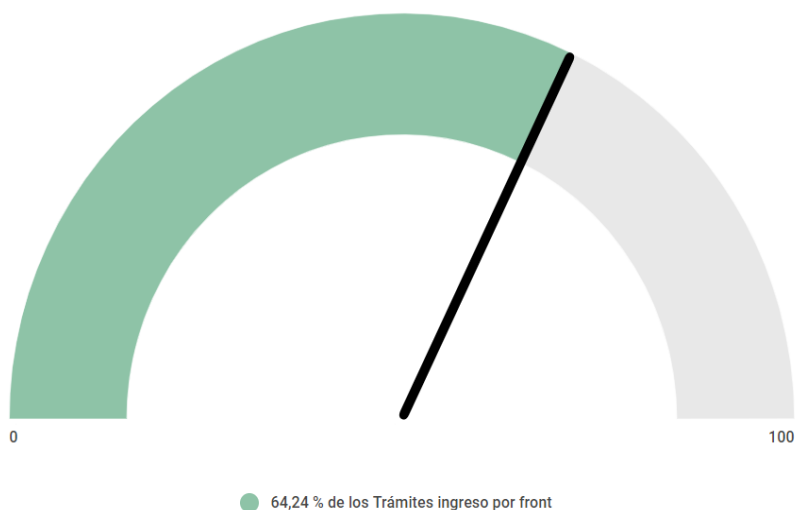


Gráfico 1. Trámites creados y emitidos del front

Fuente: Elaboración propia, información suministrada por el sistema SYDLE, 6 meses, 2017.

En la gráfica anterior se muestran los trámites que fueron entregados y canalizados mediante “El Front”, nombre denominado en la organización al área de recepción, donde existen dos colaboradores del Departamento de Suscripción llamados receptores de trámites, quienes son los encargados de aceptar los trámites de las corredurías, agentes, intermediarios clientes y/o asegurados, para, una vez recibida la documentación, incorporarla en el SYDLE y pasarlo a los analistas de suscripción para que procedan con la gestión correspondiente.

Porcentaje de Trámites

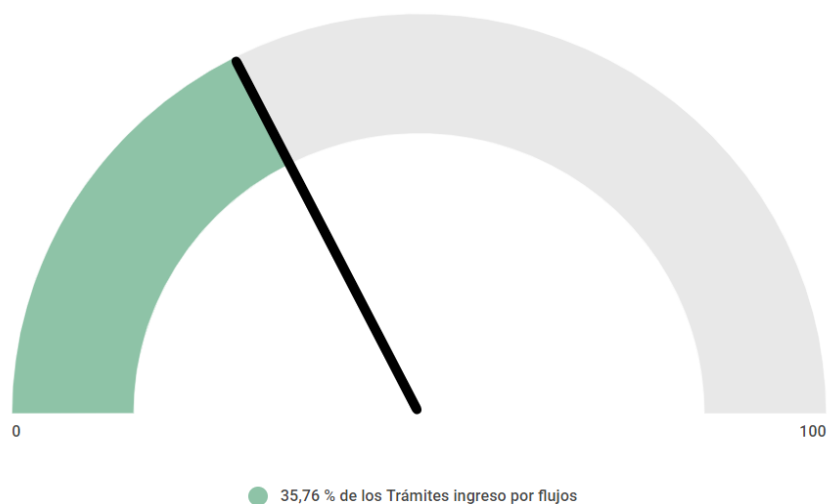


Gráfico 2. Trámites creados y emitidos por flujos

Fuente: Elaboración propia, información suministrada por el sistema SYDLE, 6 meses, 2017.

En esta gráfica se muestran los trámites ingresados mediante los flujos especializados que existen en Oceánica de Seguros S.A. Generalmente, estos flujos únicamente operan para corredurías o intermediarias que generan alta demanda o un servicio al cliente más especializado, como es el caso del Banco Nacional, MB créditos o el Banco de Costa Rica. Estos trámites son ingresados por estos clientes, los cuales luego de incorporarlos en el SYDLE, gestionan el reporte al Departamento de Suscripción para lo que corresponde.

Aysel es un sistema diseñado por expertos de seguros y tecnología para manejar procesos de la cadena de valor asegurada. Permite la parametrización de los productos y procesos, así como también la administración de la empresa y la gestión de ventas. Este sistema es de capital venezolano, creado por la empresa Consis Internacional, el cual utiliza herramientas de Oracle, centrando toda la lógica del negocio en la base de datos mediante el uso de funciones y procedimientos almacenados.

Para la aseguradora Oceánica de Seguros S.A., el sistema Aysel es el centro de toda la operativa de la organización, puesto que, es el sistema principal de todos los departamentos y por medio del cual se encuentra registrada toda la información de los clientes, de las pólizas, de pagos, de siniestros; en fin, en dicho sistema se almacena la toda la información relevante y confidencial de la empresa.

Este sistema cuenta con diferentes módulos, los cuales brindan a los departamentos y cada área sus permisos respectivos, pantallas y opciones, creándolos de manera más especializada para cada colaborador, lo que permite una mayor adaptabilidad y flexibilidad del sistema. No obstante, la compañía se encuentra en un constante diseño y mejora de este, pues en muchos casos el sistema presenta muchas inconsistencias, lo que representa reprocesos, y tiempos de respuesta elevados, ya que, si se presenta alguna inconsistencia, se debe enviar el requerimiento al Departamento de Tecnología para que se pueda solucionar.

Departamento de Suscripción

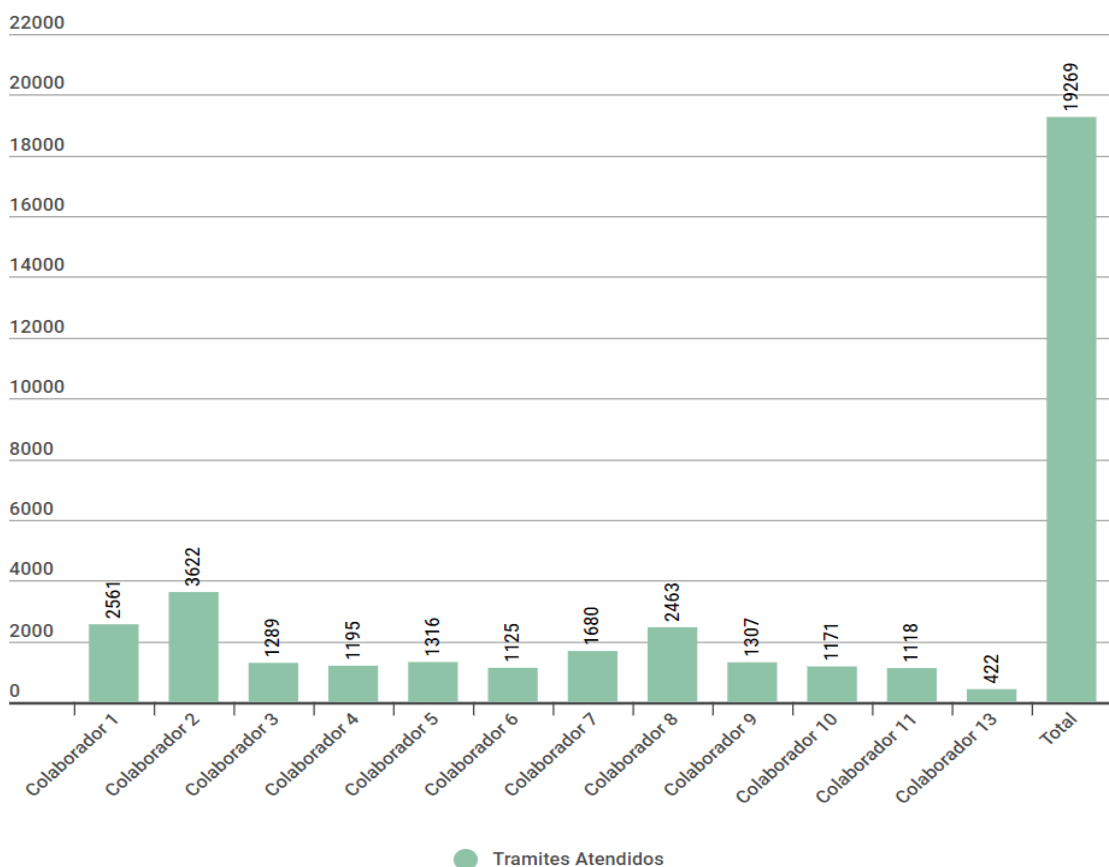


Gráfico 3. Cantidad de trámites totales

Fuente: Elaboración propia, información suministrada por el sistema SYDLE, 6 meses, 2017.

Reingeniería

De acuerdo con Hammer (1994), citado por Rafoso y Artiles (2011), la reingeniería:

Es el concepto actual que se le da a los cambios drásticos que sufre una organización al ser reestructurados sus procesos. La base de la reingeniería es el servicio al cliente; describe un modelo de negocios, un conjunto correspondiente de técnicas que los ejecutivos y los gerentes tendrán que emplear para reinventar sus compañías, a fin de competir en un mundo nuevo (p. 30).

Este concepto viene a romper barreras en el mundo empresarial, debido a que muchas compañías tienen la tarea de reestructurar sus procesos, sus políticas, sus estatutos, sus normas y reglas con las que hoy en día realizan sus negocios. Por lo tanto, la reingeniería no solo cambia la forma de gerenciar una organización, sino también, con el cambio de mentalidad para aplicar este concepto e innovar sus negocios para la búsqueda de la calidad en el servicio al cliente, su productividad y sobre todo su efectividad.

La reingeniería, además de innovar su estructura, busca realizar un análisis exhaustivo sobre las necesidades de sus clientes, las mejoras que se pueden aplicar para la calidad del trabajo, y por ende, obtener los resultados esperados en la organización. También, abarca la evaluación de los recursos con los que se cuenta para determinar si son aptos para la satisfacción de la demanda. En fin, el concepto contempla muchas medidas importantes para ofrecer un servicio al cliente de calidad y que la organización pueda desempeñarse de la mejor manera posible.

Al respecto, Aldana, Campos, Chavarro, Lozano y Reyes (2017), indican las características más importantes de la reingeniería:

1. Unificación de tareas: se da pie a la unificación de varias tareas en un equipo y como consecuencia se logra una reducción de plazos, al eliminarse supervisiones, a la vez que se mejora la calidad, al evitarse errores.
2. Cambio del orden secuencial por el natural en los procesos: con el protagonismo que adquiere el concepto de proceso en toda compañía, una vez introducido este concepto, las cosas se van a empezar a realizar en el orden en que se beneficie a los procesos, olvidándonos del orden seguido tradicionalmente. La finalidad perseguida por esta nueva forma de trabajar es la de ahorrar tiempo y lograr la mayor reducción posible en los plazos.
3. Realización de diferentes versiones de un mismo producto: con ello se pretende dar fin a la estandarización y conseguir una mayor adaptación de dicho producto a las necesidades y gustos del cliente. Actualmente, los gustos, las necesidades y las características de los

clientes son muy diversos, especialmente cuando la oferta va dirigida a un mercado global en el que las diferencias culturales son factores esenciales que se deben tener en cuenta. La personalización del producto, a través del lanzamiento al mercado de varias versiones del mismo, contribuye a diferenciarse de los competidores y, por supuesto, a cubrir más satisfactoriamente las necesidades de los consumidores a los que va destinada cada una de las versiones de dicho producto.

4. Reducción de las comprobaciones y controles: se trata de establecer un plan de evaluación y control que contemple solamente los controles que tienen sentido económico. Actuando de esta manera se agiliza y flexibiliza la estructura organizativa.
5. Papel protagonista del responsable del proceso: en su figura recae la función de ejercer como único punto de contacto, lo cual permite un trato más eficiente (p. 9).

En ese sentido, la reingeniería no se trata solamente una estructuración de procesos, comprende muchas cosas más importantes y las cuales son de gran beneficio para toda la organización; por ejemplo, brindar un valor agregado a la organización, reduciendo tiempos de respuesta, mayores controles, lo que contribuye a generar mayor productividad. Por lo tanto, para aplicar este concepto es esencial que todos los colaboradores de la organización estén dispuestos a aceptar el reto y trabajar bajo la misma sintonía.

En relación con ello, se menciona que “Una Reingeniería efectiva del proceso se fundamenta en la reexaminación del proceso actual y sus objetivos, con miras a conseguir espectaculares mejoras en su realización” Rafoso y Artiles (2011), citando a Heizer (2001).

Cargas laborales

Actualmente, uno de los mayores retos que presentan las empresas es la evaluación que se debe realizar constantemente sobre las cargas de trabajo o el tiempo ocioso de los colaboradores;

es por esta razón que se ve en la necesidad buscar el adecuado equilibrio de la cargas laborales de sus colaboradores, para que se puedan administrar de manera eficiente todas las tareas que conciernen a la empresa y optimizar la utilización de los recursos (Restrepo, Stella, Domínguez , Lina y Hoyos, 2006, p. 335).

Según Conde (2011), citando a DiDomenico y Nussbaum (2008), las cargas de trabajo se definen como:

La carga de trabajo mental la vamos a determinar, por tanto, por la interacción de las demandas de la tarea, las circunstancias bajo las cuales se desarrolla, y las habilidades, comportamientos y percepciones del participante. Bajo esta perspectiva, la carga se define como el costo para un individuo, dadas sus capacidades, mientras consigue un nivel de rendimiento determinado en una tarea con demandas específicas (p.85).

Bajo este orden de ideas, se conoce que las cargas laborales se dan por actividades tanto físicas como mentales que realizan los individuos durante una jornada laboral. Ahora bien, para efectos de este trabajo investigativo, se enfocará el concepto exclusivamente a la carga de trabajo mental a los que se ven sometidos los colaboradores de la organización, dado que por las funciones y responsabilidades que se desarrolla en el Departamento de Suscripción, este concepto se podrá medir bajo este horizonte.

De acuerdo con Restrepo *et al.* (2006) para realizar una adecuada medición de las cargas laborales, se deberá evaluar lo siguiente:

- Actividades realizadas por cada cargo: Se describen las diferentes actividades cotidianas propias a las funciones de la persona y que contribuyen para alcanzar el objetivo.
- Insumos de información: Información necesaria para el desarrollo de las actividades del proceso.
- Proveedor de la información: Personas que suministran los insumos de información.
- Recursos: Implementos que se requieren para el desarrollo de las actividades.
- Responsables: Personas que deben desarrollar las actividades.

- Frecuencia: Periodicidad de ejecución de la actividad, puede ser diaria, semanal, mensual, bimestral, etc.
- Distribución diaria: distribución del tiempo designado para esta actividad en horas día.
- Riesgos de la actividad: Riesgos para los procesos o para la empresa si la actividad se realiza de manera incorrecta o no se realiza.
- Riesgos ocupacionales: Riesgos para el responsable de la actividad durante su ejecución.
- Horas extras: Cantidad de horas fuera del tiempo laboral normal empleadas para el desarrollo de la actividad.
- Por qué de las horas extras: Causas del trabajo en horas fuera del tiempo laboral normal.
- Capacitación: Necesidades de capacitación para la correcta realización de las labores asignadas.
- Clima: Percepción del ambiente con las personas que debe interactuar en el desarrollo de las actividades.
- Comunicación: Medios de comunicación que utiliza.
- Producto: Que se obtiene al desarrollar la actividad - Para qué procesos aporta.
- Cliente: Clientes que reciben el producto o se benefician del mismo.
- Indicador: Mecanismo que se determina para cuantificar el impacto del producto según las actividades desarrolladas. (p. 337).

Los rubros descritos anteriormente se evaluarán por medio de la información recabada en este trabajo por medio de las bases de datos de ACSEL, SYDLE y el cuestionario realizado a todos los colaboradores del Departamento de Suscripción. A continuación, se muestran datos importantes sustraídos de la base de datos del sistema SYDLE durante todo el semestre del año 2017, el cual muestra las cargas de laborales por trámites realizados de cada uno de los colaboradores del área.

Porcentaje de Trámites

Colectivos

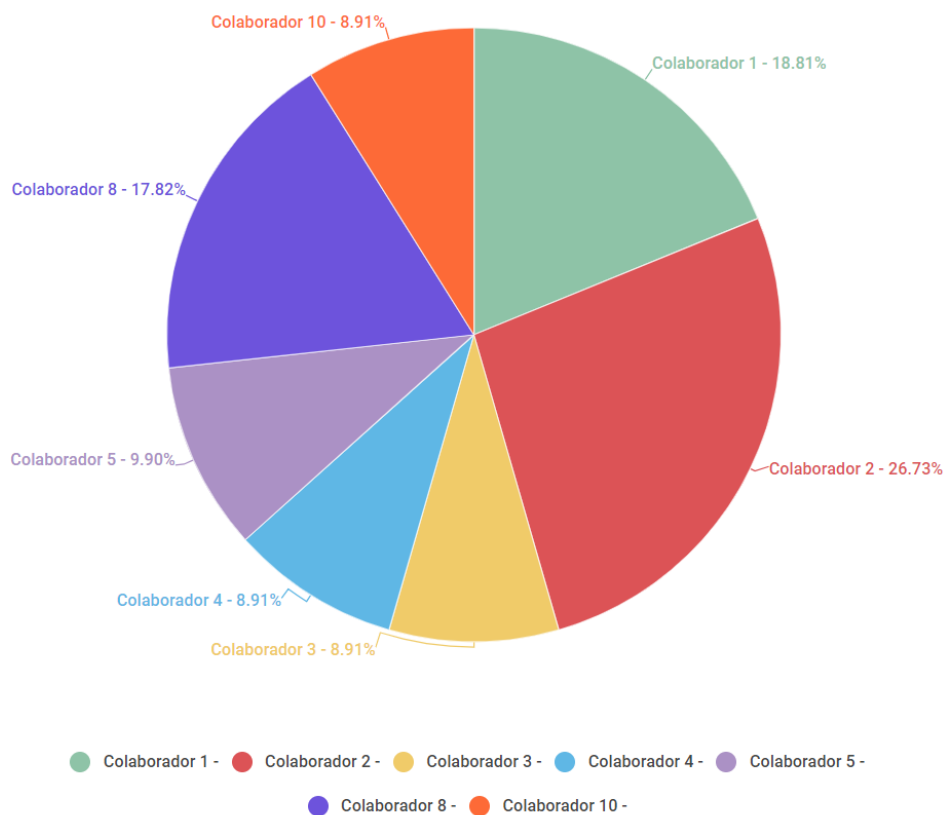


Gráfico 4. Distribución de cargas laborales- Trámites colectivos

Fuente: Elaboración propia, información suministrada por el sistema SYDLE, 6 meses, 2017.

En la gráfica indicada anteriormente se reflejan los trámites colectivos realizados en el segundo semestre del año 2017, bajo lo cual se muestra el porcentaje de trámites por cada colaborador. En la modalidad colectiva se encontraban laborando siete colaboradores, quienes realizan las gestiones de trámites, y cuyo tomador corresponde a una persona jurídica, en el cual suscriben pólizas bajo un mismo seguro de un producto específico; tales como: bancos, constructoras, empresas de transporte público, cooperativas.

Porcentaje de Trámites

Individuales

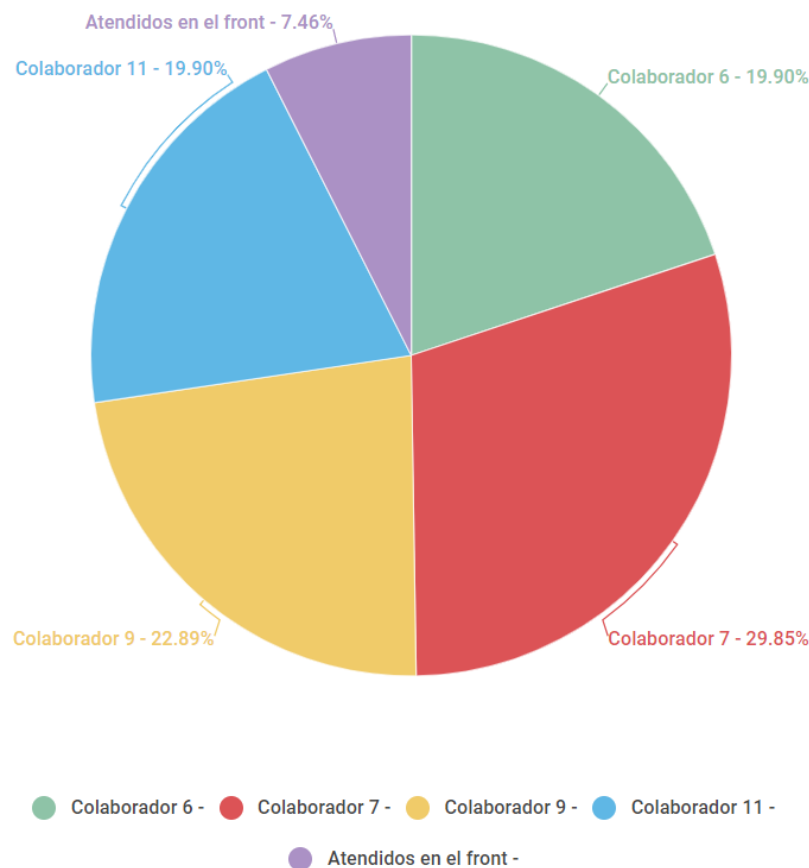


Gráfico 5. Distribución de cargas laborales- Trámites individuales

Fuente: Elaboración propia, información suministrada por el sistema SYDLE, 6 meses, 2017.

Se muestra la cantidad de trámites efectuados por los colaboradores que trabajan la línea de individuales. Estos trámites son pólizas cuyo tomador es persona física y/o jurídica que cuenta con un bien asegurado bajo una misma póliza de un producto en específico. En esta modalidad se encontraban laborando cinco colaboradores.

Funciones y responsabilidades

A continuación, se detallan las funciones y responsabilidad de cada uno de los puestos del Departamento de Suscripción, en el cual se evidencian sus capacidades, sus funciones y el propósito de cada puesto desempeñado actualmente en la organización.

Tabla 4. Descripción de Puesto Receptor de Trámites

POSICIÓN	
Nombre del Puesto: Receptor de Trámites	
Gerencia a la que reporta: Gerencia de Suscripción	
Personal que le Reporta: N/A	
Propósito General	
Recibe, revisa, ingresa y distribuye todos los trámites generados a través del correo de emisiones y variaciones. Asegurando la presentación de seguimiento y resolución de los trámites presentando, así como brindar el seguimiento al proceso de inspecciones.	
Competencias académicas requeridas	Competencias académicas deseables
Bachiller en Educación Media	Estudiante avanzado o graduado en alguna rama de ciencias económicas.
Manejo de Programas Office	Técnico en Seguros
Conocimientos en Seguros	Experiencia de 3 años en cargos similares
Experiencia 1 año en cargo similares	
Funciones y responsabilidades propias del puesto	
1. Recibir, revisar, ingresar y distribuir por medio de la herramienta Sydle los documentos relacionados con la emisión o variación de pólizas que se reciben a través del correo de emisiones y variaciones, mensajería o agentes.	
2. Atender consultas telefónicas de clientes y corredurías.	
3. Atender las consultas presenciales que realizan agentes.	
4. Atender las consultas presenciales que realizan clientes.	
5. Preparar las pólizas originales que se pasan al archivo y realizar el respectivo archivo de recibido (2 veces por semana)	
6. Realizar la carga de archivo digital	
7. Los duplicados que se soliciten vía llamada telefónica deberán enviarse en ese mismo momento.	
8. Las notas de cobertura y certificaciones se realizarán alternadas entre las 2 receptoras.	
9. Generar el archivo de inspecciones para realizar el pago a los inspectores.	
10. Realizar las actualizaciones de placa.	
11. Realizar las actualizaciones de tarjetas.	

Tabla 5. Descripción de Puesto Analista de Suscripción

POSICIÓN	
Nombre del Puesto: Analista de Suscripción	
Gerencia a la que reporta: Suscripción	
Personal que le Reporta: N/A	
Propósito General	
Realizar el análisis y determinar si un riesgo es objeto de seguro de acuerdo con las políticas definidas por el área técnica, así como determinar bajo cuáles condiciones se puede emitir la póliza.	
Competencias académicas requeridas	Competencias académicas deseables
Estudiante avanzado de la carrera de administración de empresas.	Bachiller en administración de empresas o carreras afines.
Experiencia comprobada mínimo de 2 años como analista de suscripción o posiciones similares en aseguradoras o intermediarios.	Experiencia comprobada mínimo de 3 años como analista de suscripción o posiciones similares en aseguradoras o intermediarios.
Conocimiento Ley Reguladora del Mercado de Seguros 8653.	Conocimiento básico del sistema Acel.
Conocimiento de la Ley Reguladora del Contrato de Seguros 8956.	Diplomado o técnico en Seguros.
Funciones y responsabilidades propias del puesto	
1. Ingresar al sistema todas las operaciones técnicas relacionadas con el proceso de facturación.	
2. Ingresar y dar mantenimiento de clientes según la ley 8204.	
3. Generar y realizar el envío a los diferentes canales, de condiciones particulares, acuerdos de pago y anexos de la póliza.	
4. Realizar variaciones y anulaciones de pólizas.	
5. Dar mantenimiento a las pólizas colectivas y flotillas.	
6. Atender las consultas relacionadas a las condiciones, estado, movimientos de las pólizas.	
7. Realizar pruebas de los cambios o mejoras que se realizan en el sistema.	
8. Probar los diferentes cotizadores creados de acuerdo con las propuestas aceptadas por los clientes.	
9. Ingresar al sistema todas las operaciones técnicas relacionadas con el proceso de facturación.	
10. Ingresar y dar mantenimiento de clientes según la ley 8204.	

Fuente: Desarrollo Organizacional y Gestión Humana, Océánica de Seguros S.A, 2017.

Tabla 6. Descripción de Puesto Supervisor de Suscripción

POSICIÓN	
Nombre del Puesto: Supervisor de Suscripción	
Gerencia a la que reporta: Suscripción	
Personal que le Reporta: Analistas de Suscripción	
Propósito General	
Responsable de la supervisión del equipo asignado, Encargado de controlar lo referente a las solicitudes de pólizas en la línea que tiene a su cargo ya sea colectivas, individuales, renovaciones o el Front, mediando un servicio al cliente de calidad y tiempo de respuesta óptimos de acuerdo con las necesidades.	
Competencias académicas requeridas	Competencias académicas deseables
Estudiante avanzado de Administración de empresas.	Técnico o diplomado en Seguros.
3 años de experiencia como mínimo como Supervisor de equipos.	Bachiller en administración de empresas o carreras afines, Bachiller en derecho.
Conocimientos avanzados en el manejo de paquetes de cómputo: Office (Excel, Word, Power Point).	Conocimiento del sistema ACSEL.
Conocimientos en seguros y específicamente en lo relacionado con trámites de emisiones o renovaciones.	
Conocimientos básicos de normativas, políticas, directrices y/o reglamentos, que rijan a las Sociedades Anónimas por parte de la SUGESE, así como toda la normativa que regula la actividad.	
Funciones y responsabilidades propias del puesto	
1. Generar reportes de producción y enviarlos diariamente a la coordinación de área.	
2. Apertura y acceso a las demás áreas de la organización a fin de lograr una coordinación completa en los procesos de trabajo a su cargo y apoyos en la gestión a su cargo.	
3. Apertura con las Sociedades Corredoras para retroalimentación en torno a servicios y mejoras en los procesos de trabajo a su cargo.	
4. Coordinar, ejecutar los procesos de emisión o renovación de pólizas, enmarcados en las normas y políticas de suscripción de la compañía.	
5. Supervisar la conformación adecuada de los expedientes de las pólizas y su archivo correspondiente de acuerdo con la normativa que afecta esta actividad.	
6. Ingresar al sistema todas las operaciones técnicas relacionadas con el proceso de facturación.	
7. Ingresar y dar mantenimiento de clientes según la ley 8204.	
8. Generar y realizar el envío a los diferentes canales, de condiciones particulares, acuerdos de pago y anexos de la póliza.	
9. Realizar variaciones y anulaciones de pólizas.	
10. Dar mantenimiento a las pólizas colectivas y flotillas.	
11. Atender las consultas relacionadas a las condiciones, estado, movimientos de las pólizas.	
12. Realizar pruebas de los cambios o mejoras que se realizan en el sistema.	
13. Probar los diferentes cotizadores creados de acuerdo con las propuestas aceptadas por los clientes.	
14. Ingresar al sistema todas las operaciones técnicas relacionadas con el proceso de facturación.	
15. Ingresar y dar mantenimiento de clientes según la ley 8204.	

Fuente: Desarrollo Organizacional y Gestión Humana, Oceánica de Seguros S.A, 2017.

Tabla 7. Descripción de Puesto Supervisora Operativa Socios No financieros

POSICIÓN	
Nombre del Puesto: Supervisora Operativa Socios no financieros	
Gerencia a la que reporta: Suscripción	
Personal que le Reporta: Digitadores- Analistas de suscripción	
Propósito General	
Responsable de la supervisión del área de socios no financieros del departamento de suscripción, encargada de planificar, organizar, dirigir y controlar lo referente a las solicitudes de pólizas individuales y colectivos.	
Competencias académicas requeridas	Competencias académicas deseables
Bachiller en administración de negocios.	Técnico o diplomado en Seguros.
3 años de experiencia como mínimo como supervisora de Suscripción o áreas afines.	Licenciado en administración de empresas o carreras afines.
Conocimientos avanzados en el manejo de paquetes de cómputo: Office (Excel, Word, Power Point).	Conocimiento del sistema ACSEL.
Conocimientos en seguros y específicamente en lo relacionado con trámites de emisiones y renovaciones.	
Conocimientos básicos de normativas, políticas, directrices y/o reglamentos, que rijan a las Sociedades Anónimas por parte de la SUGESE, así como toda la normativa que regula la actividad.	
Funciones y responsabilidades propias del puesto	
1. Generar reportes de producción y enviarlos directamente a la coordinación del área.	
2. Realizar variaciones y anulaciones de pólizas en el sistema.	
3. Apoyo a los suscriptores con el seguimiento de requisitos pendientes o trámites detenidos.	
4. Apoyo al área del Front cuando se requiera con el fin de cumplir con las labores diarias de la operación y gestión, con el fin de cumplir con los tiempos de respuesta establecidos.	
5. Asignación de trámites al suscriptor cuando corresponda.	
6. Ingresar y dar seguimiento al mantenimiento de clientes según la Ley 8204.	
7. Atención a corredurías y agentes en los procesos de emisión de pólizas individuales y colectivas.	
8. Revisión y aprobación de devoluciones realizadas por los suscriptores, para reintegrar a los clientes.	
9. Digitación de pólizas en sistema ACSEL de las diferentes líneas	
10. Coordinar y ejecutar los procesos de emisiones y variaciones, enmarcados en las normas y políticas de la compañía.	
11. Atender consultas relacionadas a las condiciones, estado, movimientos de las pólizas.	

Fuente: Desarrollo Organizacional y Gestión Humana, Oceánica de Seguros S.A, 2017.

Tabla 8. Descripción de Puesto Coordinadora Técnica Operativa

POSICIÓN	
Nombre del Puesto: Coordinadora Técnica Operativa	
Gerencia a la que reporta: Suscripción	
Personal que le Reporta: Digitadores-Receptoras de trámites- Analistas de suscripción-Inspectores y supervisores de área.	
Propósito General	
Responsable de la supervisión del área de suscripción, encargada de planificar, organizar, dirigir y controlar lo referente a las solicitudes de pólizas tanto individuales como colectivos, así como las renovaciones, mediando un servicio al cliente de calidad y tiempo de respuesta óptimos según las necesidades, cumpliendo en todo momento con las políticas internas, el marco normativo emitido por la Superintendencia General de Seguros y el CONASSIF.	
Competencias académicas requeridas	Competencias académicas deseables
Bachiller en administración de negocios, Bachiller en derecho.	Técnico o diplomado en Seguros.
3 años de experiencia como mínimo como supervisora de Suscripción o áreas afines.	Licenciado en administración de empresas o carreras afines. Bachiller en derecho.
Conocimientos avanzados en el manejo de paquetes cómputo Office (Excel, Word, Power Point).	Conocimiento del sistema ACSEL.
Conocimientos en seguros y específicamente en lo relacionado con trámites de emisiones y renovaciones.	
Conocimientos básicos de normativas, políticas, directrices y/o reglamentos, que rijan a las Sociedades Anónimas por parte de la SUGESE, así como toda la normativa que regula la actividad.	
Funciones y responsabilidades propias del puesto	
1. Generar reportes de producción a fin de monitorear los estándares de productividad de los recursos asignados a su cargo a fin de satisfacer el proceso de mejora continua.	
2. Capacidad de traducir las experiencias diarias en mejorar las políticas y procedimientos a su cargo.	
3. Efectuar seguimiento permanente de las estadísticas sobre pólizas emitidas, primas cobradas, primas pendientes de cobro y composición de la cartera y emitir informes sobre el comportamiento de estas variables compartiéndolos con el equipo de trabajo a su cargo y con la Gerencia de Suscripción.	
4. Apertura y acceso a las demás áreas de la organización a fin de lograr una coordinación completa en los procesos de trabajo a su cargo y apoyos en la gestión a su cargo.	
5. Apertura con las Sociedades Corredoras para retroalimentación en torno a servicios y mejoras en los procesos de trabajo a su cargo.	
6. Retroalimentar constantemente a la Gerencia de Suscripción de situaciones del mercado y de la competencia que afecten la idoneidad de los productos de seguro a fin de ajustarlos a dicho cambio.	
7. Coordinar, ejecutar y supervisar los procesos de emisión y renovación de pólizas, enmarcados en las normas y políticas de suscripción de la compañía.	

8. Coordinar, ejecutar y supervisar el control sobre las inspecciones de los riesgos con el objeto de asegurar la adecuada política de suscripción de la compañía.
9. Supervisar la conformación adecuada de los expedientes de las pólizas y su archivo correspondiente de acuerdo con la normativa que afecta esta actividad.
10. Evaluar constantemente los procesos de trabajo para determinar ajustes en los manuales y procedimientos a su cargo.
11. Supervisar que las operaciones realizadas estén debidamente registradas en los sistemas de información automatizada de respaldo de las operaciones.
12. Comunicación constante con su equipo de trabajo y la Gerencia de Suscripción para retroalimentación con respecto al ejercicio del trabajo diario.
13. Mantener control sobre las inspecciones de los riesgos, efectuadas por los proveedores o funcionarios que realicen estos servicios, con el objeto de asegurar la adecuada suscripción de estos en un tiempo razonable y de acuerdo con la política de suscripción de la compañía.
14. Diseñar y gestionar de común acuerdo con la Gerencia de Suscripción y los supervisores, los indicadores de gestión que respalden la operativa y los que resulten del control interno aplicables a la administración de los riesgos propios de los procesos de trabajo a su cargo.
15. Cualquier otra función que le sea encomendada de acuerdo al cargo.

Fuente: Desarrollo Organizacional y Gestión Humana, Oceánica de Seguros S.A, 2017.

Tabla 9. Descripción de Puesto Gerente de Suscripción

POSICIÓN	
Nombre del Puesto: Gerente de Suscripción	
Gerencia a la que reporta: Gerencia General	
Personal que le Reporta: Supervisoras técnico Operativa y Comercial.	
Propósito General	
Coordinar los procesos técnicos y administrativos de las diversas pólizas de seguros, supervisando, controlando y dirigiendo las actividades del área, así como coordinar el desarrollo de productos, aseguramiento y reaseguros de los productos de seguro autorizados a Oceánica de Seguros por la Superintendencia General de Seguros, de acuerdo con las políticas internas que desarrollará, así como en lo que le atañe, el cumplimiento del marco normativo emitido por la Superintendencia General de Seguros y el CONASSIF y brindar como objetivo fundamental, una eficiente atención y servicio a clientes e intermediarios de seguros.	
Competencias académicas requeridas	Competencias académicas deseables
Licenciado en Administración de negocios o carreras afines.	Máster en gestión de proyectos.
Experiencia comprobada en cargo de gerente de suscripción como mínimo de 5 en aseguradoras o intermediarias.	Experiencia de 7 años en diferentes cargos gerenciales en el sector asegurador.
Conocimientos avanzados en el manejo de paquetes de cómputo: Office (Excel, Word, Power Point).	Conocimiento del sistema Acsel.

Conocimientos en administración de recursos y servicio al cliente.	Preferiblemente con conocimientos en control de riesgo, normativas, procedimientos, políticas y directrices de control interno.
Conocimientos de normativas, políticas, directrices y reglamentos, que rijan a las Sociedades Anónimas por parte de la SUGESE.	Preferiblemente con conocimientos de la Ley de Promoción de la Competencia y Defensa efectiva del Consumidor.
Funciones y responsabilidades propias del puesto	
1. Monitoreo constante de las situaciones que afecten la competitividad de los productos de seguro en el mercado a fin de ajustarlos a la evolución del mercado y la competencia.	
2. Velar por el establecimiento y mejora de estándares de productividad de los recursos asignados a su cargo a fin de satisfacer el proceso de mejora continua.	
3. Coordinar a través del Supervisor Técnico Comercial que se mantenga actualizados los manuales de políticas de suscripción.	
4. Dirigir el desarrollo e implantación de los planes estratégicos de Oceánica de Seguros S.A. en el área técnica, a fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos financieros, operativos, comerciales, tecnológicos y administrativos que establezca la administración superior.	
5. Planificar y establecer políticas para las áreas de suscripción, reaseguro, diseño y desarrollo de productos.	
6. Establecer, mantener, desarrollar y hacer cumplir el sistema de control interno de Oceánica de Seguros, tal que se garantice la correcta ejecución de las operaciones contables, financieras, administrativas, comerciales y de técnicas de operación.	
7. Negociar y controlar las operaciones de Reaseguro, dando respaldo a las transacciones aseguradoras que realice la empresa.	
8. Garantizar la correcta emisión y mantenimiento de los contratos de seguros en sus diferentes ramos, de acuerdo con las políticas de composición de cartera, calidad y rentabilidad.	
9. Coordinar con el Supervisor Técnico Comercial la creación de nuevos productos y tarifas para ser comercializados en la organización.	

Fuente: Desarrollo Organizacional y Gestión Humana, Oceánica de Seguros S.A, 2017.

Las tablas que se muestran anteriormente son las funciones y responsabilidades de acuerdo con el puesto de trabajo. De manera que, en lo concerniente a este trabajo de investigación, se evaluarán dichas funciones, para determinar si efectivamente son esas las funciones de cada cargo o si gestionan otras responsabilidades que no son propias del Departamento de Suscripción.

Clima organizacional

De acuerdo con Álvarez y Posada (2013) indican que:

Una empresa con una buena estrategia acompañada de un clima organizacional favorable o conveniente tenderá al éxito. Si bien la calidad del Clima Organizacional no es garantía de

lograrlo sí es una condición necesaria para obtenerlo. Un clima positivo se caracteriza porque las personas perciben favorablemente realidades laborales como el apoyo que reciben por parte de sus jefes y compañeros, la calidad del trato entre las personas, la claridad con que cuentan sobre lo que hacen, la disposición de herramientas y recursos para realizar el trabajo, la estabilidad, la coherencia, entre otras (p.11).

El clima organizacional se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente laboral, percibidas por quienes trabajan en él. La calidad de este clima influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en la productividad. Cuando una empresa cuenta con un clima organizacional favorable implica una afectación positiva en cuanto a la calidad del servicio y/o productos de la organización.

Por lo anterior, se puede deducir que si el personal de la organización se encuentra comprometido, motivado y contento en su lugar de trabajo, es muy probable que brinde un servicio al cliente de calidad, y en consecuencia, la empresa tendrá más clientes satisfechos.

Al respecto, para enero del año 2018 en la aseguradora Oceánica de Seguros S.A. se realizó la última encuesta sobre el clima organizacional del año 2017. La encuesta se basó en la identificación de los colaboradores con la empresa, condiciones laborales, desempeño, desarrollo profesional, compensación, beneficios, liderazgo, habilidades de supervisión, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, innovación, comunicación interna, comunicación externa y orientación al cliente.

La encuesta fue realizada con una tasa de logro del 89 %, dicho porcentaje corresponde al total de colaboradores que contestó la misma. La nota global del clima organizacional fue de un 72,52 %.



Gráfico 6. Calificación a nivel general del clima organizacional

Fuente: Desarrollo Organizacional y Gestión Humana, Oceánica de Seguros S.A, 2018.

En relación con este tema, Berny Mejías, Gerente del Departamento de Recursos Humanos, hace énfasis en la importancia de esta encuesta, indicando que: “los resultados del estudio facilitan, además, la gestión para el cambio, encaminada a la mejoría en el ambiente laboral con vista a un acercamiento a la elevación de la eficiencia y satisfacción de los colaboradores”.

Calidad de servicio

Oliva y Jair (2005) citando a Imai (1998), expresan el concepto de calidad como:

La calidad se refiere, no solo a productos o servicios terminados, sino también a la calidad de los procesos que se relacionan con dichos productos o servicios. La calidad pasa por todas las fases de la actividad de la empresa, es decir, por todos los procesos de desarrollo, diseño, producción, venta y mantenimiento de los productos o servicios (p. 68).

La definición de calidad según la norma internacional ISO9001, citado por Carro y González (s.f.) se denomina como “la totalidad de las características de una entidad (proceso, producto, organismo, sistema o persona) que le confieren aptitud para satisfacer las necesidades establecidas e implícitas” (p.1).

La implementación de la gestión de calidad es tratar de mejorar el ambiente, mediante la prevención, y eliminación de algunos de los factores que puedan perjudicar a la organización. De la misma manera, por medio de este concepto, el Departamento de Suscripción debe conocer el medio en que se desenvuelve la organización, para que, de esta manera, se pueda responder de una forma rápida a las necesidades y requerimientos de los clientes.

Al respecto, para Bates (2013) citado por Carro y González (s.f), la calidad es importante debido a que “cada proceso sea operacional, administrativo o interdepartamental, es continuamente definido y mejorado” (p. 1). De allí, es que radica la importancia de este concepto para el Departamento, debido a la necesidad de realizar un análisis conjunto en cuanto a cada proceso, no únicamente del Departamento, sino además de la entidad aseguradora, para la medición en cuanto a las mejoras que se les puede otorgar como organización.

A continuación, se detallan cuatro factores implícitos en la importancia de la calidad expuestos por Carro y González (s.f):

1. Costos y participación del mercado: las mejoras en calidad llevan a una mayor participación en el mercado y ahorros en los costos por disminución de fallas, reprocesos y garantías por devoluciones.
2. Prestigio de la Organización: la calidad surgirá por las percepciones que los clientes tengan sobre los nuevos productos de la empresa y también por las prácticas de los empleados y relaciones con los proveedores.
3. Responsabilidad por los productos: las organizaciones que diseñan y elaboran productos o servicios defectuosos pueden ser responsables por daños o lesiones que resulten de su uso. Esto lleva grandes gastos legales, costosos arreglos o pérdidas y una publicidad que no evita el fracaso de la organización entera.
4. Implicaciones internacionales: en este momento de la globalización, la calidad es un asunto internacional. Tanto para una compañía como para un país. En la competencia

efectiva dentro de la economía global, sus productos deben cumplir con las expectativas de calidad y precio (pp. 2,3).

Productividad

Galindo, Mariana y Ríos (2015) indican que la productividad es:

Una medida de qué tan eficientemente utilizamos nuestro trabajo y nuestro capital para producir valor económico. Una alta productividad implica que se logra producir mucho valor económico con poco trabajo o poco capital. Un aumento en productividad implica que se puede producir más con lo mismo (p. 1).

Este concepto es primordial en todas las organizaciones, principalmente para otorgar un valor agregado al producto o servicio que esté comercializando la empresa. Para el Departamento de Suscripción de Oceánica de Seguros S.A., la productividad consiste en realizar las emisiones, cotizaciones y renovaciones en un menor tiempo de ejecución al que lo realiza la competencia, creando procesos más eficientes y simplificados.

Inclusive, Kontz *et al.* (2017) revela que “Las compañías exitosas crean su valor agregado mediante operaciones productivas.” (p. 13).

Efectividad

La efectividad de una empresa se establece en la relación entre la salida de los productos o servicios y la entrada de los recursos necesarios para su producción. Por otra parte, el concepto radica en la capacidad de la empresa para cumplir con las metas y objetivos estratégicos. Esto, además de satisfacer las demandas de los clientes, reflejando la habilidad con que cuenta la organización para responder a las exigencias de los mismos. En cuanto a esto, se señala que “La efectividad consiste en el logro de objetivos” (Koontz *et al.*, 2017, p. 14, 2012).

Eficiencia

Este concepto se define de la siguiente manera: “Es alcanzar los fines con el mínimo de recursos”. (Koontz *et al.*, 2017, p. 14).

El concepto hace énfasis en el logro de los objetivos con el mínimo de recursos. Esto genera a la organización un ahorro de su capital, ya sea económico o a nivel de recurso humano. Para la aseguradora Oceánica de Seguros S.A., este concepto resulta indiscutiblemente primordial para el logro de sus objetivos; esto, por ser una organización que está empezando en el mercado de seguros, por lo que crear o adquirir un ahorro implicaría mayor rentabilidad en su negocio.

Eficacia

Se define como la capacidad con la que cuenta un departamento u organización es específico para alcanzar los objetivos, propósitos y/o metas propuestos. Para Robbins y Coulter (2005) la eficacia se define como “hacer las cosas correctas, es decir, las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos” (p. 8).

Actualmente, los conceptos de eficacia y eficiencia constituyen elementos básicos para cumplir con los objetivos propuestos en las empresas y su adecuado accionar es esencial.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

Según Lerma (2009) define la metodología como:

El instrumento para obtener información sobre la realidad es el vehículo para recorrer el camino del método científico, el saber sobre el camino para llegar algo. Es un conjunto de saberes, de técnicas y aproximaciones que tienen su vigencia ortopédica, su sentido de ayuda. No es una técnica en sí, de modo completamente autónoma, sino que se organiza de acuerdo con las necesidades de la época, de la materia y por qué no, de la moda (p. 21).

Este capítulo es de gran importancia para brindarle el giro adecuado a la investigación, ya que explicará cómo se va a realizar el estudio y cuáles son los pasos que se deben llevar a cabo para cumplir con los objetivos de la investigación.

Enfoque de la investigación

La investigación se puede definir como un proceso que se genera para la solución de interrogantes, hipótesis y búsqueda de conocimientos por medio de un método específico. Estos métodos pueden darse a través de un enfoque cualitativo o cuantitativo.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), el enfoque cuantitativo se basa en:

Investigaciones previas, las cuales se utilizan para consolidar las creencias y establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población. Este enfoque utiliza la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías (p.10).

Por lo anterior, es que la presente investigación se desarrolla bajo el paradigma positivista, con un enfoque cuantitativo, en el cual se puedan recolectar, evaluar y medir datos cuantitativos sobre variables, y con ello determinar la fuerza de asociación o correlación entre las variables del estudio. En este sentido, se pretende realizar un análisis a los procedimientos internos y cargas laborales del Departamento de Suscripción para verificar si estos afectan el servicio del cliente de la aseguradora.

Diseño de la investigación

El diseño de la investigación se refiere a un plan y/o estrategia que se desarrolla para la obtención de información correspondiente a lo que se desea investigar para el logro de los objetivos del estudio (Hernández *et al.*, 2014, p. 120). Este diseño es de suma importancia para la toma de decisiones estratégicas que permitan ir creando todo un conjunto de datos para concluir con lo deseado en el trabajo.

Con base en el diseño de investigación, se indica que el mismo se da por medio de un diseño no experimental, el cual según Hernández *et al.* (2014), se define como “una investigación que se realiza sin manipular deliberadamente las variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural” (p. 149).

El trabajo de investigación se basa en un análisis a nivel interno, específicamente del Departamento de Suscripción, donde se evalúan y se miden los procesos y cargas laborales del área, sin realizar alteraciones o modificaciones con respecto alguna variable, ya que se trata de observar y verificar los efectos de las variables presentadas en el estudio.

Dentro del diseño de investigación no experimental, la investigación se desarrolla bajo el tipo transversal, ya que lo que se realiza es una recolecta de información del Departamento en un momento dado. De modo que, como lo indica Hernández *et al.* (2014) “Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (p. 152).

Fuentes de la investigación

Por medio de este trabajo investigativo se recabará información sobre los procesos internos y cargas de trabajo del Departamento de Suscripción, para posteriormente llevar a cabo un análisis de cómo afectan estos puntos a nivel de la calidad del servicio al cliente que ofrece la compañía de seguros. Es importante indicar que esta información no está disponible por parte de la empresa, ya que nunca se ha realizado un estudio similar.

Muestra

Al respecto se indica que “La muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además que debe ser representativo de la población” (Hernández *et al.*, 2014. p. 174).

Dicha muestra se refiere al grupo por cual se recolectará la información que nos ayudará con el análisis correspondiente. “La selección de la muestra se basa en unas muestras no probabilísticas, también llamadas muestras dirigidas, suponen un procedimiento de selección orientado por las características de la investigación, más que por un criterio estadístico de generalización” (Hernández *et al.*, 2014. p. 190).

Pues bien, se utiliza este tipo de muestra debido a la intención de selección adrede con respecto a características específicas de una población determinada en un momento específico. El lugar es en Oceánica de Seguros S.A., específicamente en el Departamento de Suscripción.

Con base en un muestreo total, es decir, 12 colaboradores que integran el Departamento de Suscripción, es que realiza el trabajo de investigación. Esto, por medio de un instrumento mediante el cual podamos observar cómo se evalúan las cargas laborales y los procedimientos internos. Así pues, analizar mediante el muestreo cómo se ven afectados esos temas a nivel de calidad en el servicio al cliente.

Fuentes primarias.

“Las fuentes primarias son aquellas creadas de forma propia para los propósitos de la investigación” (Montero, 2017 p. 52). Dado lo anterior, la investigación se basa en información primaria que se recopila mediante los cuestionarios, los cuales se formularon específicamente para alcanzar los objetivos de este trabajo.

Fuentes secundarias.

En relación con las fuentes secundarias, debido a la naturaleza del tema y a los años con que cuenta la empresa en el mercado de seguros, estas son escasas. Sin embargo, se cuenta con varias herramientas que utiliza la empresa Oceánica de Seguros S.A., las cuales son de gran utilidad para reunir datos importantes para la investigación y brindar un criterio más preciso en la medición de los datos.

Variables de análisis

Como parte esencial del estudio de este trabajo, el enfoque empleado es el método cuantitativo, y debido a este enfoque es que las mediciones se derivan de variables, las cuales según Monge (2011) se define como: “aspectos o características susceptibles de medición y tratamiento estadístico” (p. 15). Estas variables deben ser medidas con tanta precisión como sea posible, de allí la importancia de la definición de métodos para resolver la hipótesis de la investigación.

A continuación, se presenta un cuadro donde se detallan las variables del trabajo de investigación según los objetivos sus específicos, así como la definición de conceptos básicos para evitar las falsas interpretaciones. Luego, se observa la operacionalización, lo cual indica la forma de medición empleada en cada una de las variables, para finalmente indicar con base en los instrumentos cómo se va a realizar dicha medición.

Tabla 10. Variables de análisis

Objetivo	Variable	Definición	Operacional	Instrumental
Evaluar los procesos internos que se llevan a cabo actualmente en el área operativa de la compañía.	Procesos internos	“La gestión por procesos consiste, pues, en gestionar integralmente cada una de las transacciones o procesos que la empresa realiza. Los sistemas coordinan las funciones independientes de quien las realiza” (Ponjuan, 2005, citado por Rafoso y Artiles, 2011).	Escala Linkert	Corresponde al ítem del 1 al 5 del cuestionario.
			SYDLE	Información suministrada por el sistema SYDLE del primer semestre del año 2018.
Medir las cargas laborales del Departamento de Suscripción por medio de la calificación de funciones y responsabilidades.	Cargas laborales	“La carga de trabajo viene determinada por la interacción de las demandas de tareas, las circunstancias bajo las cuales se desarrolla y las habilidades, comportamientos y percepciones del participante” (DiDomenico y Nussbaum, 2008, citado por Conde, 2011).	Escala Linkert	Corresponde al ítem del 6 al 16 del cuestionario.
			SYDLE	Información suministrada por el sistema SYDLE del primer semestre del año 2018.
			ACSEL	Información suministrada por la base de datos del sistema ACSEL del primer semestre del año 2018.
Valorar la afectación de la gestión de procesos y cargas de trabajo en la calidad del servicio al cliente.	Calidad de servicio	“La cantidad se refiere, no solo a productos y servicios terminados, sino también a la calidad de procesos que se relacionan con dichos productos o servicios. La calidad pasa por todas las fases de la actividad de la empresa, es decir, por todos los procesos de desarrollo, diseño de producción, venta y mantenimiento de los productos o servicios” (Imai, 1998, p. 10, citado por Duque, 2005).	Escala Linkert	Corresponde al ítem del 17 al 19 del cuestionario.

Fuente: Desarrollo Organizacional y Gestión Humana, Océánica de Seguros S.A, 2018.

Instrumento en la investigación

Para realizar la debida fundamentación del tema de investigación, se requiere de una adecuada utilización de instrumentos, los cuales, nos puedan servir para recabar toda la información necesaria para el trabajo.

Según Cerda (1991) el instrumento en la investigación tiene la siguiente función:

El instrumento resume en cierta medida toda la labor previa de una investigación que en los criterios de selección de estos instrumentos se expresan y reflejan las directrices dominantes del marco, particularmente aquellas señaladas en el sistema teórico, (variables, indicadores e hipótesis) para el caso del paradigma empírico-analítico y las fundamentaciones teóricas y conceptuales incluidas en este sistema (p. 235).

Así las cosas, se utilizarán como instrumentos de investigación las siguientes herramientas:

Cuestionario

Al respecto, se menciona: “Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” Hernández *et al.* (2014, p. 190), citando a Chasteauneuf (2009).

El cuestionario será la técnica que se utilizará, diseñado por medio de la escala de Likert, el cual consiste en “un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes” (Hernández *et al.*, 2014, p. 245). Esta técnica se compone de 19 preguntas cerradas y estructuradas de acuerdo con los objetivos del trabajo, lo cual ayudará a medir el grado de conformidad de los participantes con base en las preguntas desarrolladas.

Cabe destacar que tanto la técnica empleada como el instrumento mencionado anteriormente se desarrollaran de manera que se asegure la confiabilidad y validez de los mismos,

así como la evaluación certeza y precisa de la información que se recopilará. Por tales motivos, el cuestionario se aplicará a la totalidad de colaboradores del Departamento de Suscripción, el cual consta de 12 suscriptores, para que de ese modo se pueda contar con un nivel de confianza del 100 %.

Otro instrumento que se utilizará en este trabajo es la base de datos del sistema SYDLE, mediante el cual podemos realizar la evaluación en un periodo determinado de los procesos que se llevan a cabo en un área específica de la compañía. De igual manera, por medio de este sistema también se medirán las cargas laborales de los suscriptores.

Proceso para la recolección y análisis de datos

Según Hernández *et al.* (2014) la recolección de datos “implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico”. Por ello, seguidamente se detallarán las fases para elaborar el diseño por medio del cual vamos a recabar la información que nos ayude con el propósito de la investigación.

Fase 1. Contacto con los participantes: Primeramente, se solicita autorización a la gerencia del Departamento de Suscripción y al Departamento Recursos Humanos de Oceánica de Seguros S.A. para la realización de las mediciones correspondientes. Una vez aprobado lo anterior, se da el contacto con las fuentes primarias, lo cual son los 12 colaboradores del Departamento de Suscripción; así pues se solicita la colaboración y participación para completar el cuestionario implementado para la investigación.

Fase 2. Cuestionario: En esta fase se recopila toda la información generada del cuestionario escala tipo Likert, el cual consta de 19 preguntas estructuradas de manera cerrada, abarcando las percepciones de aspectos en procesos, cargas laborales y calidad del servicio. Por medio este

instrumento se puede validar de manera subjetiva y personal las opiniones de cada colaborador, lo cual es de utilidad para conocer el grado de satisfacción de las variables.

Fase 3. SYDLE y ACSEL: La recolección de datos para esta fase es esencial para validar de manera confiable y precisa de datos, ya que con base en este instrumento podemos medir procesos, flujos internos y tiempos de respuesta, así como cargas laborales que actualmente se llevan a cabo en el Departamento de Suscripción.

Debido lo anterior, es que inicialmente se solicita al Departamento de Tecnología de Oceánica de Seguros S.A. un reporte extraído de la base de datos del sistema Sydle para todo el año 2017 versus el año actual.

Una vez realizada la recolección de datos se procede con el análisis de estos, el cual consta de “una técnica que permite reducir y sistematizar cualquier tipo de información acumulado en datos, respuestas o valores correspondientes a variables que investigan en función de un problema” (Chávez, s.f.).

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se desarrollará el análisis con base en los instrumentos utilizados en esta investigación para la ejecución de los objetivos establecidos. Dicho análisis se aplicará de acuerdo con las cuatro fases planteadas en el capítulo anterior. Así pues, como primer punto de análisis, se emplea el cuestionario, el cual consta de 19 preguntas realizadas al total de los colaboradores que integran el Departamento de Suscripción; esto con el fin de recopilar información acerca de su percepción, conocimiento y el grado de satisfacción de cada uno de ellos en relación con los temas desarrollados.

Seguidamente, se analizarán los datos extraídos de los sistemas con los que cuenta la empresa para la ejecución de todas sus actividades operativas, dado que estos sistemas abarcan toda la información necesaria de las operaciones del Departamento, lo cual es de gran utilidad para validar la compatibilidad de esta información con las respuestas del cuestionario, y de ese modo llevar a cabo el análisis de manera conjunta y una evaluación más confiable y certera.

El análisis de datos que a continuación se presenta está dividido en tres partes: la primera, está compuesta por cuadros explicativos mediante valores relativos y absolutos en relación con la información suministrada de cada variable, además de contar con gráficos de cada una de las preguntas empleadas en el cuestionario, para desarrollar el análisis correspondiente de cada variable de la investigación. En la segunda parte, se emplearán los datos suministrados por los sistemas SYDLE Y ACSEL, en relación con los procesos, cargas de trabajo, productividad y tiempos de respuesta de cada colaborador, con lo cual se podrán evaluar los puntos críticos de la investigación. Y, por último, en la tercera parte, se realizará el análisis conjunto de los datos del cuestionario con la información de los sistemas para determinar su compatibilidad.

Variable de Análisis 1: Procesos internos

Los procesos con los que cuenta actualmente el Departamento de Suscripción se enumeran a continuación:

1. Proceso de recepción de trámites
2. Proceso de emisión
3. Proceso de variación
4. Proceso de anulación
5. Proceso de validación (Pólizas activadas por correduría)
6. Proceso de envío de documentación
7. Proceso de notas de coberturas
8. Proceso de certificados y duplicados de póliza
9. Proceso de digitalización
10. Proceso de renovación
11. Proceso de inspecciones
12. Proceso de facturación
13. Proceso de certificación de mejoras de los sistemas
14. Proceso de archivo de documentos

En los apéndices del uno al cinco se muestran los flujos de los procesos más grandes con los que cuenta el Departamento, los cuales son los de recepción de trámites, emisión de pólizas, variación de pólizas y validación de pólizas emitidas por las corredurías, los cuales son los que llevan mayor tiempo de ejecución, además de involucrar mayores actividades y otras áreas de la organización. Es importante destacar que cada proceso lleva una serie de pautas y reglas que se deben tomar en cuenta para una gestión eficiente y productiva de cada proceso del departamento.

En la primera variable de análisis de esta investigación se hace referencia a la percepción y conocimiento de los colaboradores con respecto a su opinión acerca de los procesos internos como estructura del Departamento y organización. Son cinco preguntas del cuestionario, relacionadas a

los procesos internos que se ejecutan en el Departamento, por lo que a continuación se muestran los datos sustraídos del instrumento empleado.

Tabla 11. Pregunta 1

¿Los procesos internos de Océánica de Seguros S.A. se encuentran bien estructurados (secuencial, ordenada y claramente)?		
Elemento	Valor Absoluto	Valor Relativo
Muy en desacuerdo	2	16,67%
En desacuerdo	6	50,00%
Neutral	4	33,33%
De acuerdo	0	0,00%
Muy de acuerdo	0	0,00%
TOTAL	12	100,00%

Fuente: Elaboración propia con datos recuperados de cuestionario (septiembre, 2018).

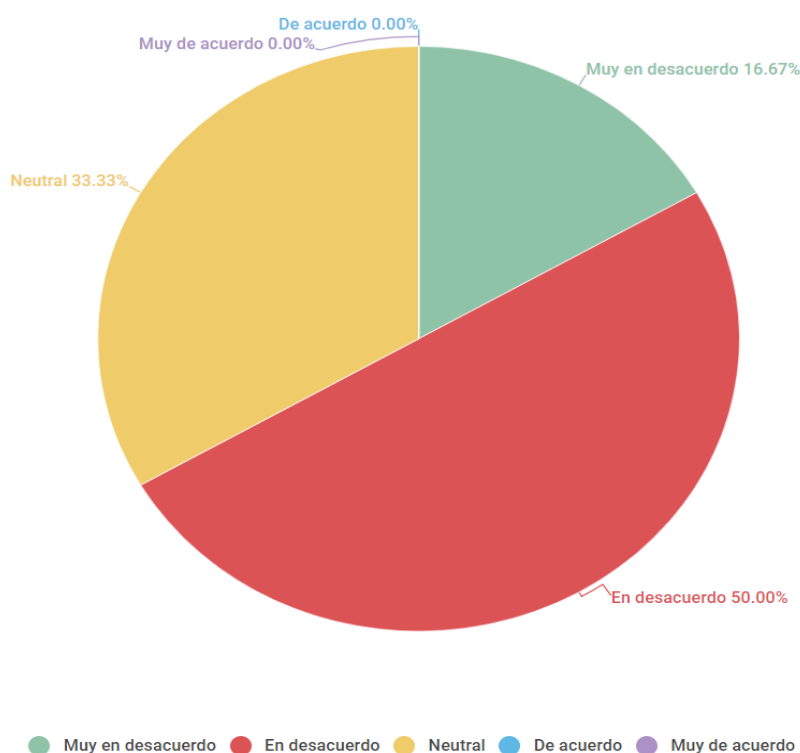


Gráfico 7. Estructura de Procesos

Fuente: Elaboración propia con datos recuperados de cuestionario (septiembre, 2018).

“Las empresas y/o las organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos” (Chueque, 2000, párr.1). La trascendencia de esta variable de análisis es la obtención de procesos eficientes, que se encuentren estructurados de una manera adecuada, valorando la importancia de cada proceso en la involucración de los objetivos estratégicos y metas planteadas por la gerencia de la compañía. Por lo tanto, la elaboración de productos y servicios de calidad que brinda cada empresa se encuentran determinados a cómo gestionan sus actividades a nivel interno.

Ahora bien, esta pregunta resulta importante para la gestión de evaluación que se realiza en este trabajo de investigación. En ella se verifica cómo los colaboradores perciben los procesos internos, no únicamente del Departamento como tal, sino como organización, debido a que tales procesos deben de tener un respectivo orden, secuencia y una razón de ser dentro de los objetivos empresariales de toda la organización.

En ese orden de ideas, se mide el grado de satisfacción de los colaboradores con los procesos internos del área en que desarrollan sus actividades, por ello, la importancia de evaluar que los procesos coordinen las funciones, identifiquen y controlen las transacciones de una manera sistematizada e independientemente de quien realiza esas actividades. Es esencial comprender cómo funcionan los procesos para asegurarse la competitividad y productividad de una compañía.

Referente a lo indicado por los colaboradores del Departamento de Suscripción, con base en el instrumento aplicado, se indica que el 50 % de los colaboradores están en desacuerdo y el 16,67 % indican estar en muy en desacuerdo en cuanto a que los procesos internos de la organización se encuentran estructurados de una manera correcta. De forma que, y con base en el porcentaje expresado anteriormente, se puede determinar que no existe total claridad de los procesos que desempeñan.

Tabla 12. Pregunta 2

¿Los procesos que se ejecutan a nivel de empresa brindan una conexión adecuada con todas las áreas de la organización?		
Elemento	Valor Absoluto	Valor Relativo
Muy en desacuerdo	1	8,33%
En desacuerdo	10	83,33%
Neutral	1	8,33%
De acuerdo	0	0,00%
Muy de acuerdo	0	0,00%
TOTAL	12	100,00%

Fuente: Elaboración propia con datos recuperados de cuestionario (septiembre, 2018).

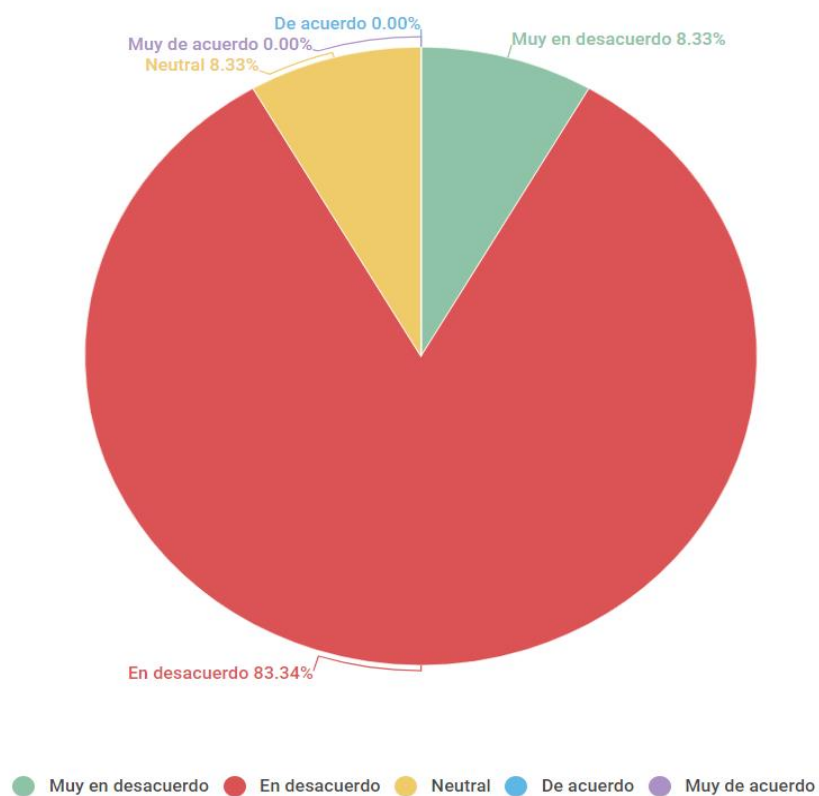


Gráfico 8. Conexión de procesos

Fuente: Elaboración propia con datos recuperados de cuestionario (septiembre, 2018).

Según Cango (2015) los procesos funcionan como:

Un conjunto de actividades secuenciales que transforman una entrada en una salida, productos o servicios, para un mercado determinado. Así mismo, los procesos pueden ser personalizados, largos, complejos, etc. y se encuentran relacionados con la información y la organización necesarios para la producción. Para generar productos o servicios, se requiere de entradas o materiales específicos en el inicio de cada actividad (p. 36).

Todos los procesos que se encuentran enumerados anteriormente requieren de una conexión directa con otras áreas de la organización, ya sea para la entrada del proceso o para la finalización de este. Por ejemplo, la conexión con el Departamento de Cotizaciones, debido a que primeramente se realiza la cotización y si el cliente la acepta, el proceso se transfiere al Departamento de Suscripción; una vez finalizado el trámite por este Departamento, se traslada el proceso al área administrativa para la ejecución del pago del trámite y finalización de ese proceso.

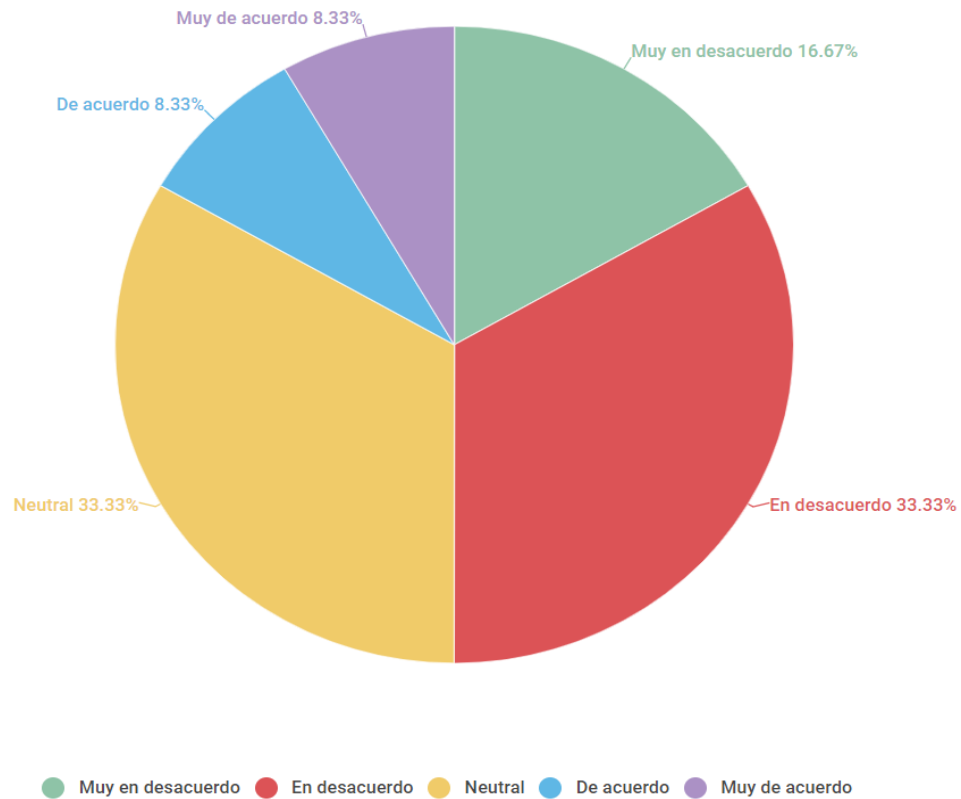
Por tal motivo, contar con una conexión eficiente con todas las áreas de la organización es esencial para lograr la calidad de servicio al cliente deseado por la organización. Cuando la conexión de los procesos no se encuentra establecida por parte de la gerencia, los tiempos de respuesta se pueden elevar, y por ende, su efectividad como empresa pierde valor.

Dada la pregunta anterior, se hace énfasis en la forma en que se encuentran los procesos de la compañía, con el fin de determinar su comunicación directa e indirecta, además de su estructuración con los procesos de otras áreas de la organización. Según lo expuesto, se observa que el 83,34 % de los colaboradores indican que no existe una conexión adecuada con las otras áreas de la organización, por ende, de acuerdo con esta información, no hay colaboradores que indiquen que esta variable se encuentra de forma adecuada en la organización.

Tabla 13. Pregunta 3

¿Cree usted que los procesos internos que se realizan actualmente en el Departamento de Suscripción mejoran el tiempo de respuesta al cliente?		
<u>Elemento</u>	<u>Valor Absoluto</u>	<u>Valor Relativo</u>
Muy en desacuerdo	2	16,67%
En desacuerdo	4	33,33%
Neutral	4	33,33%
De acuerdo	1	8,33%
Muy de acuerdo	1	8,33%
TOTAL	12	100,00%

Fuente: Elaboración propia con datos recuperados de cuestionario (septiembre, 2018).

**Gráfico 9. Tiempos de respuesta**

Fuente: Elaboración propia con datos recuperados de cuestionario (septiembre, 2018).

Según Cango (2015) una adecuada gestión por procesos tiene como objetivo:

Lograr la máxima eficiencia, desarrollando las operaciones a un menor costo y con ceros desperdicios. En este sentido, se debe actuar sobre las causas de variabilidad o pérdidas (todo lo que no incrementa el valor tal y como lo percibe el cliente) y sobre las causas de la inflexibilidad (todo lo que no se adapta a las exigencias del cliente) para reducir costos, el uso de recursos, plazos, tiempos, mejora en la calidad y satisfacer al cliente. Las empresas que adoptan esta filosofía de gestión basada en la mejora continua logran mejorar resultados (p. 67).

Así las cosas, estos procesos deben de estar acompañados de indicadores que muestren la productividad y calidad con que se están desarrollando las tareas y actividades en tiempo real, haciendo los procesos medibles e identificables. Esto, con el fin de validar si se ejecutan adecuadamente, mejoran los tiempos de respuesta, realizan una adecuada utilización de recursos y, sobre todo, la medición de la satisfacción al cliente. Si al final de la práctica se determina que estos procesos no son lo suficientemente productivos, se debe evaluar si continúan o si de lo contrario, deben ser rediseñados.

Dado que el incremento en los tiempos de respuesta de operación del proceso genera el incumplimiento de los objetivos planteados que miden la eficiencia y productividad con que se desenvuelve el área, este es uno de los elementos principales de la calidad del servicio al cliente con que cuenta cada organización, ya sea pequeña o grande. De manera que, para una entidad aseguradora como lo es Oceánica de Seguros S.A., este elemento se torna de vital importancia para el servicio al cliente y la buena gestión de la organización.

Según la encuesta aplicada y con base en el tema de los tiempos de respuesta, se puede verificar que cuatro colaboradores, lo cual corresponde a un porcentaje del 33,33 %, indican estar en desacuerdo con que los procesos internos del Departamento mejoran los tiempos de respuesta; por otra parte, el 33,33 %, que son otros cuatro colaboradores, se mantienen neutrales con este tema. Con esta gráfica y con la información recabada se puede deducir que el 50 % de la muestra percibe que no se mejora el tiempo de respuesta, sin embargo, muchos colaboradores decidieron mantenerse al margen en la pregunta.

Tabla 14. Pregunta 4

¿Cómo calificaría usted el tiempo de respuesta (el departamento involucrado), cuando se genera una gestión que implique otra área de la organización?		
Elemento	Valor Absoluto	Valor Relativo
Deficiente	5	41,67%
Mala	3	25,00%
Regular	2	16,67%
Buena	2	16,67%
Eficiente	0	0,00%
TOTAL	12	100,00%

Fuente: Elaboración propia con datos recuperados de cuestionario (septiembre, 2018).

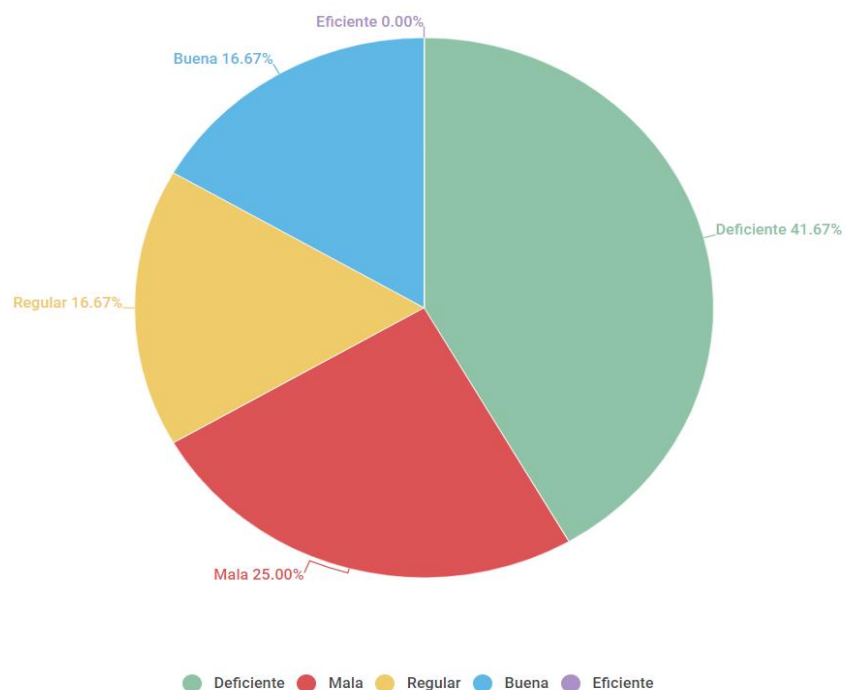


Gráfico 10. Comunicación con otros Departamentos

Fuente: Elaboración propia con datos recuperados de cuestionario (septiembre, 2018).

Los departamentos realizan las funciones y labores para la obtención de un objetivo empresarial, en consecuencia, todas las áreas de la organización deben de realizar sus actividades con la misma visión, y trabajar conjuntamente para buscar la captación de mayor rendimiento. Cada meta y objetivo pactado por la organización forma parte de un proceso, el cual se ve motivado a elaborar productos y/o servicios que cumplan con los estándares de calidad para que la organización sea identificada como una empresa de éxito.

Por tales razones, la trascendencia de este análisis también se enfoca en el trabajo de equipo y su importancia, lo cual según Palomo (2011), citando por González (2015) se justifica de la siguiente forma:

La participación de todos los niveles jerárquicos para los distintos procesos mejora la calidad de trabajo dentro de las organizaciones. Cuando los colaboradores se comprometen a actuar de una manera determinada, su decisión se ve fortalecida la idea que todas las demás personas que integran el equipo buscan el mismo fin (p. 14).

La obtención de esta calificación es importante para determinar la percepción de los tiempos de respuesta que se obtienen cuando se involucra a otros departamentos, y de esta manera estimar si los tiempos de respuesta que son insatisfactorios corresponden propiamente al Departamento de Suscripción o si es influenciado por otra área de la organización.

Con la información suministrada por medio del instrumento, se determina que un 41,67 % de los colaboradores indican que los tiempos de respuesta son deficientes cuando se involucra a otro departamento; seguidamente, con un 25 %, se muestra que los tiempos de respuesta son malos. Por lo tanto, se puede concluir que no existe una apreciación satisfactoria sobre las actividades que realizan las otras áreas y que, por ende, inducen a un tiempo de respuesta mayor que el estimado para un servicio al cliente de calidad.

Tabla 15. Pregunta 5

¿Cómo calificaría usted los procedimientos del Área de Suscripción, en la gestión diaria?		
<u>Elemento</u>	<u>Valor Absoluto</u>	<u>Valor Relativo</u>
Deficiente	1	8,33%
Mala	0	0,00%
Regular	8	66,67%
Buena	3	25,00%
Eficiente	0	0,00%
TOTAL	12	100,00%

Fuente: Elaboración propia con datos recuperados de cuestionario (septiembre, 2018).

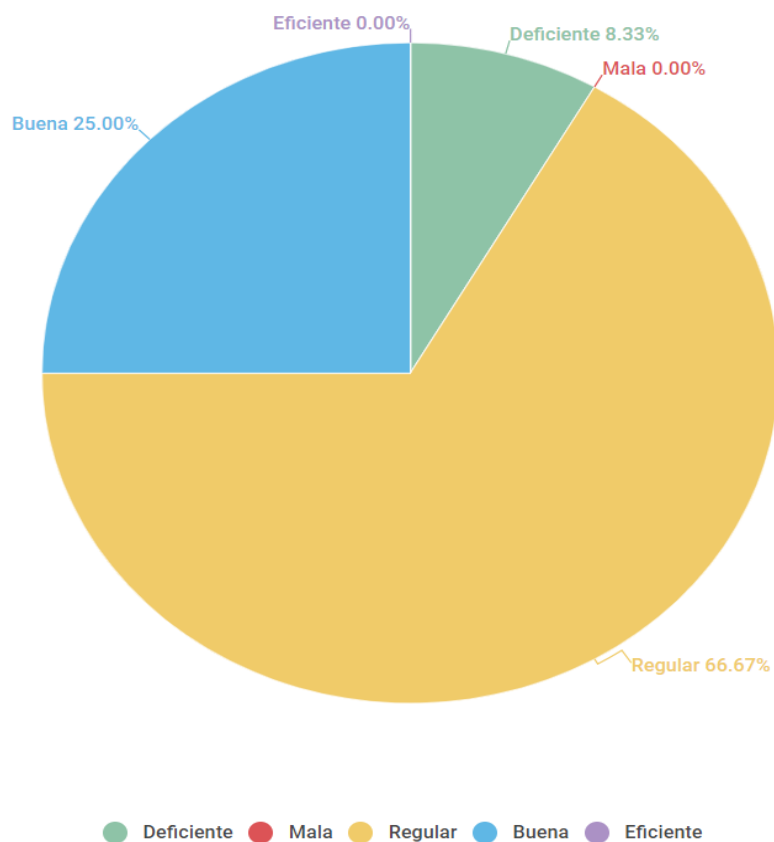


Gráfico 11. Comunicación con otros Departamentos

Fuente: Elaboración propia con datos recuperados de cuestionario (septiembre, 2018).

A modo general y para la finalización que esta variable, se estableció manifestar la impresión de cada colaborador con la calificación de los procedimientos internos del Departamento de Suscripción. En este sentido, se determinó que el 66,67 % de los colaboradores denota como regular esta calificación. Por lo tanto, se puede determinar con esta variable la necesidad de buscar opciones de mejora en cuanto a los procesos que se llevan a cabo tanto del Departamento como organización, de tal manera que los flujos sean más eficientes, productivos y mejoren la calidad del servicio al cliente.

Según lo descrito en las preguntas anteriormente, relacionadas al tema de los procesos actuales, se puede mostrar que estos no son del todo erróneos u obsoletos. Sin embargo, sí es necesario la implementación de mayores controles en cuanto a plazos de atención y el establecimiento de responsabilidades de cada proceso.

Para estos casos, la reingeniería es uno de los temas que hoy en día se encuentran en las organizaciones de manera exitosa, ya que lo que busca es innovar la estructura con la cual se desarrollan actualmente los procesos. Además de realizar el análisis correspondiente de la forma correcta en la que se puede mejorar para una mayor satisfacción del cliente y productividad en sus funciones. También, abarca la evaluación de los recursos con los que se cuenta para determinar si son aptos para la satisfacción de la demanda.

Según Hindle (2008) citado por Rosales (2012), la reingeniería: “Es un enfoque novedoso para el cambio de la organización, es decir es la reconsideración fundamental y un rediseño radical de los procesos para lograr mejoras sorprendentes en algunas mediciones cruciales de rendimiento, como costo, calidad, servicio y velocidad” (p. 88).

Variable de Análisis 2: Cargas laborales

A continuación, se muestra la segunda variable de análisis de este trabajo de investigación, mediante la cual se hace énfasis en el conocimiento de las cargas laborales del Departamento de Suscripción, su correcta distribución, así como las funciones y responsabilidades que desempeñan los colaboradores del área.

Según informe efectuado en mayo del año 2017 por parte de la gerencia del Departamento de Suscripción, se muestra una medición de productividad relacionada únicamente a los trámites que se realizan por persona en el día y mensuales, los cual debe ser lo mínimo para cumplir con lo requerido por la organización.

Tabla 16. Distribución de Trámites por Colaborador

Frecuencia	Trámites individuales	Trámites colectivos
Diario	10 por analista	16 por analista
Mensual	220 por analista	352 por analista

Fuente: Desarrollo Organizacional y Gestión Humana, Océánica de Seguros S.A, 2018.

Para ampliar la medición de esta variable, se brindarán datos importantes sustraídos de las herramientas con las que cuenta la aseguradora para la gestión de sus operaciones. Con base en dicha información, se determinará cómo funcionan las cargas laborales por colaborador y de acuerdo con sus funciones.

Además, se evaluarán aspectos relacionados con la inversión que realiza la gerencia para el desarrollo humano, y por ende, la productividad, eficiencia y eficacia con el que se desempeña el puesto de trabajo. El cuestionario abarca once preguntas relacionadas con las cargas laborales; a continuación, se muestran los datos sustraídos del instrumento empleado.

Tabla 17. Pregunta 6

6. ¿Cree usted que las funciones que desempeña actualmente son meramente propias del departamento de suscripción?		
Elemento	Valor absoluto	Valor relativo
No	8	66,67%
Sí	4	33,33%
TOTAL	12	100,00%

Fuente: Elaboración propia con datos recuperados de cuestionario (septiembre, 2018)

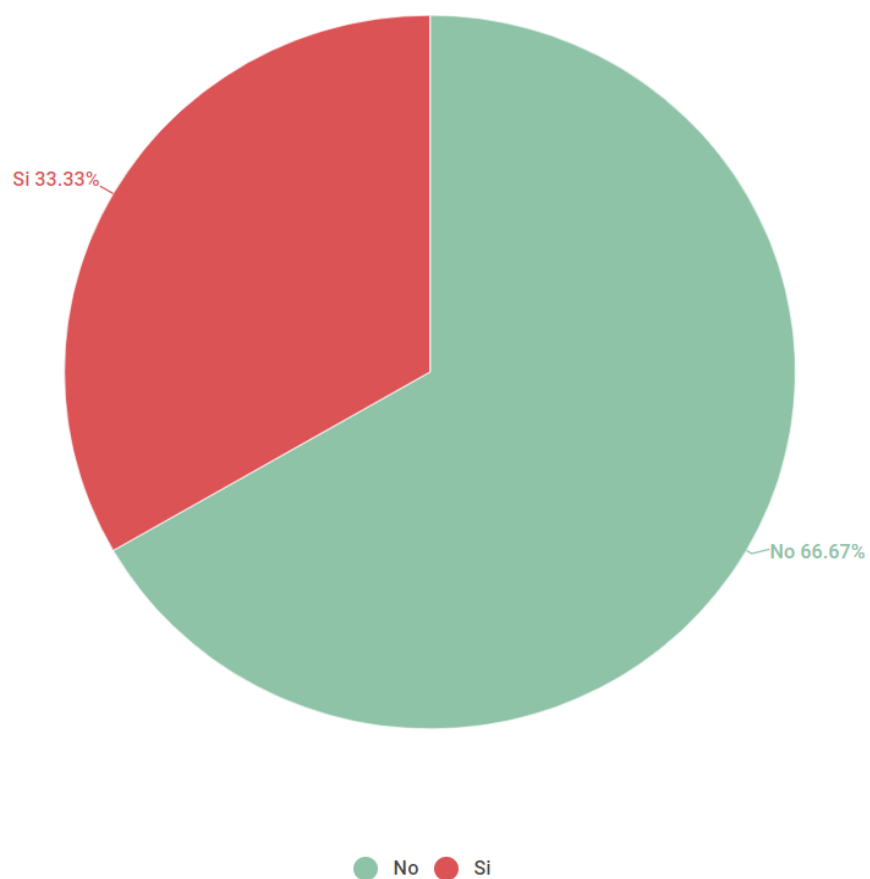


Gráfico 11. Funciones del Departamento

Fuente: Elaboración propia con datos recuperados de cuestionario (septiembre, 2018)

Según y cómo se estableció en el capítulo II del presente trabajo de investigación, se muestran las funciones y responsabilidades de acuerdo con el puesto que desempeña cada colaborador, en el cual se describen las características propias del cargo y su propósito dentro de la organización. Los manuales con los que cuenta la empresa fueron confeccionados desde la apertura del negocio (2015) y hasta el momento no han sido modificados ni analizados por la gerencia.

Al respecto, Ponce (2003) citado por Padilla (2013), indica que:

La técnica de análisis de puestos responde a una urgente necesidad de las empresas, ya que, para organizar eficazmente el trabajo, es indispensable conocer con toda precisión “lo que cada trabajador hace” y “las aptitudes que se requieren para hacerlo bien”. (p. 26).

Pues bien, es fundamental determinar si efectivamente son esas las funciones que desempeñan los colaboradores del área, o si por lo contrario, efectúan otras responsabilidades o funciones que no competen al Departamento y que, por ende, no es factible que se realicen en este.

De acuerdo con lo indicado anteriormente, se puede afectar la productividad y efectividad con que se trabaja en el Departamento, debido a que están ejecutando funciones que podrían ser implementadas por otro departamento. Así pues, que los colaboradores no se desgasten en actividades no pertenecientes, con lo cual puedan ejercer sus responsabilidades en el tiempo establecido y que su dedicación sea al máximo.

Con base en la información del instrumento aplicado, se determina que el 66,67 % indica que las funciones y responsabilidades que desempeñan no son propias del Departamento de Suscripción, con lo cual se evidencia que la percepción de los colaboradores es que están realizando

otras actividades que no corresponden o que no están establecidas de manera clara en la organización.

Tabla 18. Pregunta 7

¿La jefatura le indicó sus funciones y responsabilidades por medio de un manual de puestos?		
<i>Elemento</i>	<i>Valor absoluto</i>	<i>Valor relativo</i>
No	9	75,00%
Sí	3	25,00%
TOTAL	12	100,00%

Fuente: Elaboración propia con datos recuperados de cuestionario (septiembre, 2018).

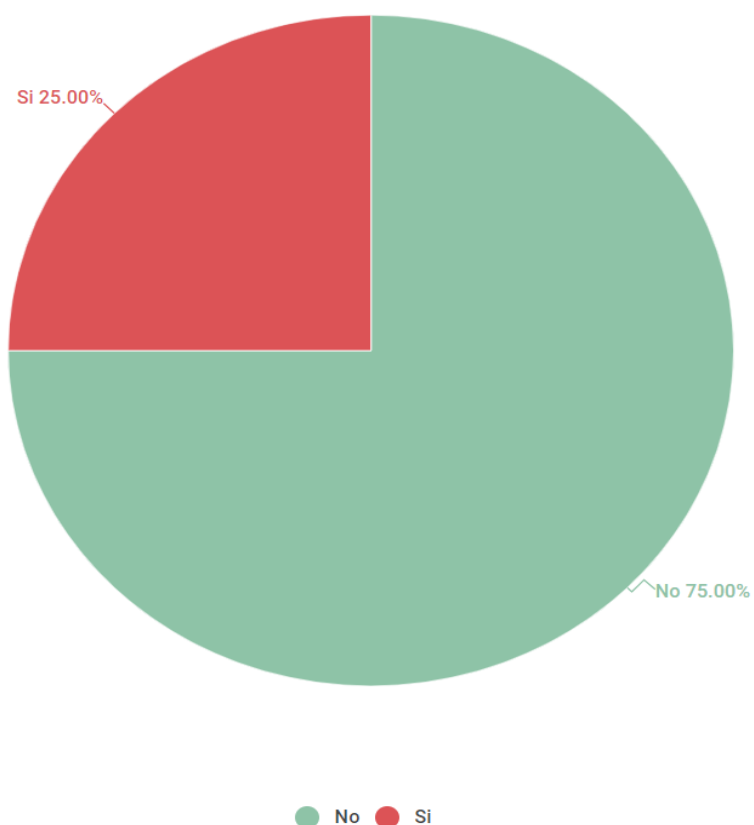


Gráfico 12. Manual de puestos

Fuente: Elaboración propia con datos recuperados de cuestionario (septiembre, 2018).

Como lo expresa Chiavenato (2011) citado por Padilla (2013):

No tener un análisis y descripción de puestos como base impacta en el desempeño general de una empresa, ya que la no delimitación de actividades y responsabilidades representa ineficiencia, conflictos internos y tiempo invertido en resolver problemas generados por la misma desorganización de la estructura empresarial (p. 10).

El manual de puestos es un documento mediante el cual quedan expresamente identificados los requerimientos, conocimientos, aptitudes, habilidades, funciones y responsabilidades que se deben emplear para el buen gestionamiento del puesto. Además, este manual permite fundamentar el reclutamiento necesario, selección del personal, la orientación de la gerencia para los tipos de tareas de cada puesto y para la realización de una eventual evaluación de desempeño de cada colaborador.

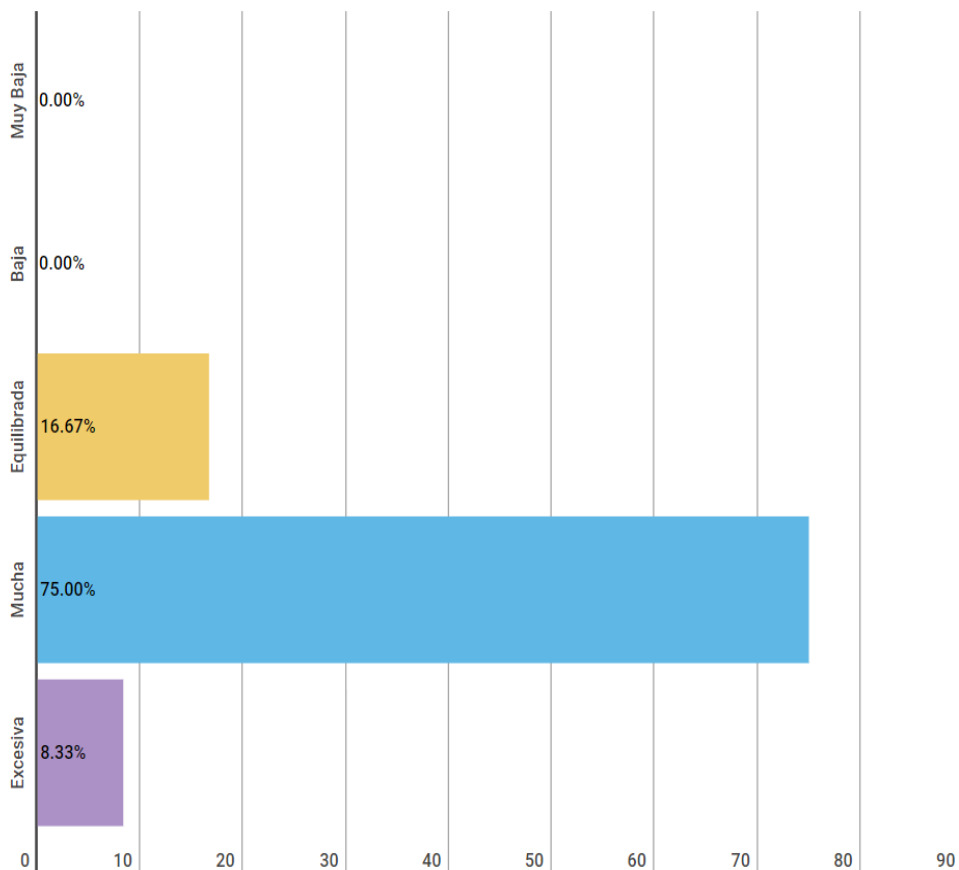
Por lo tanto, contar con estos manuales es esencial para la buena administración de la organización. Sin embargo, no es solamente contar con ellos, si no realizar periódicamente una revisión de estos, ajustándolos a las necesidades de la organización en un tiempo específico. También, es importante que los colaboradores tengan pleno conocimiento sobre este documento, y de esta forma haya una responsabilidad en sus tareas y funciones, así como un debido control, orientación y claridad en la estructura.

En relación con lo anterior, la gráfica 13 muestra que únicamente el 25 % de la totalidad, lo cual corresponde un valor absoluto de tres colaboradores, respondieron que las jefaturas les indicaron sus funciones y responsabilidades por medio de un manual de puestos. El otro porcentaje de los colaboradores, el 75 %, indicaron que no se les mostró el manual de puestos. Esto, denota que la mayoría de los colaboradores no saben cuáles son sus funciones, responsabilidades y aptitudes que deben desempeñar en el cargo que desempeñan, lo cual puede influir en la calidad del servicio al cliente y en la forma en que realizan las actividades diarias.

Tabla 19. Pregunta 8

¿Cómo calificaría usted la carga de trabajo para su puesto laboral?		
Elemento	Valor absoluto	Valor relativo
Muy Baja	0	0,00%
Baja	0	0,00%
Equilibrada	2	16,67%
Mucha	9	75,00%
Excesiva	1	8,33%
TOTAL	12	100,00%

Fuente: Elaboración propia con datos recuperados de cuestionario (septiembre, 2018).

**Gráfico 13. Cargas de trabajo**

Fuente: Elaboración propia con datos recuperados de cuestionario (septiembre, 2018).

La definición de carga laboral se puede ampliar como “la cantidad de actividades (conjunto de tareas), que puede ser asignada a una parte o elemento de la cadena productiva, sin que entorpezca el desarrollo de las operaciones” (Gomez, Hincapie, Salazar, 2013, p. 25). De forma que, es necesario la medición de las cargas laborales para determinar la productividad, eficiencia y eficacia con que se desarrollan las actividades, y en consecuencia, la calidad en el servicio al cliente.

Es fundamental que en toda organización se lleve a cabo una medición o un estudio de las cargas laborales de los colaboradores. Esto, con el fin de conocer el tiempo estándar que se lleva a cabo para cumplir con una tarea en específico, lo cual es de gran beneficio para analizar el número de tareas que se pueden gestionar en un periodo determinado. También, ayuda a mostrar el número de personas necesarias para realización de labores, así como revelar el tiempo no productivo de los colaboradores.

Otro aspecto necesario para tomar en cuenta es el clima organizacional que se percibe cuando existen cargas laborales excesivas; es decir, cuando un trabajador percibe que sus cargas laborales son elevadas, probablemente no se encuentre motivado y comprometido con la organización, y por ende, la calidad del servicio al cliente que brinde el colaborador será ineficiente.

De acuerdo con Gómez *et al.* (2013) los factores que inciden en las cargas laborales en el aspecto mental, lo cual es lo medido en este trabajo de investigación, son los siguientes: “cantidad de información que se recibe, la complejidad de la respuesta que se exige, el tiempo en que se ha de responder y las capacidades individuales” (p. 32).

Pues bien, según como se detalla en la información recopilada, el 75 % de los colaboradores califican como “Mucha” las cargas laborales del Departamento de Suscripción. Con ello, se evidencia que en el Departamento las cargas laborales no se encuentran estructuradas

adecuadamente, y como resultado esto puede influir en la productividad, tiempos de respuesta y en la motivación del colaborador.

Tabla 20. Pregunta 9

¿Cree que las cargas laborales son distribuidas equitativamente a todos los colaboradores que integran el Departamento de Suscripción?		
<i>Elemento</i>	<i>Valor absoluto</i>	<i>Valor relativo</i>
Muy en desacuerdo	2	16,67%
En desacuerdo	7	58,33%
Neutral	2	16,67%
De acuerdo	1	8,33%
Muy de acuerdo	0	0,00%
TOTAL	12	100,00%

Fuente: Elaboración propia con datos recuperados de cuestionario (septiembre, 2018).

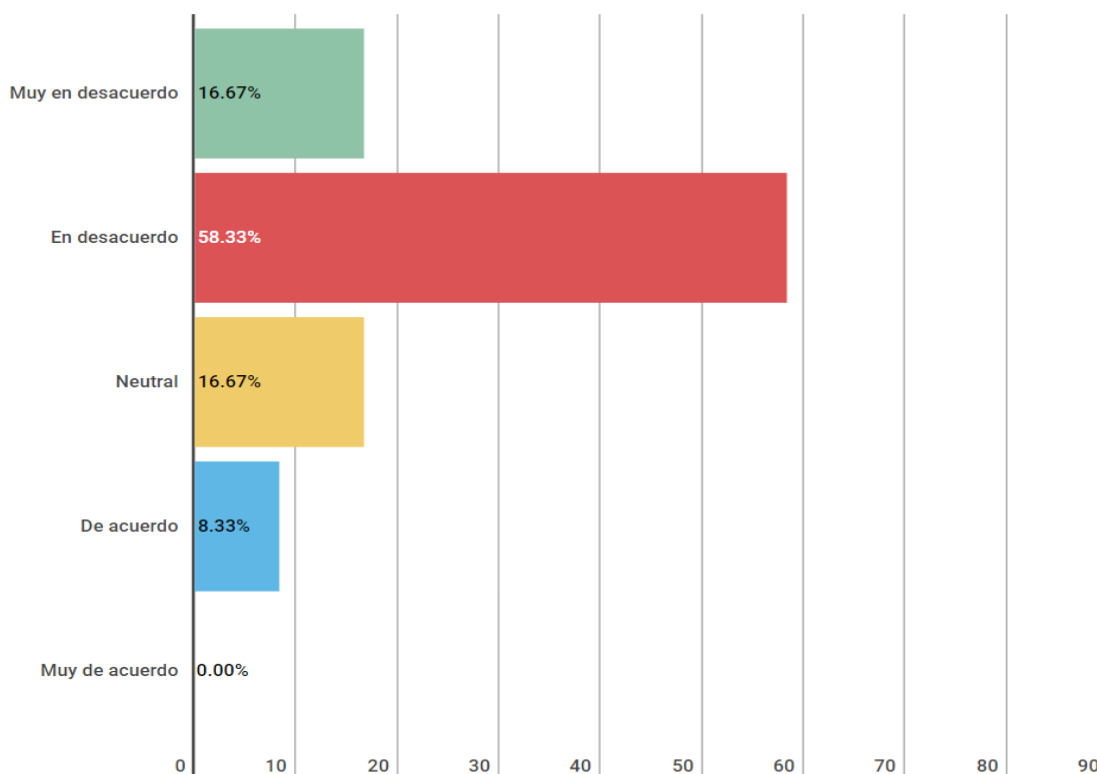


Gráfico 14. Distribución de Cargas laborales

Fuente: Elaboración propia con datos recuperados de cuestionario (septiembre, 2018).

De modo que, es conveniente que la distribución de cargas laborales se encuentre encaminada bajo el concepto de división de trabajo con el cual la empresa desempeña sus funciones y tareas diarias. Este concepto se entiende como: "...Dividir las actividades laborales en tareas separadas. Cada empleado se especializa en hacer una parte de una actividad en lugar de hacerla toda, para aumentar los resultados" (Robbins y Coulter, 2005, p. 235).

Es decir, mediante la división de trabajo un individuo no realiza todo el trabajo, o se recarga en labores, sino más bien, esas tareas o funciones se distribuyen de tal manera que se puedan dividir en personas diferentes y mediante distintas etapas. Esto, contribuye a la especialización de trabajo y al buen clima organizacional, puesto que se tiene claridad y orden en lo que se hace.

Además, otro punto importante es el apego a los descriptores de los puestos en una organización, pues esto genera un mayor control sobre lo que cada colaborador debe desempeñar en su puesto de trabajo. Así pues, eventualmente se puede realizar un análisis conciso sobre las funciones y responsabilidades de cada área de trabajo.

Con base en la información del instrumento, y conforme a la indagación sobre la percepción de los colaboradores en cuanto a la adecuada distribución de las cargas laborales, se muestra que el 58,37 % del total de los colaboradores está en desacuerdo con que la organización realiza una distribución equitativa, mientras que el 16,67 % indican estar muy en desacuerdo y otros 16,67 % se muestra neutral ante esta interrogante.

Por lo tanto, se demuestra que la mayoría de los trabajadores perciben que las tareas diarias de la organización no están siendo ejecutadas de manera equitativa para todos los colaboradores, lo cual puede influir en la productividad, eficiencia, y por ende en la calidad del servicio al cliente que el Departamento brinda.

Tabla 21. Pregunta 10

¿Son eficientes las herramientas utilizadas por los supervisores para hacer una distribución balanceada de las tareas?		
<i>Elemento</i>	<i>Valor absoluto</i>	<i>Valor relativo</i>
Muy en desacuerdo	3	25,00%
En desacuerdo	7	58,33%
Neutral	1	8,33%
De acuerdo	1	8,33%
Muy de acuerdo	0	0,00%
TOTAL	12	100,00%

Fuente: Elaboración propia con datos recuperados de cuestionario (septiembre, 2018).

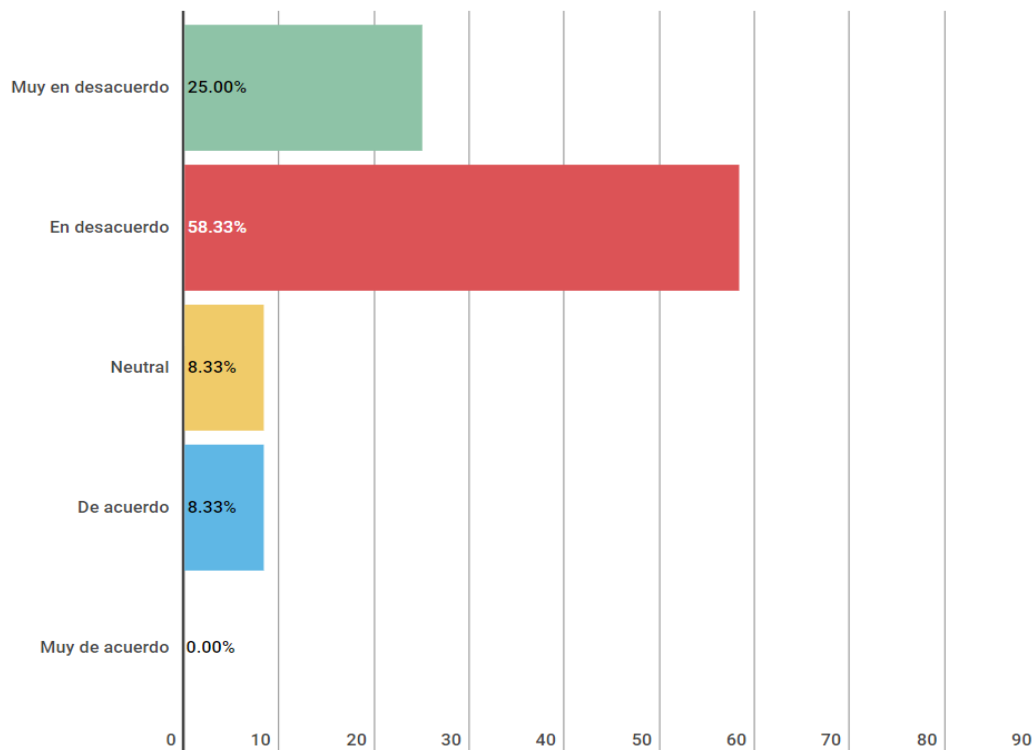


Gráfico 15. Herramientas del Departamento

Fuente: Elaboración propia con datos recuperados de cuestionario (septiembre, 2018).

Recapitulando el tema de equidad en cuanto a las funciones que se desempeñan en el área de Suscripción, es importante el análisis en cuanto a la correcta funcionalidad de las herramientas con que Oceánica de Seguros S.A. realiza las labores diarias. Actualmente, en la organización esa herramienta es el SYDLE, en el cual se registran todos los trámites y operaciones que cada colaborador debe ejecutar diariamente.

Contar con herramientas que ayuden al gestionamiento operacional es de gran relevancia para toda organización, debido a que contribuye con el orden y el control que se lleva en relación con el registro de transacciones elaborado en un cierto periodo. Ello, con el fin de realizar los debidos ajustes y modificaciones necesarios, ya sea a nivel de procesos o a nivel de cargas laborales.

Esta interrogante podría ampliarse a determinar si no es tema meramente de funcionalidad de las herramientas empleadas, sino más bien de una cuestión administrativa, en la cual la alta gerencia no gestiona de manera adecuada la administración de recursos, y por consecuente la eficiencia y eficacia de las herramientas no son potencializadas al máximo. La correcta asignación de funciones de cada uno de los recursos ayudará a que la operativa sea más eficiente.

En este orden de ideas, Broggi (2010) indica lo siguiente:

Reconocer el cambio social, económico, cultural y tecnológico. Los contextos en que actúan las organizaciones han cambiado y esto exige actuar en función de nuevas condiciones y exigencias redefiniendo el negocio, estableciendo objetivos, concentrando los recursos en los resultados y adaptándose a las nuevas circunstancias mediante el abandono sistemático del ayer (p. 14).

De acuerdo con la información recabada en el cuestionario empleado, se indica que, con respecto a la apreciación de los trabajadores en relación con la eficiencia de las herramientas para la equidad de funciones, se determina que el 58,33 % de la totalidad apuntan a estar en desacuerdo; seguidamente, un 25 % muestra estar en muy en desacuerdo con esta interrogante. Por lo tanto, se puede concluir con la necesidad de la organización a realizar ajustes en la administración del

SYDLE para la distribución de cargas laborales y/o las decisiones de la alta gerencia para realizar esas distribuciones.

Tabla 22. Pregunta 11

¿Cuenta usted con los accesos de toda la documentación necesaria para la gestión diaria? Por ejemplo: políticas de suscripción actualizadas, reglamentos, tarifas, manuales de productos.		
<i>Elemento</i>	<i>Valor absoluto</i>	<i>Valor relativo</i>
Nunca	0	0,00%
Rara vez	3	25,00%
Ocasionalmente	5	41,67%
Casi siempre	4	33,33%
Siempre	0	0,00%
TOTAL	12	100,00%

Fuente: Elaboración propia con datos recuperados de cuestionario (septiembre, 2018).

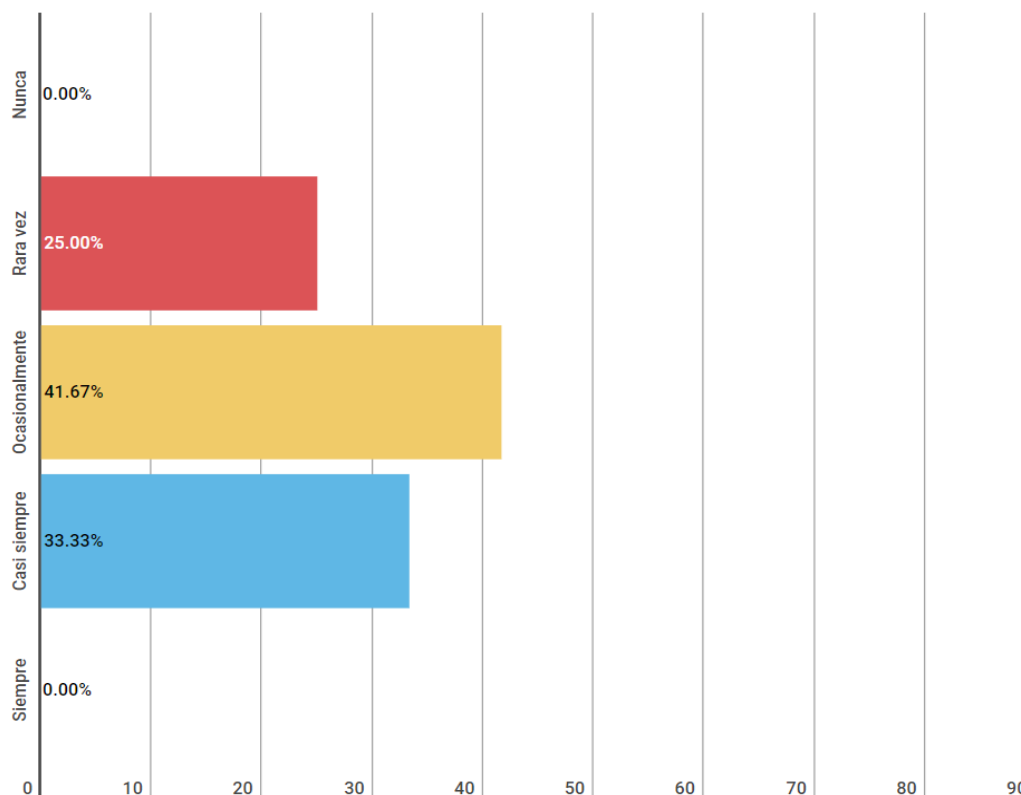


Gráfico 16. Acceso de documentación

Fuente: Elaboración propia con datos recuperados de cuestionario (septiembre, 2018).

La norma ISO 15489 (2001) citado por Nayar (2010) define la gestión documental como:

El área de la gestión responsable del control eficiente y sistemático de la creación, recepción, mantenimiento y uso destrucción de documentos, incluyendo los procesos para capturar y conservar evidencia e información sobre actividades y transacciones de la organización (p. 14).

Hoy en día, para todas las organizaciones es primordial contar con una gestión documental eficiente, en el cual se encuentre toda la información necesaria para una aplicación correcta en las labores diarias que se ejercen en la compañía. Además, contribuye a evitar la duplicidad de información que no es requerida o la cual se encuentra obsoleta. Por tal razón, es una gran ventaja contar con un sistema que permita su fácil acceso, búsqueda rápida, su ágil almacenamiento, su control y, sobre todo, la seguridad que se requiere para los datos sensibles de la organización.

En el Departamento de Suscripción opera este concepto por medio de un repositorio llamado Área técnica, por medio del cual se resguarda la información necesaria de todas las transacciones realizadas en esta área, tales como: propuestas de cotizaciones, renovaciones, emisiones, variaciones, además de las políticas de suscripción, manuales de suscripción, diagramas de procesos y tarifas de todos los productos que la aseguradora ofrece. Cabe mencionar que las personas responsables de eliminar o modificar toda la documentación es la gerencia del departamento y el colaborador con previa autorización.

En este contexto, se determina que, de acuerdo con la información suministrada por los colaboradores, se muestra que un 41,76 % de la totalidad manifiestan que ocasionalmente cuentan con la información necesaria para la ejecución de las funciones; seguidamente, un 33,33 % indican que casi siempre cuentan con estos documentos. De modo que, se evidencia que los colaboradores tienen acceso a la información no de una manera habitual o constante, lo cual puede influir en la organización de las transacciones, controles de estos, y en consecuencia, puede afectar la calidad del servicio al cliente.

Tabla 23. Pregunta 12

¿Al cambiar las reglas de negocios usted tiene acceso de manera inmediata a la información?		
Elemento	Valor absoluto	Valor relativo
Muy en desacuerdo	1	8,33%
En desacuerdo	6	50,00%
Neutral	3	25,00%
De acuerdo	2	16,67%
Muy de acuerdo	0	0,00%
TOTAL	12	100,00%

Fuente: Elaboración propia con datos recuperados de cuestionario (septiembre, 2018).

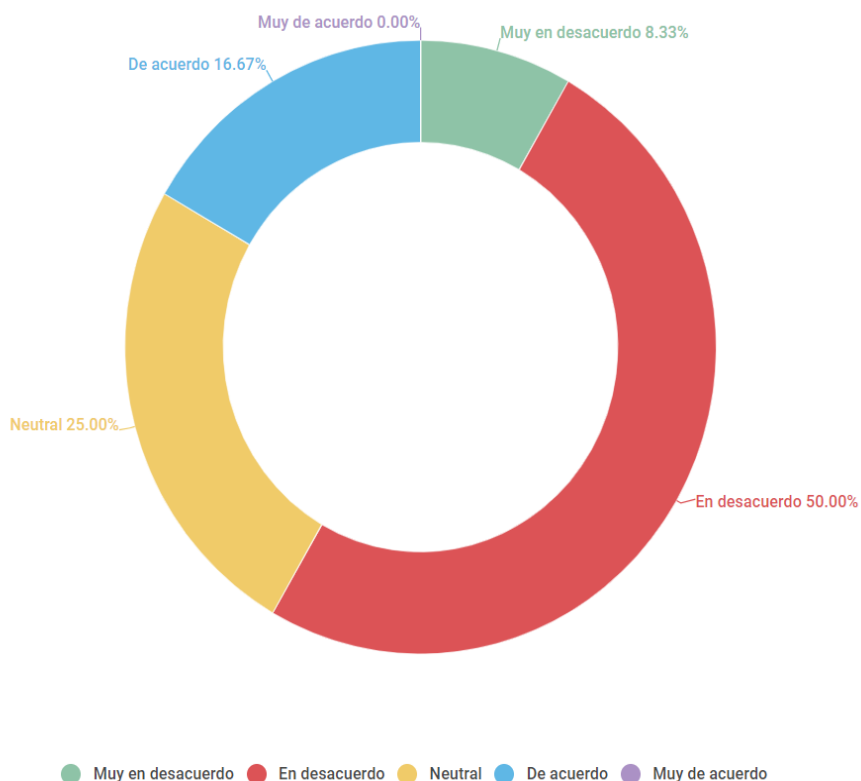


Gráfico 17. Información requerida por la Compañía

Fuente: Elaboración propia con datos recuperados de cuestionario (septiembre, 2018).

Ampliando el tema de gestión documental, otro elemento clave es el acceso inmediato de la documentación nueva, la cual debe de estar al alcance de todos los integrantes de un área u organización, para que de esta manera se pueda trabajar de la mano con estos y que el tiempo de respuesta en el servicio al cliente sea más eficiente y expedito. Más aun, cuando se trata de cambios significantes en la operativa de una empresa, como lo pueden ser los cambios de procedimientos, flujos, funciones, reglamentos y políticas.

Oceánica de Seguros S.A. al ser una compañía emergida en el campo de seguros, es controlada por la normativa de la SUGESE. Esta entidad cada año procede con la evaluación de cada una de las áreas de la organización, mediante lo cual brindan observaciones de los procedimientos, de los manuales de suscripción, políticas y reglamentos con los que se rigen en el Departamento de Suscripción. De manera que, la actualización y/o modificación de estos documentos resulta constante, y por ende, si no se cuenta con una gestión documental, puede llegar a existir mucha información con la que ya la aseguradora no debería trabajar.

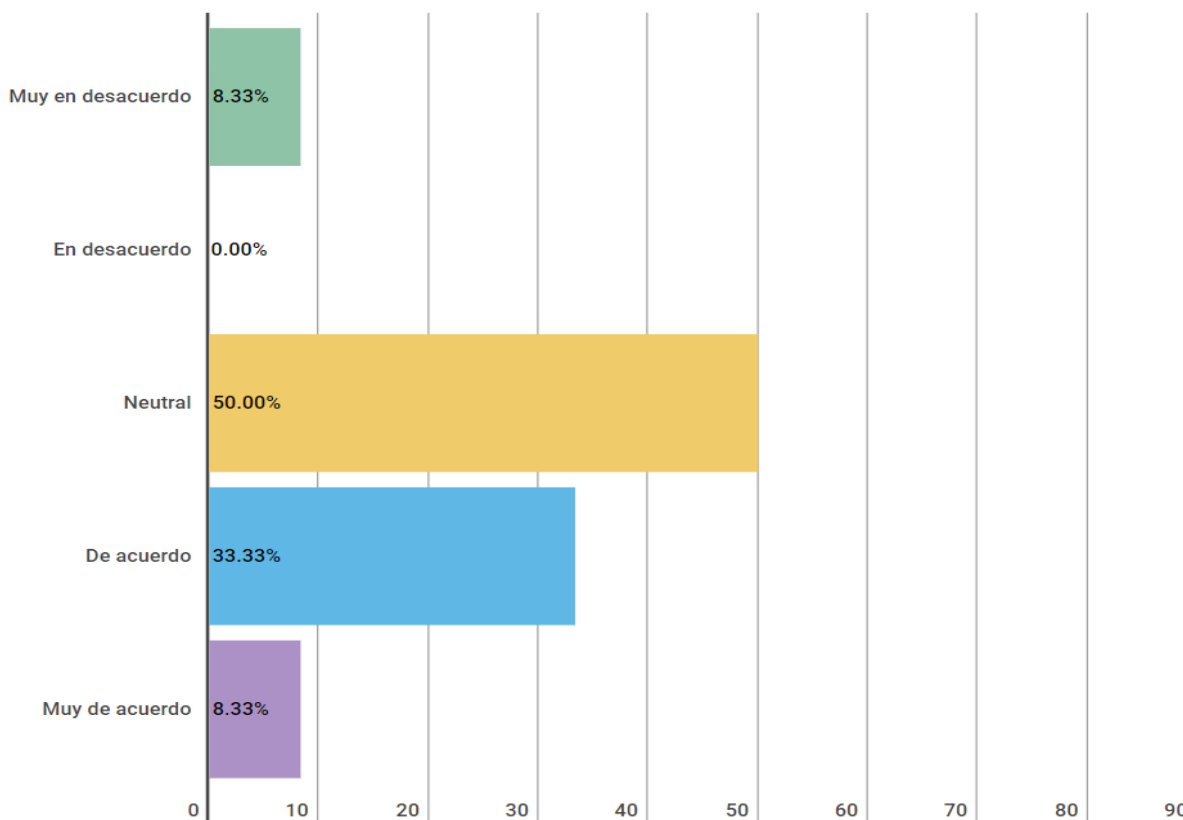
Así pues, extraídos los datos del instrumento aplicado en este trabajo de investigación, se muestra que el 50 % de los colaboradores indican que no tienen acceso rápido a la documentación cuando se ha modificado o cambiado la operativa de la empresa; por su parte, un 25% de los colaboradores se mantienen neutrales respecto a esta interrogante.

Por ello, la importancia de la comunicación de la alta gerencia hacia los colaboradores de la organización, para que una vez que se proceda con las actualizaciones y/o modificaciones de algunos de los documentos vitales para las gestiones diarias, se remita un comunicado o por algún otro medio la nueva operativa o las nuevas reglas a aplicar, lo cual evitaría posibles ineficiencias en la productividad, eficiencia y en la calidad del servicio al cliente que se brinda en la compañía.

Tabla 24. Pregunta 13

¿Cree usted que el Departamento de Suscripción cuenta con personal calificado para las actividades diarias?		
<i>Elemento</i>	<i>Valor absoluto</i>	<i>Valor relativo</i>
Muy en desacuerdo	1	8,33%
En desacuerdo	0	0,00%
Neutral	6	50,00%
De acuerdo	4	33,33%
Muy de acuerdo	1	8,33%
TOTAL	12	100,00%

Fuente: Elaboración propia con datos recuperados de cuestionario (septiembre, 2018).

**Gráfico 18. Personal Calificado**

Fuente: Elaboración propia con datos recuperados de cuestionario (septiembre, 2018).

La integración del personal la define Koontz *et al.* (2017) como:

Cubrir y mantener cubiertos los cargos en la estructura de la organización. Esto se hace al identificar las necesidades de la fuerza de trabajo, ubicar los talentos disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear las carreras profesionales, compensar y capacitar, o desarrollar de otra forma a los candidatos y ocupantes actuales de los puestos para que cumplan sus tareas con efectividad, eficiencia y, por lo tanto, eficacia (p. 284).

Este concepto es transcendental para la buena administración de un departamento dentro de una organización, debido a que la gerencia es la encargada de velar porque se cuente el personal idóneo y de acuerdo con las necesidades del puesto en que se desempeñará. Esto, influirá directamente en la productividad, tiempos de respuesta y la calidad del servicio al cliente.

En el Departamento de Suscripción se cuenta con perfiles del puesto, en el cual se muestran las competencias a nivel profesional y técnico de cada puesto que se ejecuta en este departamento. Por lo tanto, es importante elaborar un análisis de esos perfiles actuales y determinar su modificación o permanencia, además de la necesidad de la gerencia al apego de estas cualidades ya establecidas, para su debida dirección y control de la organización.

En cuanto a la percepción de los colaboradores con respecto a la interrogante descrita en la gráfica 19 del presente trabajo de investigación, se muestran respuestas divididas. El 50 % de la totalidad de los colaboradores indican estar neutrales; seguidamente, un 33,33 % apunta positivamente que el personal se encuentra calificado para las actividades diarias. Ahora bien, lo que se evidencia en esta representación es la indecisión del personal en cuanto a los conocimientos de ellos mismos o de sus compañeros respecto al puesto que desempeñan, por lo que es importante que la gerencia vele por el control de este aspecto, ya que uno de los mayores problemas de toda organización es no contar con el capital humano calificado.

Tabla 25. Pregunta 14

¿Cuándo se requiere evacuar una consulta con algún compañero, su respuesta es?		
<i>Elemento</i>	<i>Valor absoluto</i>	<i>Valor relativo</i>
Deficiente	1	8,33%
No confiable	2	16,67%
Confiable	8	66,67%
Eficiente	1	8,33%
TOTAL	12	100,00%

Fuente: Elaboración propia con datos recuperados de cuestionario (septiembre, 2018).

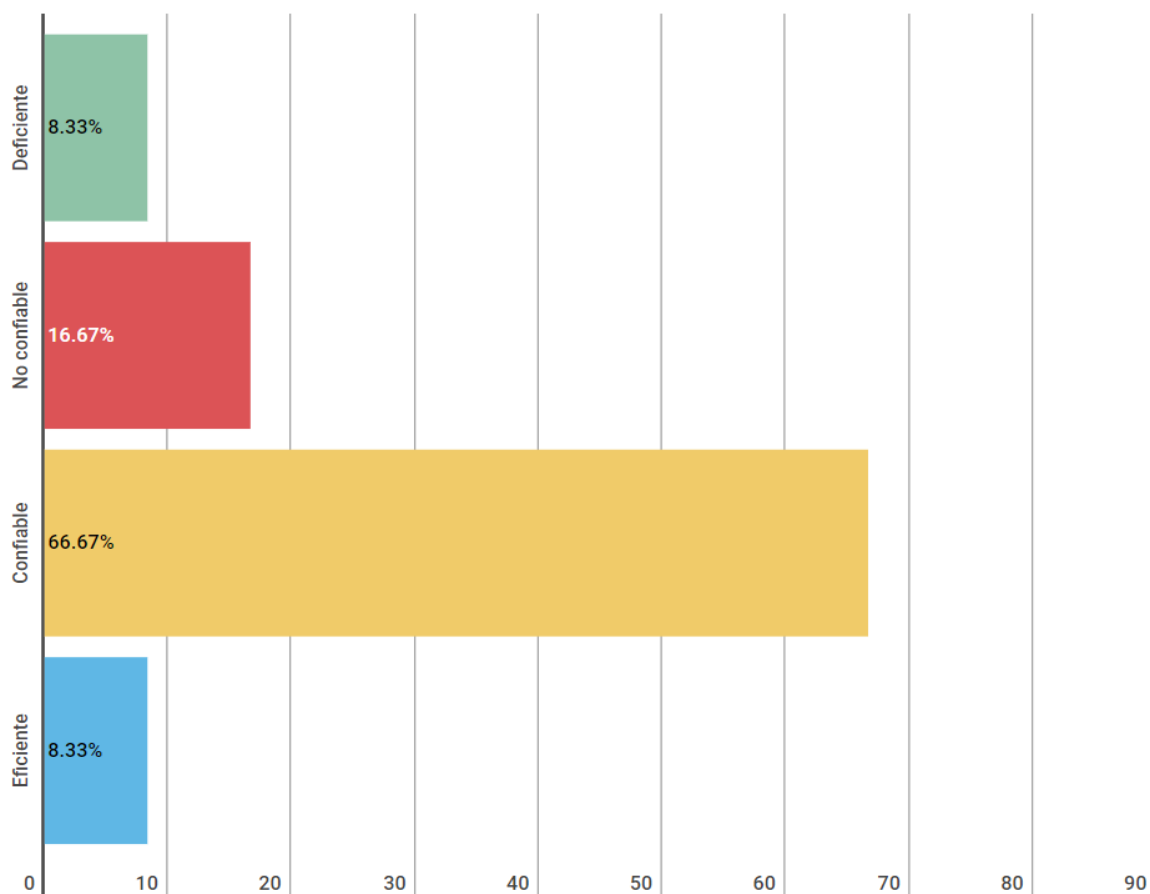


Gráfico 19. Dominio del tema de Seguros

Fuente: Elaboración propia con datos recuperados de cuestionario (septiembre, 2018).

Con respecto a lo antes planteado, es que sale a relucir más aun la indecisión de los colaboradores del Departamento de Suscripción referente a este tema. Lo anterior, debido a que se puede observar que en el grafico 19 se mostraron neutrales ante la consulta sobre el personal calificado del área, sin embargo, cuando se realiza esta pregunta, el 66,67% de la totalidad perciben que las preguntas y/o consultas que se le efectúan a los compañeros son confiables.

Por ende, se denota que existe incongruencia en los resultados de estas dos percepciones por parte de los colaboradores. En tal sentido, se percata que posiblemente sí existe un grado de desconocimiento por parte de los colaboradores en el ámbito técnico de seguros o de la operativa de la organización, esto porque al evacuar consultas con sus compañeros, estos no cuentan con un criterio amplio sobre si la respuesta es positiva o negativa, por lo cual aceptan la posición del compañero a quien realizaron la pregunta.

La importancia de esta indagación radica en la afectación que puede surgir en la operativa diaria correspondiente a las actividades y transacciones que realizan los trabajadores del área. Esto, recordando que son ellos los encargados de asumir los riesgos que Oceánica de Seguros S.A. deberá pagar en caso de un siniestro, por lo que el asunto de los conocimientos y habilidades con que se desenvuelven en las gestiones son indispensables para el seguimiento y rentabilidad del negocio.

Otro aspecto importante, y que influye directamente, es la productividad y tiempos de respuesta de las transacciones, visto que puede ocasionar reprocesos o ineficiencias en el servicio a causa de falta de habilidades propias del puesto desempeñado. En este contexto, la gerencia debe ser la responsable del análisis de este aspecto y enfatizar su importancia, para el debido aprovechamiento de los recursos de capital humano de la organización.

Koontz *et al.* (2017) citando a Peter F. Drucker, uno de los autores más prolíficos en administración, manifiesta que “la máxima oportunidad de aumentar la productividad seguro se encuentra en el conocimiento del trabajo mismo y, en especial, en la administración” (p. 14).

Tabla 26. Pregunta 15

¿Con qué frecuencia la empresa aporta al desarrollo profesional? ¿A través de capacitaciones o cursos?		
Elemento	Valor absoluto	Valor relativo
Nunca	0	0,00%
Rara vez	1	8,33%
Ocasionalmente	10	83,33%
Casi siempre	1	8,33%
Siempre	0	0,00%
TOTAL	12	100,00%

Fuente: Elaboración propia con datos recuperados de cuestionario (septiembre, 2018).

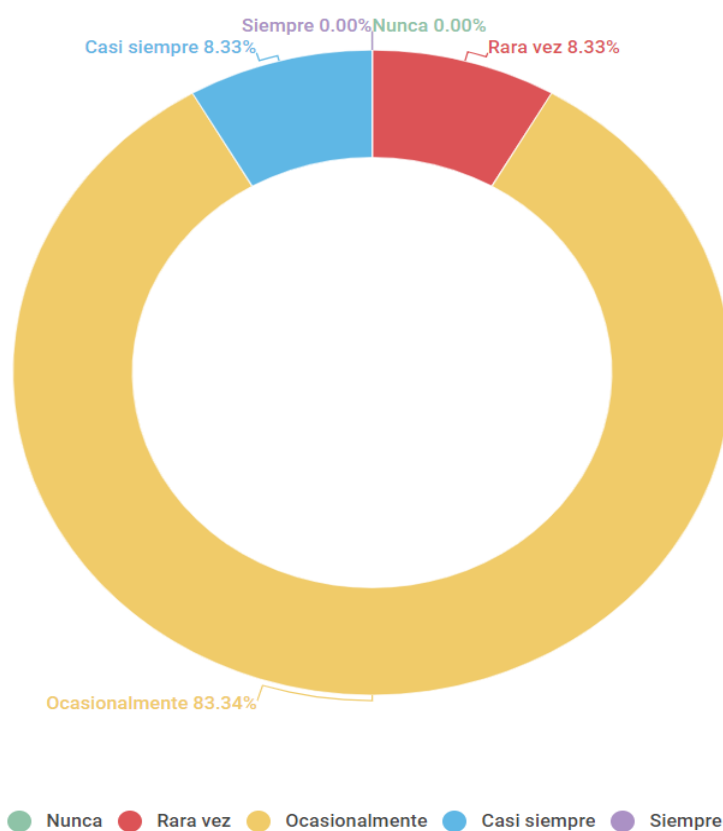


Gráfico 20. Capacitaciones

Fuente: Elaboración propia con datos recuperados de cuestionario (septiembre, 2018).

Anteriormente, se explicó sobre la importancia de contar con personal altamente calificado en los puestos trabajo, para una efectividad en la calidad del servicio, aprovechamiento de recursos y productividad, todo esto a partir de la selección del personal. Sin embargo, es relevante que en la organización se cuente con planes de capacitaciones y cursos enfocados en materia de seguros; esto, con el fin de buscar una formación adecuada en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes, lo cual permitiría incrementar el desempeño óptimo de los colaboradores dentro de la organización.

En relación con ello, Koontz *et al.* (2017) hace énfasis en lo siguiente:

Planificar la estructura de la organización ayuda a determinar las necesidades futuras de personal y los programas de capacitación requeridos: si una empresa no sabe qué tipo de personal administrativo necesitará y qué experiencia le exigirá, no lo podrá reclutar ni capacitar con éxito (p. 255).

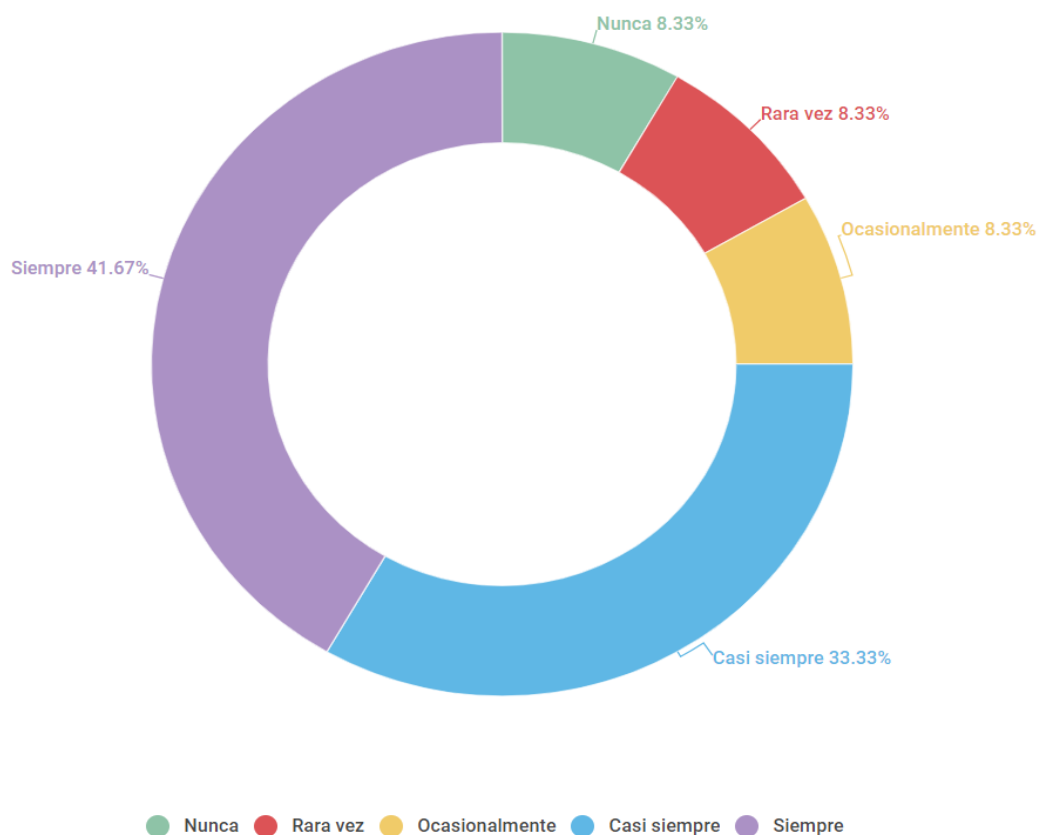
De acuerdo con lo expuesto, nace el compromiso por parte de la gerencia en la inversión y planeación que se debe ejecutar para buscar las formaciones adecuadas que se potencializarían en los colaboradores y el beneficio tanto del rendimiento laboral como propio de cada colaborador. Por ello, es necesario que previo a gestionar la planeación de las capacitaciones, se realice un análisis de las debilidades o deficiencias que se pueden subsanar mediante estas herramientas.

Con base en la información del instrumento relacionado a este aspecto, se determina que un 83,33 % de los colaboradores del Departamento de Suscripción indican que ocasionalmente la empresa aporta al desarrollo profesional por medio de capacitaciones o cursos. Esto, demuestra que la organización realiza esfuerzos por brindar estas herramientas, lo cual puede contribuir a la motivación de los colaboradores, estabilidad del personal, así como a un clima organizacional óptimo y que genere un sentido de pertenencia en la organización.

Tabla 27. Pregunta 16

¿Las capacitaciones en las que usted ha participado están enfocadas propiamente en los productos que Oceánica ofrece?		
<i>Elemento</i>	<i>Valor absoluto</i>	<i>Valor relativo</i>
Nunca	1	8,33%
Rara vez	1	8,33%
Ocasionalmente	1	8,33%
Casi siempre	4	33,33%
Siempre	5	41,67%
TOTAL	12	100,00%

Fuente: Elaboración propia con datos recuperados de cuestionario (septiembre, 2018).

**Gráfico 21. Enfoque productos Oceánica de Seguros**

Fuente: Elaboración propia con datos recuperados de cuestionario (septiembre, 2018).

A modo de ampliación, se genera la interrogante acerca del énfasis que hace la empresa para brindar capacitaciones relacionadas con los productos que ofrece Oceánica de Seguros S.A., esto con el fin de determinar el análisis y la planeación que realiza la gerencia para el buen aprovechamiento de las capacitaciones. Además, que la inversión empresarial sea retribuida al crecimiento técnico, clima organizacional, competencias e imagen empresarial.

Por lo tanto, de acuerdo con la percepción de los colaboradores con base en el instrumento aplicado, se muestra que el 41,67 % de los colaboradores indican que siempre reciben capacitaciones enfocadas propiamente al servicio que ofrece la organización; seguidamente, con un 33,33 % muestran que casi siempre reciben este tipo de capacitaciones. Esto, denota el buen gestionamiento que efectúa la organización a la hora de la planificación y estructura de las capacitaciones que se realizan en el Departamento de Suscripción.

Uno de los beneficios de contar con un buen plan de formación de personal es la motivación del personal, debido a que los colaboradores se muestran con un grado de satisfacción de adquirir nuevos conocimientos y habilidades. Por ende, el sentido de pertenencia a la organización aumenta y el clima organizacional aumenta positivamente, lo cual es de gran relevancia para la estabilidad y el crecimiento del personal.

Además, cuando se cuenta con personal altamente capacitado para el campo en que se desarrolla, se reduce la necesidad de supervisión que debe realizar la gerencia para la calidad y productividad de las actividades diarias, así como delegar funciones o posibles promociones para el crecimiento dentro de la organización.

En cuanto a esto, se menciona “Un elemento importante para que la delegación tenga éxito es la competencia laboral del personal, por lo que este enfoque implica grandes inversiones en capacitación y sensibilización” (Constanza, 2012, p.51).

Variable de Análisis 3: Calidad del Servicio

En la tercera variable de análisis del presente de trabajo de investigación se determinará la afectación de los procesos internos y las cargas laborales en la calidad del servicio al cliente brindado por los colaboradores del Departamento de Suscripción. Esto, con el fin de ofrecer valor agregado al producto, y por ende, una diferenciación en el mercado en que se desenvuelve la compañía.

La calidad del servicio al cliente se define, para efectos del presente trabajo, como la capacidad del área para satisfacer las necesidades de los clientes, la rapidez en la atención, la productividad, eficiencia y la comunicación para impulsar la cercanía al cliente con la organización. Esto, sin dejar de lado que esta variable se puede ver afectada por los procesos internos que se implementan en las transacciones, así como la coordinación en relación con las actividades y funciones diarias de la organización.

Tabla 28. Tiempos de respuesta establecidos por la gerencia

Trámites del Departamento de Suscripción	
Proceso de variación	24 horas
Proceso de emisión	48 horas
Proceso de anulación	24 horas

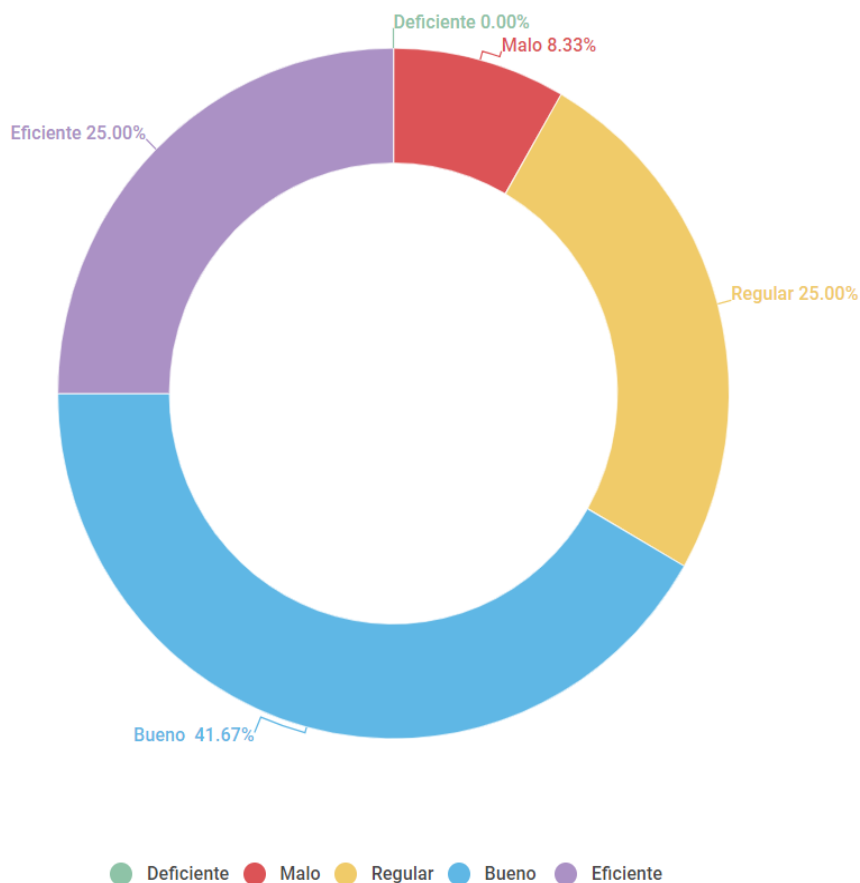
Fuente: Desarrollo Organizacional y Gestión Humana, Oceánica de Seguros S.A, 2018.

A continuación, se muestra el resultado de esta variable de investigación mediante las siguientes tres interrogantes. De igual manera, para determinar la calidad del servicio del área se procederá a la incorporación de la información recabada de las transacciones diarias. Ello, para especificar si los tiempos de respuesta cumplen con lo determinado por la gerencia, además de validar por medio de datos los incidentes con los que cuentan los trabajadores y generan reprocesos en sus tareas, lo cual influye en la calidad de la entrega de estas.

Tabla 29. Pregunta 17

¿Cómo evaluaría usted el servicio al cliente brindado por los colaboradores del Departamento de Suscripción?		
<u>Elemento</u>	<u>Valor absoluto</u>	<u>Valor relativo</u>
Deficiente	0	0,00%
Malo	1	8,33%
Regular	3	25,00%
Bueno	5	41,67%
Eficiente	3	25,00%
TOTAL	12	100,00%

Fuente: Elaboración propia con datos recuperados de cuestionario (septiembre, 2018).

**Gráfico 22. Servicio al cliente**

Fuente: Elaboración propia con datos recuperados de cuestionario (septiembre, 2018).

Actualmente, el mercado de seguros cuenta con diversas formas de obtener ofertas atractivas ante la alta demanda que generan los seguros a nivel nacional. Por ello, Océánica de Seguros pretende brindar, además de productos beneficiosos para la población, un valor agregado hacia el servicio, lo cual implicaría una imagen apta para la comercialización y reputación de la compañía.

El Departamento de Suscripción, de acuerdo con las funciones y responsabilidades del área, es uno de los principales conectores del cliente con la organización. En este sentido, los colaboradores son quienes cuentan con una comunicación directa con los usuarios, por ende, son los responsables de brindar una calidad en el servicio al cliente para garantizar la rentabilidad y el éxito de la organización.

El concepto de la administración de la calidad total, lo define Koontz *et al.* (2017) como:

El compromiso a largo plazo de tender a la mejora continua de la calidad, en toda la organización y con la participación activa de los miembros de todos los niveles, para cumplir y exceder las expectativas de los clientes; a esta filosofía impulsada por la alta gerencia se la considera una forma de vida organizacional, y en cierto sentido es simplemente administración efectiva (p. 564).

En el gráfico anterior se muestra la percepción de los colaboradores en relación con la evaluación del servicio al cliente que se brinda en el departamento, para lo cual un 41,67 % indicó que es bueno el servicio, seguido con un 25 % que lo exponen como eficiente, y un 25 % se manifiestan neutrales. Lo anterior, evidencia una determinación positiva por parte de la muestra con respecto a su trabajo y al de sus compañeros, lo cual contribuye al rendimiento del negocio a causa de la productividad y satisfacción del cliente.

Tabla 30. Pregunta 18

¿Cree usted que los procesos y cargas laborales afectan la calidad del servicio al cliente?		
Elemento	Valor absoluto	Valor relativo
Muy en desacuerdo	0	0,00%
En desacuerdo	0	0,00%
Neutral	1	8,33%
De acuerdo	4	33,33%
Muy de acuerdo	7	58,33%
TOTAL	12	100,00%

Fuente: Elaboración propia con datos recuperados de cuestionario (septiembre, 2018).

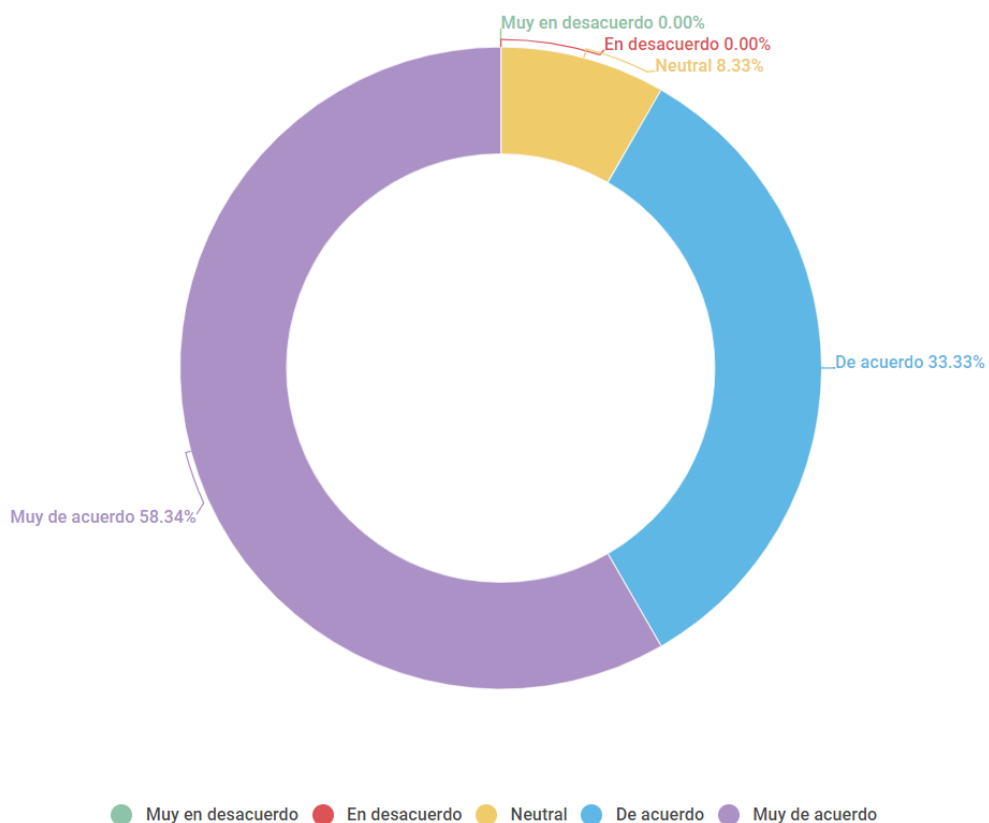


Gráfico 23. Implicación en el Servicio al cliente

Fuente: Elaboración propia con datos recuperados de cuestionario (septiembre, 2018).

De acuerdo con Konntz *et al.* (2017), la implementación de la Norma ISO 9000 resulta beneficiosa debido a que contribuye con:

La documentación de procesos, una mayor percepción de la calidad por parte de los empleados de la compañía, un posible cambio en la cultura de la organización que genere mayor productividad y la instrumentación de un sistema de calidad general (p.90).

Esta norma es la encargada de regular las gestiones de calidad en todas las organizaciones, y según lo expuesto anteriormente, la norma concibe con la importancia de la ejecución de procesos óptimos y en el énfasis del recurso humano para la efectividad de tareas que produzcan la calidad esperada por la compañía.

En este orden de ideas, es que se ha basado el presente trabajo de investigación para determinar la afectación de cada uno de estos aspectos esenciales en la gestión operativa de del Departamento de Suscripción. De modo que, esta evaluación se lleva a cabo a nivel interno para evidenciar su impacto en la calidad del servicio al cliente y recordando el compromiso que se debe de tener para una mejora continua, retroalimentación y control.

Referente a lo indicado por los colaboradores del Departamento de Suscripción, según el instrumento aplicado, se indica que el 58,33 % de los colaboradores están muy de acuerdo; y el 33,33% indican estar de acuerdo en que los procesos y cargas laborales del departamento afectan la calidad del servicio al cliente. De esta manera, y con base en el porcentaje expresado anteriormente se puede determinar que estos aspectos sí producen afectación directa en cuanto al servicio que brindan los trabajadores, lo cual puede repercutir en el rendimiento e imagen de la organización.

Tabla 31. Pregunta 19

¿Está de acuerdo en la siguiente afirmación? Se debe realizar una reestructuración de procesos y funciones del área de suscripción, para mejorar la productividad.		
Elemento	Valor absoluto	Valor relativo
Muy en desacuerdo	0	0,00%
En desacuerdo	0	0,00%
Neutral	0	0,00%
De acuerdo	5	41,67%
Muy de acuerdo	7	58,33%
TOTAL	12	100,00%

Fuente: Elaboración propia con datos recuperados de cuestionario (septiembre, 2018).

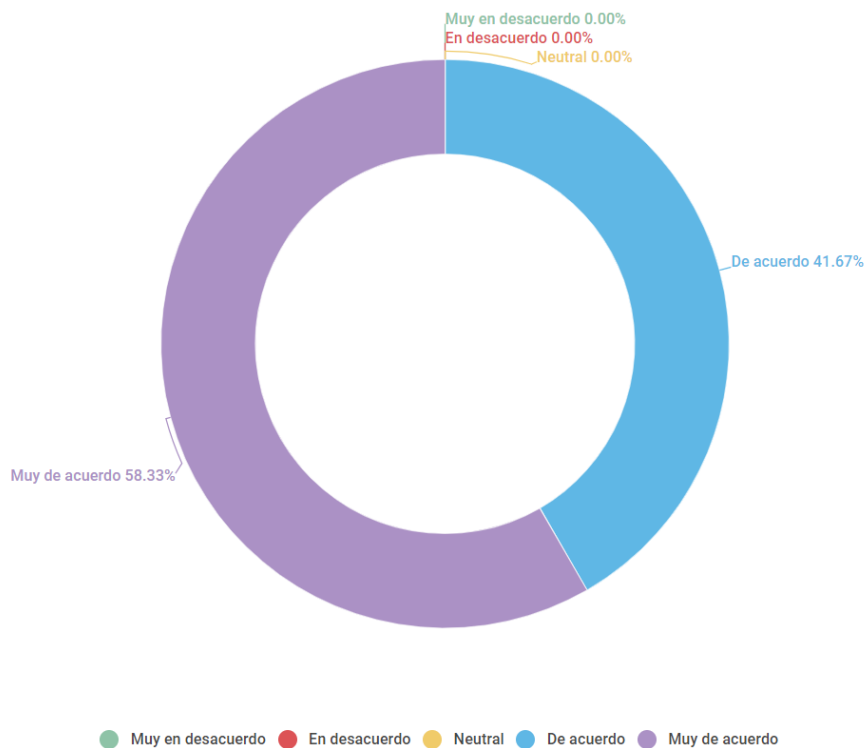


Gráfico 24. Restrucción

Fuente: Elaboración propia con datos recuperados de cuestionario (septiembre, 2018).

Sumado a lo anterior, se manifiesta la trascendencia de la administración de la calidad, la cual, según Koontz *et al.* (2107), indica que este tipo de administración resulta beneficiosa, puesto que:

Cuando se realiza con efectividad, este tipo de administración genera mayor satisfacción del cliente, menos defectos y desperdicio, mayor productividad, costos reducidos y mejor rentabilidad, además de un ambiente donde la calidad tiene una alta prioridad (p. 565).

De modo que, la implementación de esta administración tanto a nivel organizacional como departamental podría traer múltiples beneficios en la operativa diaria de la organización, así como la búsqueda de una constante mejora de los elementos, como lo son; la productividad, eficiencia, manejo de recursos y calidad. Lo anterior, requiere de un esfuerzo por parte de la gerencia y colaboradores para que exista adecuada planificación, además que exista disposición a un cambio estructural.

Dada la pregunta anterior, se hace énfasis en la apreciación de los colaboradores con respecto a que si se debe realizar una reestructuración de procesos y funciones para la generación de mayor productividad y eficiencia. Ello, con el fin de reafirmación a la interrogante de la gráfica 25 relacionada al impacto de estos aspectos en cuanto a la calidad del servicio. Según lo expuesto, se observa que el 58,33 % de los colaboradores indican que están muy de acuerdo en que se debe realizar la reestructuración; seguidamente, con un 41,76 % que muestran de acuerdo con la posición de reorganizar el Departamento de Suscripción.

Por lo tanto, queda demostrado mediante esta información la postura de los trabajadores y su percepción al respecto, de modo que es un excelente indicador para la evaluación de los procesos y funciones que se realizan actualmente en el Departamento, lo cual puede influenciar en la toma de decisiones por parte de la gerencia a la hora de planificar, organizar, dirigir y controlar.

Información suministrada de base de datos

Tal y como se estableció desde el inicio del presente capítulo, a continuación, se muestra la fase dos, la cual consiste en la obtención de información propia de los sistemas con la que cuenta el Departamento para el registro de las transacciones diarias y por colaborador, los cuales son ACSEL y SYDLE. Esto, permitiría analizar de una manera más exacta las variables, para luego entrelazar esta información con las percepciones de los colaboradores, y de esta manera dar respuesta a los objetivos de la presente investigación.

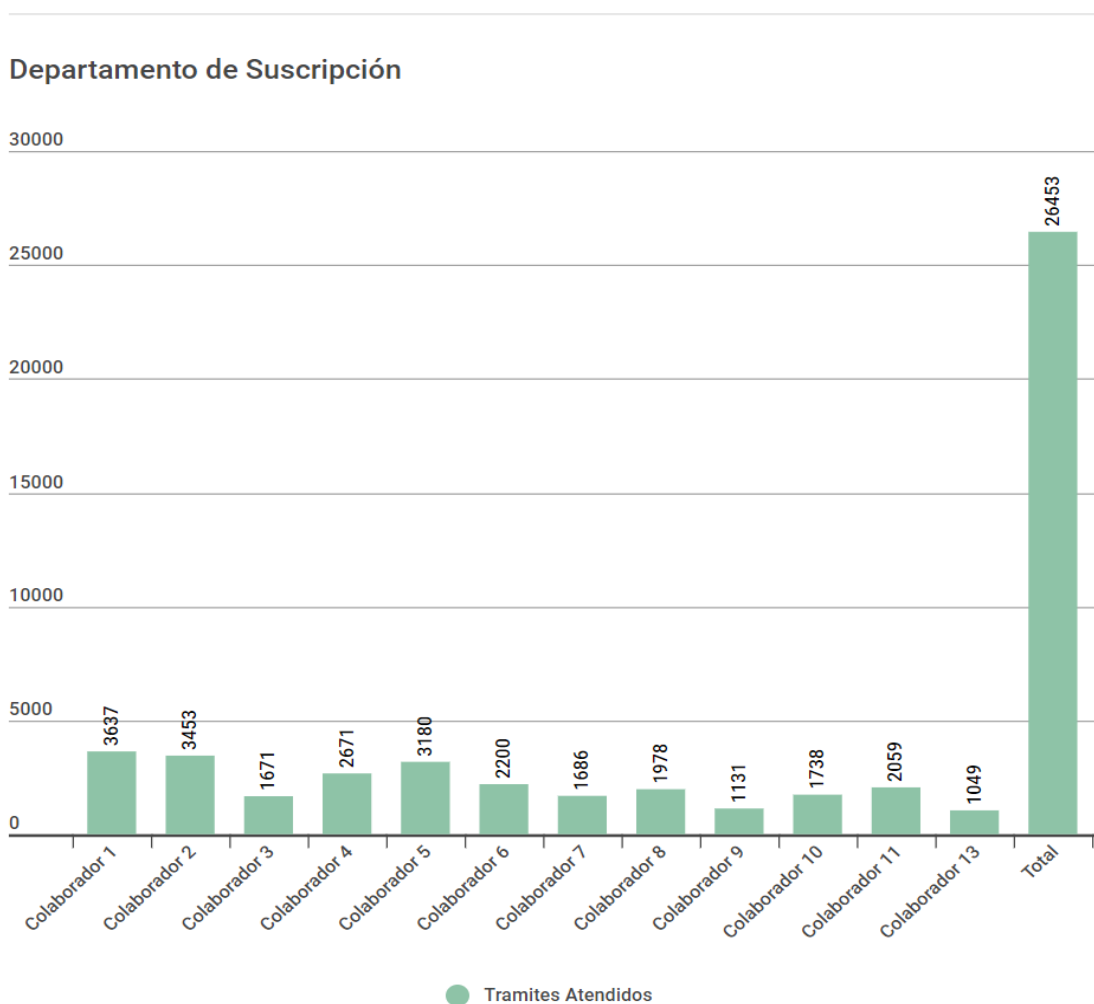


Gráfico 25. Cantidad total de pólizas

Fuente: Elaboración propia, información suministrada por el sistema SYDLE, 6 meses, 2018.

Para efectos de interpretación del gráfico, a continuación, se nombran los colaboradores bajo la línea de trámites colectivos e individuales.

Línea colectivos:

1. Colaborador 1
2. Colaborador 2
3. Colaborador 3
4. Colaborador 4
5. Colaborador 5
6. Colaborador 8
7. Colaborador 10

Línea individuales:

8. Colaborador 6
9. Colaborador 7
10. Colaborador 9
11. Colaborador 11
12. Colaborador 13: Atendidos en el Front (se incorpora por los 2 receptores de trámites que se distribuyen sus cargas de trabajo mediante trámites individuales).

En la gráfica se determina la cantidad de trámites totales por cada colaborador del Departamento de Suscripción en los seis meses correspondientes al presente año. La representación de esta gráfica se relaciona con la cantidad de trámites efectuados en los seis meses del año 2017 (gráfica 3). Con base en la información, se demuestra un aumento en la totalidad de pólizas registradas de un 27,16 %, en comparación con el semestre del año 2017, en el cual se ejecutaron alrededor de 19.269 pólizas, a diferencia de los seis meses del año 2018 que se realizaron 26.453,00. Lo anterior, denota un crecimiento en las transacciones que se efectúan en el Departamento con el mismo número de colaboradores.

Como se incluyó en el presente trabajo, la Gerencia cuenta con un número específico diario y mensual de las transacciones que deben realizar los colaboradores del Departamento para cumplir con el margen establecido. Estos datos son los suministrados en la tabla 11 de la variable de análisis llamada cargas de trabajo.

Al elaborar las cifras semestrales de esta cuota, la información arroja lo siguiente:

Para trámites individuales: Se deben ejecutar 1.320 pólizas por semestre/ por colaborador.

Para trámites colectivos: Se deben ejecutar 2.112 pólizas por semestre / por colaborador.

En la investigación se realiza lo siguiente para determinar la medición de las cargas laborales:

N: número de trabajadores

TI: Total cantidad de trámites individuales por colaborador

TTI: Total cantidad de trámites individuales

TC: Total cantidad de trámites colectivos por colaborador

TTC: Total cantidad de trámites colectivos

$$TI * N = TTI$$

$$1.320 * 5 = 6.600$$

$$TC * N = TTC$$

$$2.112 * 7 = 14.784$$

$$TTI + TTC = 6.600 + 14.78 = 21.384$$

El total de trámites es de 21.384, lo cual, según la gerencia, es lo que se deben realizar durante seis meses para contar con cargas de trabajo equilibradas. Sin embargo, los colaboradores realizaron 26.453 trámites, lo cual genera un incremento de las cargas de trabajo en un 19,16 %. Este incremento en las cargas laborales de los colaboradores son datos relacionados con los procesos de variaciones, emisiones, validación de pólizas y anulaciones. Por lo tanto, los demás procesos que se mencionaron en la variable de análisis no conforman parte de esta gráfica. Esto, demuestra, aún más, que el personal del Departamento de Suscripción sí cuenta con mucha carga laboral.

Porcentaje de Trámites

Colectivos

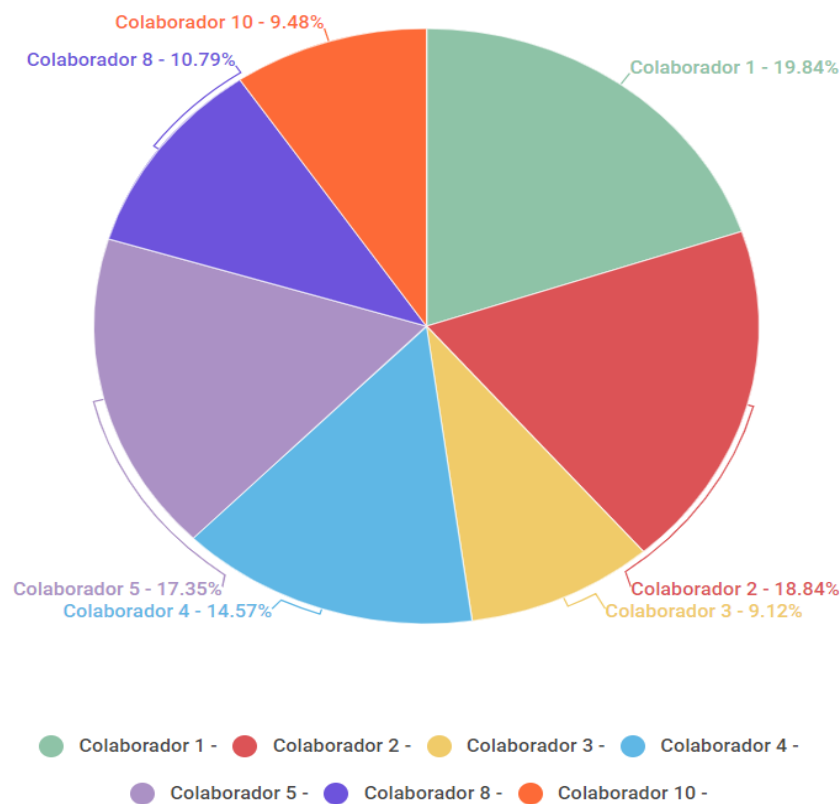


Gráfico 26. Cantidad total de pólizas colectivos

Fuente: Elaboración propia, información suministrada por el sistema SYDLE, 6 meses, 2018.

En el Departamento de Suscripción se realizaron 18.328 trámites colectivos en seis meses, lo cual representa un 69,29 % de las transacciones realizadas en todo el Departamento. Por tal motivo, la trascendencia que se debe de tener en la planeación, organización, dirección y control de estas operaciones para la productividad y eficiencia del Departamento, lo cual repercute en el servicio al cliente.

Una vez realizada la evaluación a nivel de Departamento basada en lo que la gerencia implementó para un adecuado nivel de cargas labores, es importante verificar la equidad en cuanto a que todos los colaboradores realicen la misma cantidad de trámites, puesto que efectúan las mismas funciones y responsabilidades; por ende, se debe gestionar una distribución equilibrada.

A continuación, se muestran las cifras de los colaboradores que se encuentran por encima y por debajo del estimado por la gerencia en cuanto a los trámites colectivos, el cual es de 2.112 trámites por semestre.

Por encima:

Colaborador 1: 3.637, porcentaje de 19,84 %

Colaborador 2: 3.453, porcentaje de 18,84 %

Colaborador 4: 2.671, porcentaje de 14,57 %

Colaborador 5: 3.180, porcentaje de 17,35 %

Por debajo:

Colaborador 3: 1.671, porcentaje de 9,12 %

Colaborador 8: 1.978, porcentaje de 10,79 %

Colaborador 10: 1.738, porcentaje de 9,48 %

En el gráfico 27 se demuestra que no existe una distribución adecuada de las cargas laborales, puesto que las diferencias de porcentajes entre los trabajadores son considerables. Por ejemplo, el colaborador 1, es el realiza el mayor porcentaje de trámites, con un 19,84%, lo cual representa 3.637 de transacciones; por su parte, el colaborador 3 con el menor porcentaje de trámites, con un 9,12 %, lo cual representa 1.671 transacciones. De modo que, existe una desigualdad del 10,73 %, lo cual significa una diferencia de 1.966 trámites.

Porcentaje de Trámites

Individuales

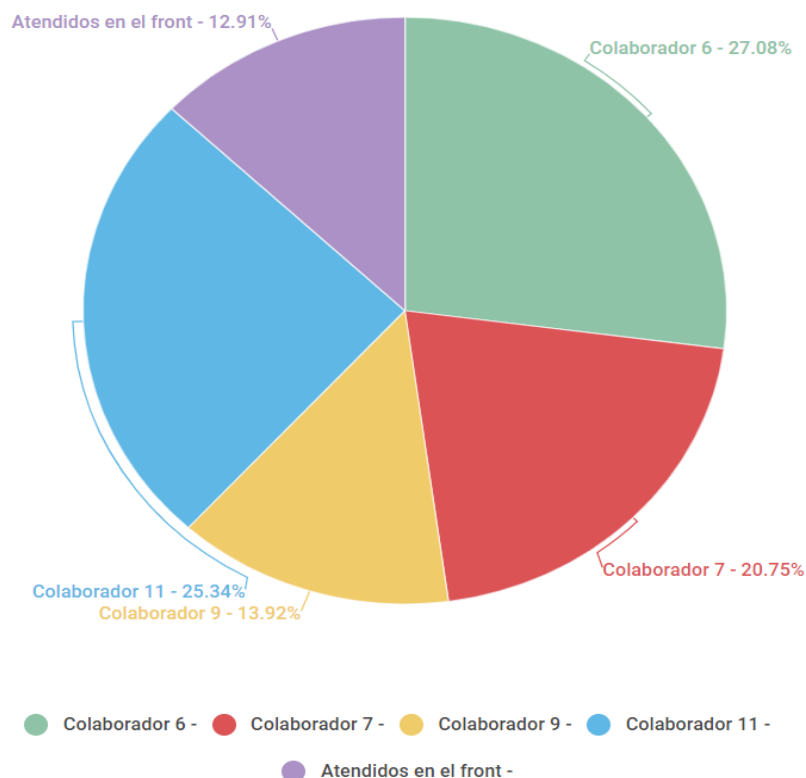


Gráfico 27. Cantidad total de pólizas individuales

Fuente: Elaboración propia, información suministrada por el sistema SYDLE, 6 meses, 2018.

Pues bien, con el objetivo de ampliar el tema de las distribuciones correctas de las transacciones realizadas por los colaboradores del Departamento de Suscripción, seguidamente, con base en la gráfica, se detallan las cifras de los porcentajes y valores relativos de cada colaborador en relación con los trámites efectuados en los seis meses del presente año.

Para la línea de individuales se tramitaron 8.125 trámites de pólizas, lo cual representa un 30,71 % de la totalidad de operaciones del área; además, demuestra que no es un porcentaje tan alto en comparación con la línea de colectivos. Sin embargo, para la organización son de gran valor estos trámites, debido a que contribuyen en gran manera con la rentabilidad del negocio.

En relación con los trámites colectivos, las cifras de los trabajadores se encuentran por encima y por debajo del estimado por la gerencia en cuanto a los trámites individuales, que para este caso es de 1.320 de transacciones por semestre.

Por encima:

Colaborador 6: 2.200, porcentaje de 27,08 %

Colaborador 7: 1.686, porcentaje de 20,75 %

Colaborador 11: 2.059, porcentaje de 25,34 %

Por debajo:

Colaborador 9: 1.131, porcentaje de 13,92 %

Colaborador 13: 1.049, porcentaje de 12,91 %

En la representación del gráfico 28 se demuestra que no existe equilibrio en las cargas laborales de la línea de individuales. Lo anterior, debido a que las diferencias de porcentajes de los

trabajadores son muy grandes. Por un lado, el colaborador 6 es el que gestiona mayor número de transacciones, pues para los seis meses del presente año su cuota fue de 2.200, lo cual representa un 27,08%. Por otro lado, se muestra el colaborador 13, quien es el que realiza el menor número de trámites, con una cuota de 1.049, lo cual representa un 12,91 %. Esto, genera una desigualdad de 1.151 trámites entre estos dos colaboradores, lo que en porcentaje de diferencia representa un 14,17 %.

De manera que, estas cifras denotan que no existe por parte de la organización una planificación y/o estudio de esta variable, lo cual genera un descontrol de funciones, responsabilidades y recursos, el cual puede perjudicar el clima organizacional y los tiempos de respuesta al servicio al cliente.

Porcentaje de Trámites

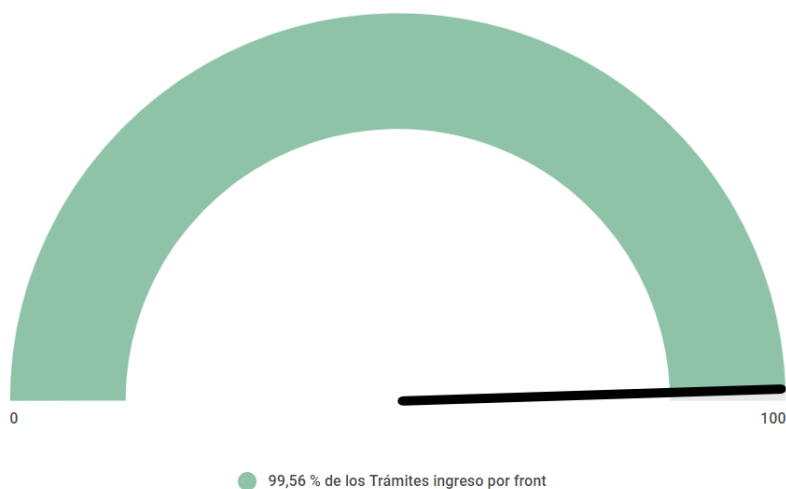


Gráfico 28. Cantidad total de pólizas por flujos

Fuente: Elaboración propia, información suministrada por el sistema ACSEL, 6 meses 2018.

En relación con la información recabada en este gráfico, se observa la distribución de transacciones por medio de canalización, ya sea por medio de flujos, o sea la interacción de los clientes al uso del sistema SYDLE, o por el Front, que es la recepción de los trámites físicamente o por medio de correo electrónico.

En el semestre del año pasado se observó, según la gráfica 1, que los trámites del Front correspondían a un total del 64,24 %, mientras que el otro 35,76 % representan las transacciones por medio de los flujos del sistema SYDLE. Esto, evidencia que el mayor porcentaje corresponde a la recepción de trámites que gestionan los dos colaboradores que desempeñan el puesto de receptores de trámites.

Durante los seis meses del presente año, y como se puede observar en la gráfica 26, se determina que un 99,56 %, lo cual significa 20.048 de las transacciones, se efectúan por medio del Front, mostrando únicamente un 0,44 % o los 6.405 de trámites gestionados por flujos. Estos datos denotan la necesidad de la empresa de hacer esfuerzos para contar con una comunicación más eficaz con los clientes, debido a que uno de los principales beneficios con que cuentan los procesos por flujos es tener mayor conexión con el cliente, haciéndolo partícipe de la operativa de la empresa, contribuyendo con las cargas laborales, y por ende, con una mayor productividad de los colaboradores.

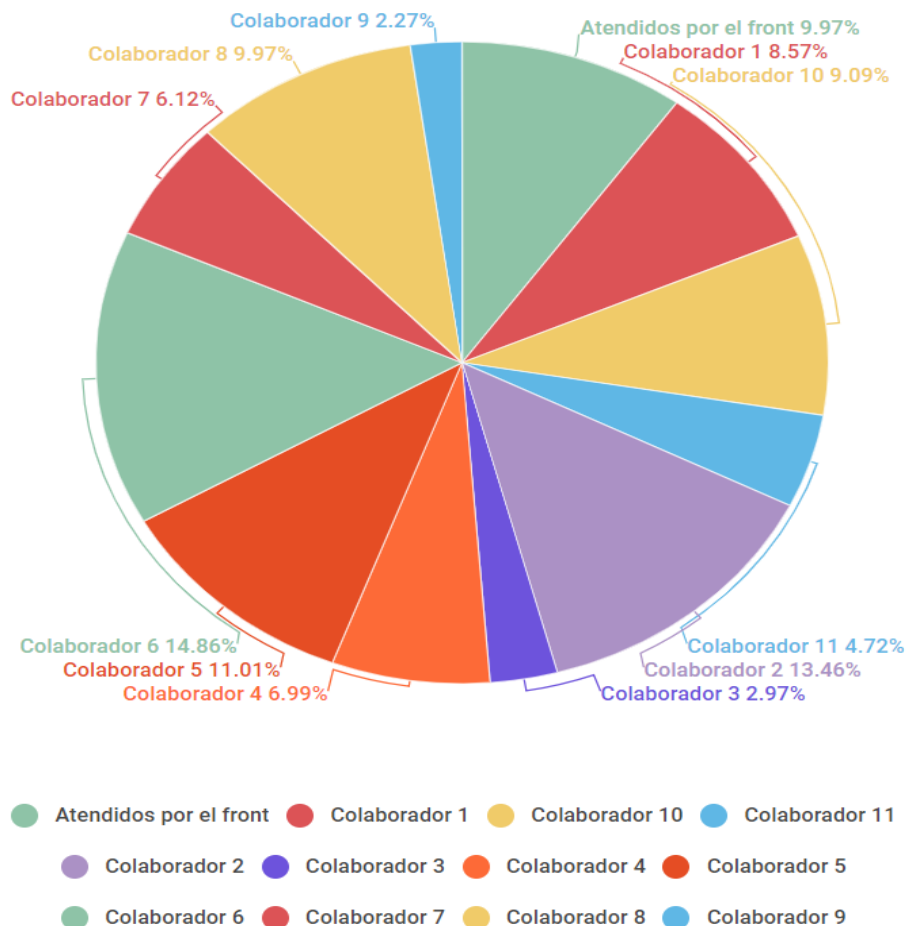


Gráfico 29. Cantidad de incidentes del Departamento de Suscripción

Fuente: Elaboración propia, información suministrada por el Departamento de Tecnología, 6 meses, 2018.

Actualmente, en el Departamento de Suscripción se cuenta con un número establecido por colaborador para el envío de incidentes al Departamento de Tecnología. Los incidentes son solicitudes que realizan los colaboradores debido a un proceso ejecutado de manera errónea por parte de este, por lo que envían una solicitud a tecnología para la corrección de la gestión. El número determinado por la gerencia para este envío es de cuatro requerimientos por colaborador por mes, por lo que para seis meses sería un máximo de 24 incidentes.

A continuación, se muestran los números de los colaboradores que se encuentran por encima y por debajo del estimado por la gerencia en cuanto a los incidentes generados durante los seis meses del presente año:

Por debajo:

Colaborador 3: 17 incidentes, porcentaje de 2,97 %

Colaborador 9: 13 incidentes, porcentaje de 2,27 %

Por encima:

Colaborador 1: 49 incidentes, porcentaje de 8,57 %

Colaborador 2: 77 incidentes, porcentaje de 13,46 %

Colaborador 4: 40 incidentes, porcentaje de 6,99 %

Colaborador 5: 63 incidentes, porcentaje de 11,01 %

Colaborador 6: 85 incidentes, porcentaje de 14,86 %

Colaborador 7: 35 incidentes, porcentaje de 6,12 %

Colaborador 8: 57 incidentes, porcentaje de 9,97 %

Colaborador 10: 52 incidentes, porcentaje de 9,09 %

Colaborador 11: 27 incidentes, porcentaje de 4,72 %

Colaborador 13 (Atendidos en el Front): 57 incidentes, porcentaje de 9,97 %

Según la información anterior, se aprecia que únicamente dos colaboradores se encuentran dentro del número establecido. Los demás colaboradores superan estos números, lo cual puede generar tiempos de respuesta excesivos, ya que se debe esperar a la respuesta de otro departamento. Además, estos incidentes corresponden a reprocesos, lo que influye en el aprovechamiento de recursos, productividad y eficiencia.

Interpretación de los datos

Mediante el estudio realizado en el presente trabajo de investigación se logra determinar una serie de variables, las cuales son de gran utilidad para la buena administración del Departamento, el cual ha sido evaluado y analizado en aspectos trascendentales para el gestionamiento adecuado de la operación de la organización, y por ende, su rentabilidad como negocio. También, logra verificar aspectos importantes a tomar en consideración por parte de la gerencia para un mejor control y dirección del área y de las personas que lo integran. Todo ello, con el objetivo de generar productividad, eficiencia y un mejor servicio.

Luego de haber evaluado por medio de los instrumentos utilizados en la investigación, se puede indicar la necesidad de toda la organización a efectuar este tipo de evaluaciones y mediciones, para que de esta manera se pueda lograr un entendimiento sobre el enlace que tienen los aspectos internos de una organización y cómo se ven afectados con la experiencia al cliente. Sumado a ello, como relevancia que brinda, es la responsabilidad con que cuenta toda gerencia hacia la operatividad de un área, afectando la correcta administración de recursos tanto de capital humano como de equipos o instrumentos utilizados.

Con primer punto, se determina el énfasis de los procesos internos que se realizan en la organización y en el área de suscripción. Esto, debido que al contar con fases y etapas claras de procedimientos, se contribuye a la facilitación de las actividades y funciones que se ejecutan diariamente. Pues bien, estos procesos deben estar documentados con un objetivo, lo cual implicaría una razón de implementación, así como sistematizados, para que cualquier colaborador pueda efectuarlo. En este aspecto, basado en la evaluación realizada, se determina que los procesos con que cuenta el Departamento no están claros en cuanto al orden, secuencia y estructura.

En relación con este tema, la mayoría de los procesos con los que cuenta la organización, se encuentran entrelazados con las otras áreas, lo cual implica contar con una adecuada conexión que genere una comunicación fluida y controlada. Esto, es de gran beneficio para la reducción de los tiempos de respuesta, pues aporta a la calidad del servicio. Por tal motivo, una vez expuesta esta relación, se determina que en la organización no hay una comunicación sana con las áreas, lo cual puede afectar la eficiencia y productividad del Departamento y la compañía.

Con respecto a lo antes planteado y de modo general, se puede indicar que los procesos del Departamento de Suscripción deben mejorarse para que puedan ser más eficientes, productivos y beneficiosos para la compañía, trabajadores y clientes. Esto, debido a que interviene con el aprovechamiento de recursos, y podría generar una respuesta más ágil de cara al cliente. Además, poder optimizar los procesos de manera que sean más sencillos de captar por todos los integrantes de la organización y que exista un control eficiente de estos procesos.

Actualmente, la organización ha estado aumentando sus ventas de forma favorable y constante, lo cual genera que la gerencia deba implementar nuevas acciones o estrategias que colaboren con la planificación, organización, dirección y control en cuanto a los procesos y cargas laborales de las áreas involucradas. Esto, debido a que si no se realiza un plan de desarrollo, los más perjudicados serían los trabajadores del Departamento, y por consecuente, la calidad del servicio, lo cual sería perjudicial para la proyección de la imagen de la compañía.

Por lo anterior, la importancia de la medición de cargas laborales de los trabajadores del área, para analizar y evaluar si esto afecta a las gestiones correspondientes de la operativa del Departamento. Esta medición implica la determinación de las funciones y responsabilidades que se ejecutan en el Departamento, la claridad de estas funciones, la cantidad de trámites realizados para la medición de cargas, su correcta distribución, y la eficiencia de la gerencia para la búsqueda del equilibrio. Además, sin dejar de lado, un aspecto importante, como lo es la precisión de la organización por contar con personal calificado.

Ahora bien, es fundamental tener claridad de las funciones y responsabilidades que se realizan por departamento, debido a que esto genera que los trabajadores tengan previo conocimiento de sus responsabilidades y compromisos con la empresa. Esto, se puede efectuar mediante manuales de puestos donde se indiquen los aspectos necesarios para evaluar el perfil del trabajador y el alcance esperado. Además, otro beneficio, es que ayuda a que se realicen únicamente las tareas que corresponden al puesto, que no haya desviación o descoordinación en relación con este aspecto y que no se desgaste el personal al llevar a cabo esas actividades.

De forma que, según la información recabada, se puede indicar que los colaboradores del Departamento no tienen claridad de las funciones y responsabilidades que realizan. Por ende, no saben cuáles son las tareas que deben desarrollar, por lo que efectúan actividades que no corresponden al Departamento y que no deberían hacerse cargo, lo cual puede influir en la calidad del servicio al cliente y en la forma en que realizan las actividades diarias.

Las cargas de trabajo, según la medición realizada en el presente trabajo de investigación, se puede mostrar como elevada de acuerdo con las percepciones de los colaboradores, lo cual coincide con la información de la base de datos que muestran la cantidad de trámites por colaborador según el puesto que desempeña. Lo anterior, significa que efectivamente sí existe exceso de cargas laborales. Dicha medición puede contribuir al análisis en cuanto a la afectación que puede surgir al clima organizacional, tiempos de respuesta y en la productividad de cada colaborador.

Otro aspecto relacionado con las cargas laborales es la correcta distribución de las tareas en una organización, por lo tanto, es importante contar con una adecuada división de trabajo, para que no exista recargo en funciones y todos los colaboradores realicen la misma cantidad de tareas sin que haya excesos. Esto, contribuye a la motivación con la que trabaja el colaborador, la calidad en sus gestiones y la productividad, lo cual impacta directamente en la calidad esperada por el cliente y, por ende, en su satisfacción.

Sumado a lo anterior, se expone la eficiencia por parte de la gerencia para la búsqueda del equilibrio correspondiente en la distribución de tareas de todos los integrantes del Departamento. En ese punto, se determina que sí se cuenta con herramientas para un debido control y organización del registro de tareas, sin embargo, no hay una buena administración para llevar a cabo una estrategia de distribución, lo cual influye en la medición de cargas laborales y en el aprovechamiento de recursos propios de la organización.

Un último aspecto importante de la variable de las cargas laborales es la relevancia a la relación de la productividad, eficiencia y la satisfacción al cliente, lo cual surge a partir de la necesidad de la organización por adquirir personal calificado y de acuerdo con los requerimientos de la empresa, para que ayude a que las actividades se ejecuten de manera más expedita y a un menor costo posible. No obstante, no es únicamente la contratación de los perfiles esperados, sino además de la responsabilidad de la compañía para generar habilidades y conocimientos que se requieran en el puesto de trabajo.

Bajo ese orden de ideas, se analiza la información del personal del Departamento, en lo cual se indica que la organización sí realiza esfuerzos para capacitar constantemente al personal. De modo que, esto contribuye con la motivación y la satisfacción de los colaboradores para la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades, lo cual es importante para el sentido de permanencia, el crecimiento y la estabilidad hacia la organización.

En consecuencia, a lo expuesto anteriormente, es que se presenta la valoración de los puntos ya descritos para definir la afectación en el servicio al cliente. Al respecto, se menciona la mejora continua y la gestión de calidad que se debe desarrollar en toda organización como un esfuerzo hacia la calidad en el servicio brindado. Esta calidad afecta de manera directa a la productividad, tiempos de respuestas, eficiencia y comunicación con los clientes.

Sumado a ello, al contar con una buena gestión de la calidad, se beneficia la empresa, debido a que se genera una alta satisfacción al cliente, lo cual impacta en la imagen de la organización en el mercado y eleva las expectativas de consumo, y por ende, su rentabilidad. También, beneficia los trabajadores, ya que estos perciben a lo interno una estructura más clara y coordinada, lo que ayuda a trabajar con base en los objetivos estratégicos y un control adecuado por parte de la gerencia.

En lo anterior, radica la importancia y la relación que tienen los procesos internos y cargas laborales con la calidad en el servicio al cliente que brinda una organización. De modo que, cuando se cuenta con procesos estructurados de manera adecuada y claramente, las transacciones que se desarrollan diariamente tienden a volverse más sencillos para los trabajadores, los cuales se ven mayormente afectados, eliminando reprocesos, y por consecuencia, su productividad se ejecuta al máximo.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente capítulo consta de los dos apartados donde se establecen las conclusiones y recomendaciones dadas de acuerdo con la investigación. En el primer apartado, se determinarán los resultados obtenidos del estudio, con el fin de dar respuesta a los objetivos planteados y se buscará contestar a la pregunta de este. Adicionalmente, se destacará la importancia y el significado de todo el estudio. Luego, en el segundo apartado, se determinarán las recomendaciones que se encontraron luego de analizar los resultados obtenidos con base en la información alcanzada en la investigación.

La presente investigación se realizó primeramente partiendo del objetivo general y objetivos específicos, lo cuales buscan dar respuesta al planteamiento del problema. Seguidamente, se desarrolló el marco teórico donde se presentaron los conceptos necesarios para el entendimiento y conocimientos de la investigación. Posteriormente, se estructuró el marco metodológico, donde se evidencia el diseño de este trabajo y su enfoque mediante una estructura cuantitativa. Además, se presentaron los instrumentos utilizados basados en un cuestionario cerrado e información recopilada de las bases de datos de los sistemas de la empresa, con el objetivo de comparar y demostrar su compatibilidad.

Así pues, una vez realizado el desarrollo de las variables expuestas en la investigación, se determina la importancia de la empresa de una mejor planificación y control de sus gestiones, para tratar de buscar un valor agregado hacia al cliente, y por ende, su satisfacción. Esto, implica una búsqueda constante de mejora continua y concientización por parte de la gerencia de las implicaciones que generan el no contar con una estructura clara.

Conclusiones

Se determina que los procesos internos que se ejecutan actualmente en Oceánica de Seguros S.A. no se encuentran claramente establecidos en la organización, en cuanto al orden, secuencia y estructura.

De acuerdo con la importancia que conllevan los procesos y su adecuada comunicación con todas las áreas implicadas en las etapas, se concluye que actualmente no se brinda una conexión correcta con los departamentos que integran la compañía. Esto, es perjudicial, dado que la mayoría de las funciones y actividades del Departamento de Suscripción requieren la colaboración de otro departamento, ya sea para la entrada o finalización de las transacciones.

Uno de los objetivos esenciales para la implementación de procesos sistematizados es que las operaciones se realicen de forma más expedita y controlada para los usuarios, lo cual contribuye al buen funcionamiento y reduce el tiempo de respuesta y crea mayor satisfacción al cliente.

De acuerdo con lo anterior, para Oceánica de Seguros S.A. es esencial contar tiempos de respuesta buenos, en vista que la compañía se encuentra en un mercado con alta competitividad y demanda, en el cual uno de los valores agregados del producto es el servicio al cliente.

En este mismo orden de ideas, de acuerdo con la percepción de la muestra, se determina que la mayoría indica que los procesos o flujos que se desarrollan en el Departamento de Suscripción no mejoran el tiempo de respuesta en el Departamento.

No obstante, no hay una apreciación clara al respecto, debido que, ante lo analizado, algunos colaboradores decidieron mantenerse neutrales ante este tema.

Por su parte, se demuestra que los tiempos de respuesta son deficientes cuando los procesos están estructurados con la involucración de otra área, lo cual denota que la compañía no está realizando sus operaciones basados en un solo objetivo, por ende, no hay un compromiso de actuar conjuntamente.

Expuesto todo lo anterior, se concluye que, según la evaluación realizada de los procesos internos del Departamento de Suscripción, estos se indican como regulares, ya que presentan deficiencias de comunicación, estructura, organización y control de estos.

Ahora bien, en lo referente al tema de cargas labores, se establece que la medición es un aspecto importante en toda organización para verificar el conjunto de actividades que son ejecutadas por colaborador en un periodo determinado versus las actividades que se deberían realizar para que no exista torpeza en el desarrollo de esas actividades.

En tal sentido se concluye y se determina que los colaboradores del departamento cuentan con cargas de trabajo altas, según la cuota que estableció la gerencia para la ejecución de las tareas en comparación con la información recabada en este trabajo de investigación.

Además, se establece que las cargas de trabajo elevadas se deben a la mala distribución de funciones y actividades, debido a que se muestran diferencias considerables en comparación con la cantidad de operaciones realizadas de un colaborador y otro.

Es conveniente establecer que la desigualdad en la distribución de tareas se debe a que las herramientas no están siendo administradas adecuadamente por parte de la gerencia, lo cual genera

que no haya control sobre este aspecto, y por ende, que exista saturación de trámites en algunos colaboradores.

En este sentido, algunos de los factores que generan que las cargas laborales se tornen más equilibradas para el trabajador es la claridad en funciones y responsabilidades, así como el fácil acceso a la información y comunicación por parte de la empresa, pero sobre todo de las capacidades en cuanto a conocimientos y habilidades para el desempeño del puesto.

En cuanto a las funciones y responsabilidades correspondientes a cada puesto de trabajo del Departamento de Suscripción, se establece que la empresa no ha hecho mención alguna a acerca de las tareas a desempeñar según la descripción del puesto. Por lo tanto, los colaboradores no tienen una noción clara de las tareas a desempeñar en la organización.

Ahora bien, debido a la falta de estructura organizacional se demuestra que los colaboradores del departamento realizan tareas que no son propias del Departamento, realizando esfuerzos, invirtiendo tiempo y compartiendo responsabilidades que le competen a otras áreas de la organización.

Por ello, se evidencia la importancia de la revisión y el apego de los manuales de puesto para determinar los conocimientos, aptitudes y funciones de cada colaborador.

Como segundo factor de equilibrio en las cargas labores, se puede observar la gestión de la documentación para calidad y rapidez en la ejecución de las operaciones, lo cual queda demostrado en el Departamento; sin embargo, aunque cuenta con un plan de acceso a la documentación, no es eficiente.

Lo anterior, debido a que el acceso a la información relacionada con las gestiones diarias, los colaboradores la adquieren de manera ocasional y cuando ocurren cambios y/o modificaciones en las reglas del negocio, no se cuenta con ella de manera expedita, por lo tanto, no hay una comunicación directa por parte del área.

Como último factor de equilibrio en las cargas laborales, se establece que el personal del Departamento se encuentra neutral sobre los conocimientos y habilidades para el desempeño del puesto, lo cual supone la posibilidad de desconocimiento o no sobre la capacidad para desempeñar el puesto.

En relación con lo anterior, resulta necesario decir que estos conocimientos y habilidades se dan con base en la contratación apta del capital humano, por lo que se concluye con la capacidad que debe contar la gerencia al apego a los descriptores de puesto para contar con personal adecuado según las necesidades de la organización.

Además, este factor se ve influenciado en la capacidad de la organización para realizar esfuerzos por capacitar a los colaboradores del Departamento. Por lo tanto, bajo este aspecto se determina que efectivamente la gerencia cuenta con programas de capacitación aptos para el desempeño de funciones y responsabilidades.

En síntesis, en cuanto a las funciones y responsabilidades, se hace referencia a la tabla 5 de funciones y responsabilidades. En ella, se logró medir distintos ítems sobre los cuales en la mayoría se evidencia una sobrecarga laboral, en donde cada colaborador debe atender llamadas, atender a agentes de seguros, archivar documentos digitalmente, entre otros. Esas son funciones para las cuales la empresa no cuenta con una herramienta para medir; con esto, se puede llegar a la conclusión que si al medir casi un 70 % de las funciones y responsabilidades es evidente una sobrecarga laboral en cada uno de los colaboradores.

De manera que, al enfatizar en lo expresado anteriormente, la calidad del servicio se ve afectada por la gestión de procesos y cargas labores, dado que, al no contar con una buena administración de los procesos, está muy palpable el reproceso o el saltarse un paso en un trámite, lo cual a su vez produce insatisfacción del cliente.

Lo anterior, también se relaciona con las cargas labores. Esto, se podría definir en distintos factores que la afecten, por ejemplo: rendimiento, concentración, eficiencia, eficacia, estado de ánimo, entre otros factores, que pueden afectar a una persona por el estrés de tener un volumen muy alto de trabajo, lo cual genera que mermen los factores positivos en el colaborador.

Al observar los resultados obtenidos de este trabajo de investigación, se establece que la gestión operativa afecta a la Aseguradora Oceánica de Seguros S.A en aspectos como: malas gestiones de aseguramiento, lo cual conlleva al incremento de reclamos por indemnización, lo que hace que la siniestralidad de la compañía aumente, y, en consecuencia, que las primas de las pólizas que ofrece la aseguradora incrementen. Esto, perjudica directamente al cliente y, por ende, afecta a la compañía en imagen, credibilidad y rentabilidad.

Al respecto de las limitaciones presentes en el trabajo de investigación, se puede mencionar que la medición en las funciones y responsabilidades no se logran efectuar al 100 %, dado que el 30 % de estas no son medibles e identificables. Además, la empresa no brindó mayor detalle en la información, lo cual implicó invertir más tiempo y recursos en el análisis de los datos.

Concerniente a los resultados inesperados en la investigación, se determina la diferencia considerable en la cantidad de trámites que realiza un colaborador con respecto a otro. Esto, evidencia aún más el fallo en la distribución de actividades y tareas.

La relevancia de este trabajo de investigación genera un valor agregado a la empresa, dado que, con los datos, el análisis y conclusiones, se pone en evidencia la perspectiva que tiene el personal con respecto a los procesos y cargas laborales de sus colaboradores.

Desde el punto de vista teórico, esta investigación generará reflexión y discusión, tanto sobre el conocimiento existente de la gestión operativa del Departamento de Suscripción como dentro del ámbito de algunos aspectos que involucran a toda la organización, ya que, de alguna manera u otra, se dan a conocer conceptos importantes sobre la organización y/o el Departamento investigado.

Por último, se concluye que la investigación permite poner en manifiesto los conocimientos adquiridos durante el análisis, lo cual es importante para sentar las bases de otros estudios que surjan partiendo de la problemática aquí especificada.

Recomendaciones

Se le recomienda al Departamento de Desarrollo Organizacional, al Departamento de Tecnología y a las gerencias de las áreas involucradas en los procesos, incluir el responsable en cada etapa, por departamento y puesto de trabajo, desde el inicio de la etapa, así como el seguimiento que debe realizar para la finalización. Lo anterior, para contribuir con el orden, estructura y el control adecuado del proceso.

También, para mejorar la conexión que brindan los procesos con cada departamento, se recomienda a las gerencias de las áreas que integran la Aseguradora Oceánica de Seguros S.A., unificar por medio de una sola herramienta los procesos de toda la organización, para tener un mayor control de las operaciones que realiza la organización. De la misma manera, esto contribuye con la optimización de los tiempos y toma de decisiones empresariales.

Sumado a lo expuesto, se le recomienda al Departamento de Desarrollo Organizacional realizar esfuerzos de integración del personal de toda la aseguradora, mediante cursos o charlas; esto, con el fin de que en la organización se trabaje en equipo mediante el logro de objetivos empresariales y se logren mejorar los tiempos de respuesta de cara al cliente.

Se les recomienda a las gerencias de los departamentos que conforman Oceánica de Seguros S.A. a velar por la importancia que los procesos se lleven a cabo de forma sistematizada y controlada, independiente del colaborador que lo realiza, con el objetivo de hacer al menos el 90 % de los procesos medibles e identificables.

Ahora bien, se le recomienda a la gerencia del Departamento de Suscripción lo siguiente:

Eliminar aquellas tareas y actividades que desarrollan los colaboradores del área, las cuales deberían ser ejecutadas por otros departamentos de la organización, tales como: consulta y seguimiento de pagos, facturaciones, devoluciones de dinero y archivo de expedientes. Dado que, esto genera menor inversión de tiempo en las tareas propias, y por ende, influye en la productividad, eficiencia y cargas laborales del Departamento.

A la utilización correcta de la herramienta SYDLE, para la buena gestión de distribución de cargas laborales. Esta herramienta se puede ajustar para que se realice la asignación de tareas equitativamente en un periodo determinado.

Comunicar a los colaboradores del Departamento de Suscripción sobre las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo, para una mejor claridad y compromiso de las actividades desempeñadas.

Por su parte, a fin de contar con personal más calificado para los puestos de trabajo, se recomienda al Departamento de Desarrollo Organizacional desarrollar lo siguiente:

La evaluación de los manuales de puestos y perfiles de acuerdo con los descriptores, de manera que se determinen los conocimientos, aptitudes y habilidades necesarias según los requerimientos de la empresa, a los cuales deberán de apegarse las gerencias para la buena gestión del reclutamiento y promoción.

En relación con los esfuerzos que realiza la organización para capacitar al personal con los conocimientos propios del mercado de seguros y su reglamentación, se establece la importancia de aplicar evaluaciones de dichas capacitaciones para crearle un compromiso al colaborador y que de esa manera se cumpla con el objetivo del curso o capacitación realizada.

Para contribuir con la calidad del servicio brindado por los colaboradores del Departamento de Suscripción, se le recomienda a las gerencias y a los colaboradores de la aseguradora utilizar y alimentar la nueva herramienta web implementada para el resguardo de la documentación, la cual brinda un fácil acceso, además de ser más confiable debido que deja registros tanto de modificaciones, eliminaciones y responsables de esas gestiones.

Por último, se le recomienda a la Gerencia del Departamento de Suscripción involucrarse y reconocer la importancia de proponer estrategias de comunicación hacia los colaboradores sobre las nuevas reglas de negocio, implementaciones y modificaciones realizadas que afecten la gestión operativa del departamento.

Por medio de esta investigación se establece la necesidad de realizar evaluación sobre las implicaciones positivas y negativas de una reingeniería en la organización y departamento, mediante lo cual se realice una reestructuración de procesos y estructura organizacional para brindar mayor calidad, eliminar procesos y alivianar cargas laborales.

Del mismo modo, la investigación favorece al establecimiento de otras investigaciones que son de gran utilidad para la aseguradora Oceánica de Seguros S.A., como es el caso de realizar un estudio actual de la cantidad de trámites que se deben realizar por colaborador, tomando en cuenta el tiempo de ejecución, el tiempo muerto entre cada transacción y la medición de aquellos procesos que actualmente no se pueden medir ni identificar.

REFERENCIAS

- Albarrán, I. (s.f.). Mercado de Seguros: Oferta y Demanda. ¿Cómo operan y se caracterizan? Recuperado de <https://eprints.ucm.es/6722/1/0021.pdf>
- Asociación Empresarial del Seguro. (s.f.). Libro blanco del seguro. Recuperado de <https://unespa-web.s3.amazonaws.com/main-files/uploads/2017/06/libro-blanco-del-seguro.pdf>
- Belén, Cabrera, Navarro, Vries. (2010). Procesamiento de datos y análisis estadísticos utilizando SPSS. Recuperado de <http://www.pucrs.br/edipucrs/spss.pdf>
- Benjamín, E. y Fincowsky, F. (2009). Organización de las Empresas. [Versión PDF] Recuperado de <https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/organizacion-de-empresas-benjamin-3ed.pdf>
- Canales, S. (2013). Apertura del mercado de Seguros llegará a su quinto aniversario. Diario la Nación. Publicado el 9 de Julio del 2013. Recuperado de <https://www.nacion.com/economia/apertura-del-mercado-de-seguros-llegara-a-su-quinto-aniversario-en-agosto-proximo/3K4UN46LBBD5LNV4TR4GQRRVIM/story/>
- Carrasco, J. (2011). Gestión de procesos. [Versión PDF] Recuperado de http://www.evolucion.cl/resumenes/Resumen_libro_Gesti%F3n_de_procesos_JBC_2011.pdf
- Carro, R. y González, D. (s.f.). Administración de calidad total. [Versión PDF] Recuperado de http://nulan.mdp.edu.ar/1614/1/09_administracion_calidad.pdf
- Celada, J. (2014). Servicio al cliente como ventaja competitiva en Empresas Comercializadoras de Abarrotes en el Municipio de Retalhuleu. (Tesis de Licenciatura). Universidad Rafael Landívar. Guatemala. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/01/01/Celada-Jorge.pdf>
- Cerda, H. (1991). Capítulo 7: Medios, instrumentos, técnicas, y métodos en la recolección de datos e información. Recuperado de <http://postgrado.una.edu.ve/metodologia2/paginas/cerda7.pdf>

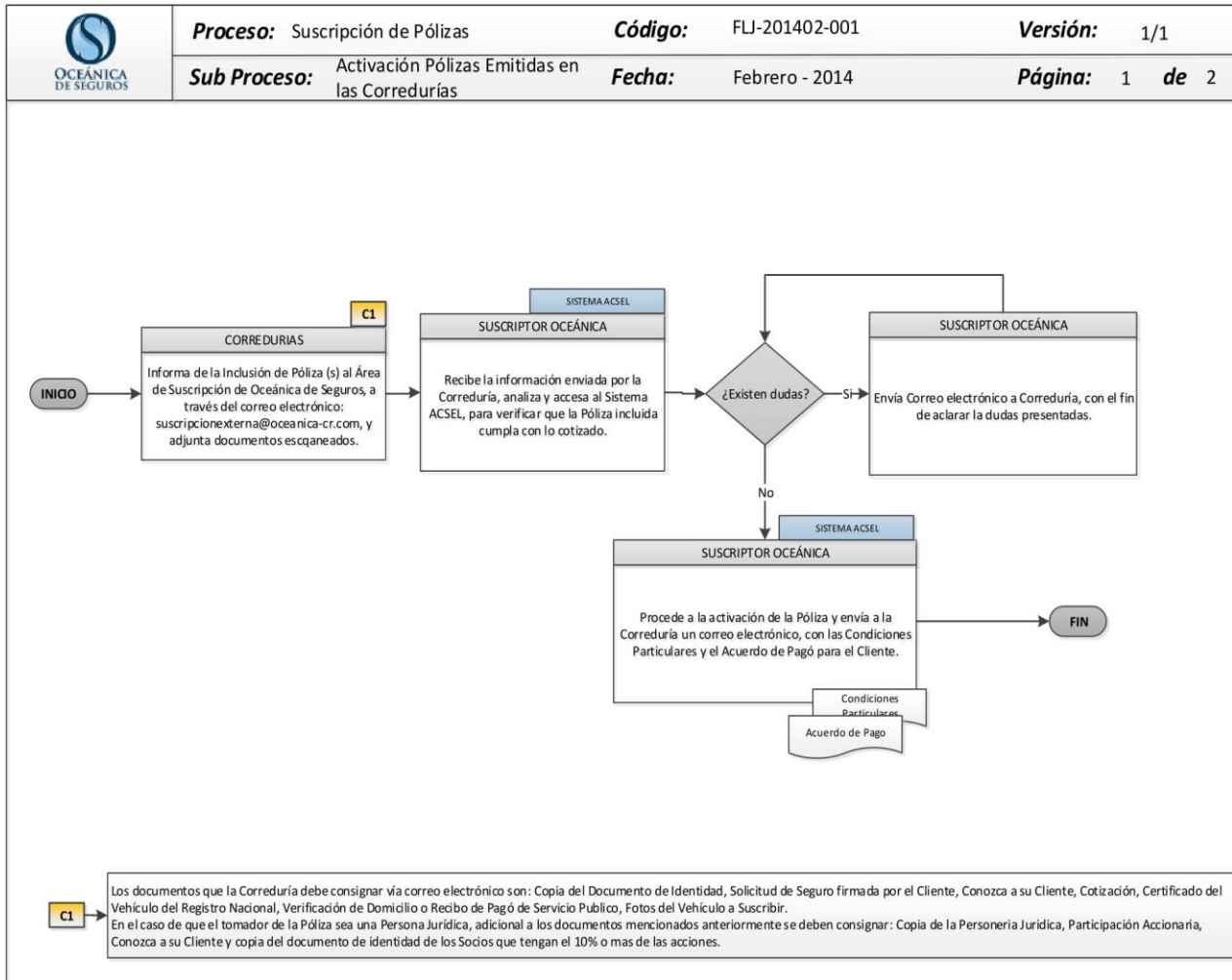
- Chávez, D. (s.f.). Conceptos y técnicas de recolección de datos en la investigación jurídico social. Recuperado de https://www.unifr.ch/ddp1/derechopenal/articulos/a_20080521_56.pdf
- Díaz, A. y Arnoletto, E. (2009). Un aporte a la gestión pública. [Versión PDF] Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009b/550/La%20gestion%20operativa.htm>
- Fernández, C., Baptista, P., Hernández, R. (2014). Metodología de la Investigación. [Versión PDF] Recuperado de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Galindo, Mariana y Ríos. (2015). Productividad en serie de estudios económicos, Vol. 1. [Versión PDF] Recuperado de https://scholar.harvard.edu/files/vrios/files/201508_mexicoproductivity.pdf
- Jiménez, M. (s.f.). Inicios del Instituto Nacional de Seguros. Página oficial. Recuperado de <http://portal.ins-cr.com/portal.ins-cr.com/Institucional/Historia/Historia/>
- Koontz, H., Weihrich, H., Cannice, M. (2017). Administración, una perspectiva Global y empresarial. [Versión PDF] Recuperado de <https://brandingconsultinggroup.files.wordpress.com/2018/04/administracion-una-perspectiva-global-y-empresarial-14-edi-koontz.pdf>
- Laguens, J. (s.f.). Gestión administrativa de la educación virtual. [Versión PDF] Recuperado de https://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Lectura/maestria/documentos/LECT33.pdf
- Ley Reguladora del Contrato de Seguros, No.8956. (2011). Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. Recuperado de <https://portal.ins-cr.com/NR/rdonlyres/7F85F33B-569D-45CF-9756-B7517907402A/5124/LeyReguladoradelContratodeSegurosLey8957.pdf>
- Ley Reguladora del Mercado de Seguros, No.8653 (2008). Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. Recuperado de http://www.sugese.fi.cr/marco_legal/reglamentos/mercado%20de%20seguros/reglamento_comercializacion_seguros.pdf
- Monge, C. (2011). Metodología de la investigación Cuantitativa y Cualitativa. Guía Didáctica. Recuperado de <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>.

- Montero, C. (2017). Propuesta de un plan de mejora de la dinámica organizacional para la cadena radial costarricense. (Tesis de maestría). Universidad de Costa Rica, Costa Rica. Recuperado de <http://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/74170/Trabajo%20Final%20de%20Graduacion%20-%20Cadena%20Radial%20Costarricense%20-%20Carlos%20Montero%20Ortiz%20-%20B49519.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Oceánica de Seguros S.A. (s.f.). Historia. Página oficial. Recuperado de: <http://www.oceanicadeseguros.com/acerca-de-nosotros/>
- Oceánica de Seguros S.A. (s.f.) Historia. Página oficial. Recuperado de <http://www.oceanica-cr.com/quienes-somos/nosotros/>
- Oliva, D. y Jair, E. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales. ISSN 0121-505. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81802505>
- Orozco, S. (2015). Propuesta de mejora en procesos del área de call center técnico de una empresa de telecomunicaciones. (Tesis de Licenciatura). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Perú. Recuperado de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/582088/Orozco_CS.pdf?sequence=
- Pomar, R. y Artiles, S. (2011). Reingeniería de procesos: conceptos, enfoques y nuevas aplicaciones. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/1814/181422295004.pdf>
- Recinos, E., Roque, J., Arango, M., Martínez, M., Caruso, R., Álvarez, D. (2018) Clasificadora de Riesgos Fitch Ratings. Perspectivas 2018: Sector Asegurador en Centroamérica. Recuperado de https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Seguros_en_Centroamrica_Perspectivas_2018
- Restrepo, L. Domínguez, J. Hoyos, M. (2006). Valoración de la carga laboral en una empresa de servicios. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84911652059>

- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). Administración. [Versión PDF] Recuperado de <http://www.cars59.com/wp-content/uploads/2016/02/Book-Administracion.pdf>
- Robbins, S., Judge, T. (2009). Comportamiento Organizacional. [Versión PDF] Recuperado de https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf
- Sautu, R., Boniollo, P, Dalle, P., Elbert, R. (2005). Manual de Metodología. Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología. Recuperado de <https://investiga.uned.ac.cr/cicde/images/manual.pdf>
- Soley, T. (2015). Mercado de Seguros de Costa Rica tiene espacio para crecer cuatro veces más. El Financiero. Publicado el 15 de diciembre del 2016. Recuperado de <https://www.elfinancierocr.com/finanzas/sugese-mercado-de-seguros-de-costa-rica-tiene-espacio-para-ser-cuatro-veces-mas-grande>
- Superintendencia General de Seguros. (2011). La regulación del mercado de seguros costarricense. Recuperado de http://www.cmfchile.cl/portal/prensa/604/articles-13225_doc_pdf.pdf
- Superintendencia General de Seguros. (2018). Estadísticas. Página oficial. Recuperado de <http://www.sugese.fi.cr/estadisticas/2018.html>
- Superintendencia General de Seguros. (2018). Revistas Electrónicas. Evolución del mercado de Seguros. Edición Especial. Página oficial. Recuperado de http://www.sugese.fi.cr/publicaciones/revista/Seguros_aniversario_2017.html
- SYDLE. (s.f.). Página oficial. Recuperado de <https://secure.sydle.com/seed/cm/help/es/gettingToKnowSeed.html>
- Ulloa, J. (2013). Apertura del mercado de seguros en Costa Rica, con un enfoque en la implementación de un seguro para sufragar los gastos generados en los procesos de divorcio o separación judicial. (Tesis de licenciatura). Universidad de Costa Rica, Costa Rica. Recuperado de <http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/bitstream/123456789/2289/1/35024.pdf>
- Zumbado, F. (2010). El contrato de Seguro por Responsabilidad Civil Profesional, Perspectivas ante la apertura del Mercado de Seguros en Costa Rica. (Tesis de licenciatura) Universidad

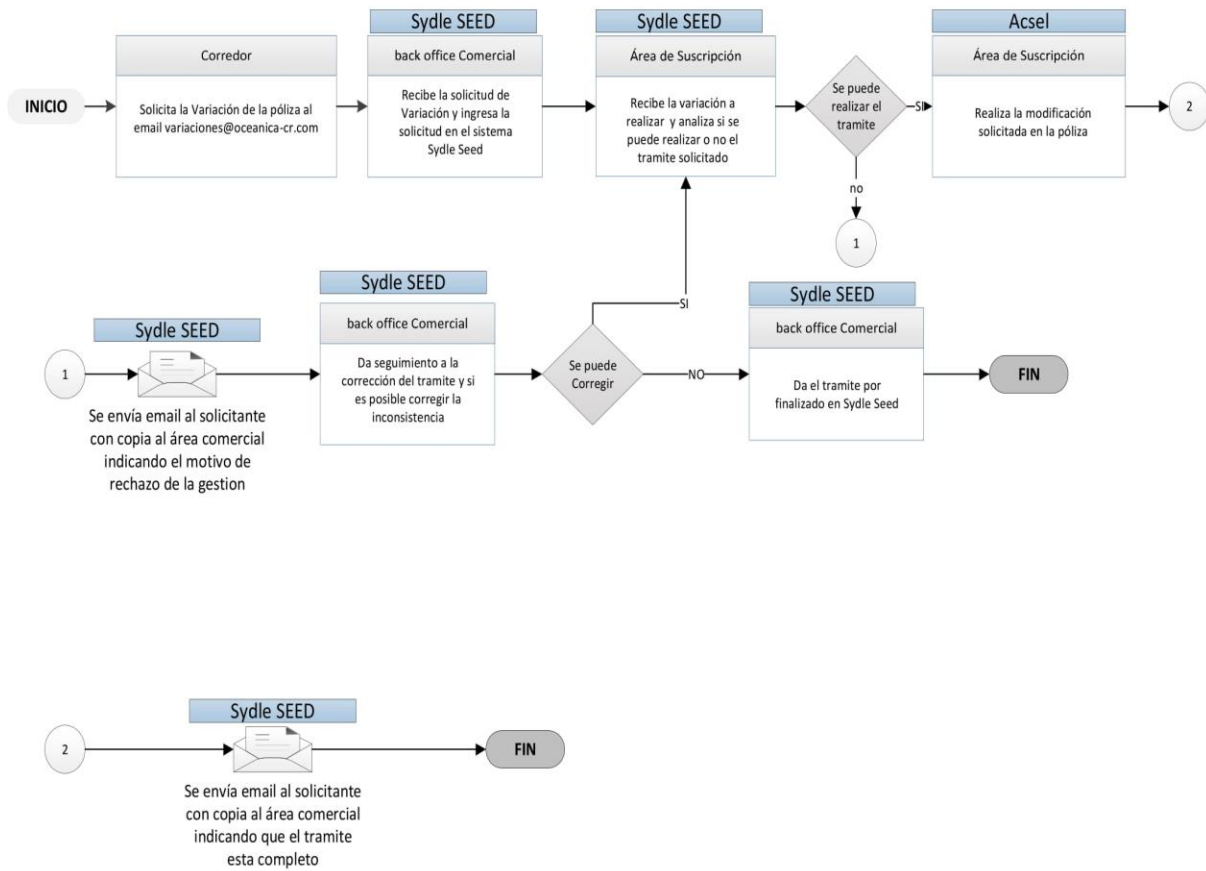
APÉNDICES

Apéndice A: Flujos del sistema SYDLE, activación de pólizas emitidas en las corredurías



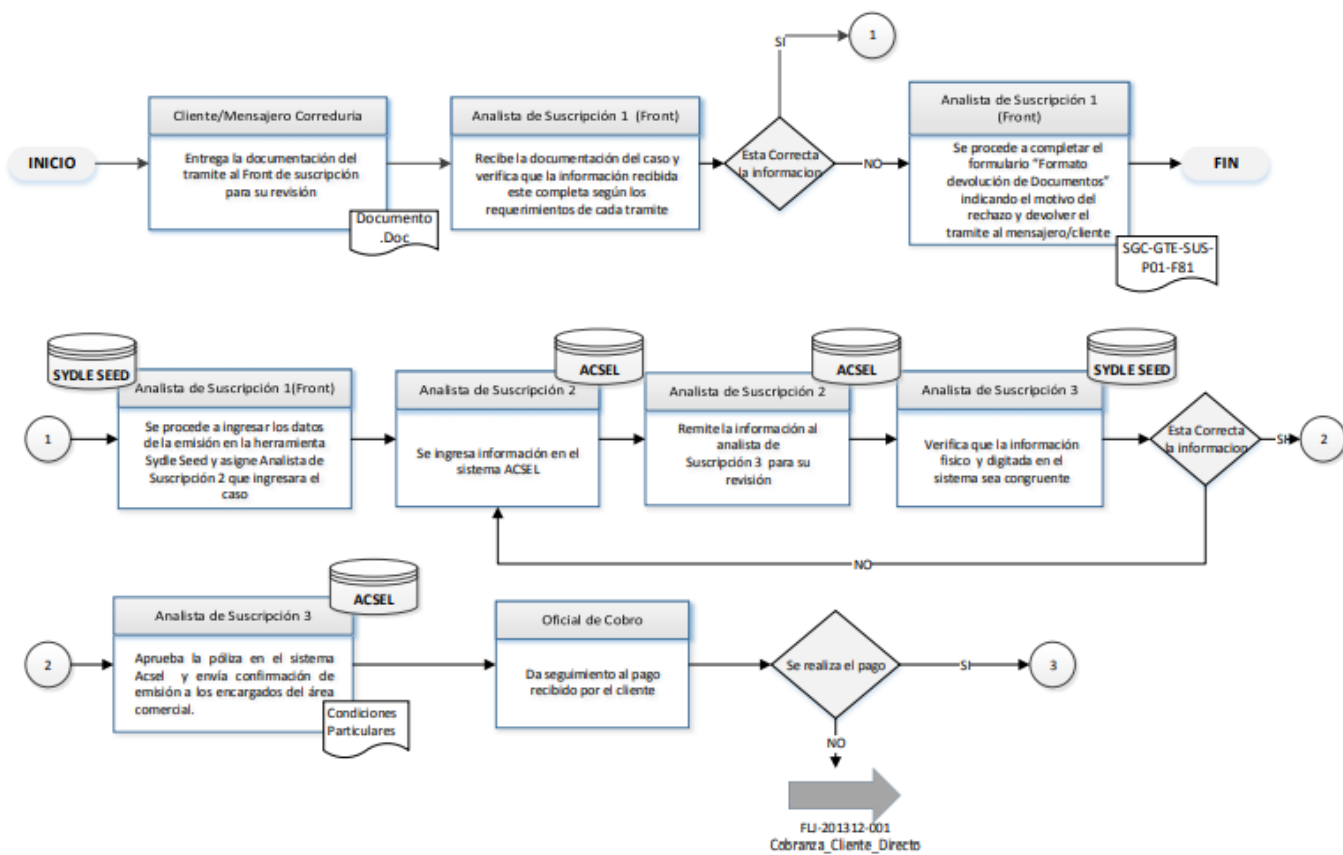
Apéndice B: Flujos del sistema SYDLE, proceso de variaciones

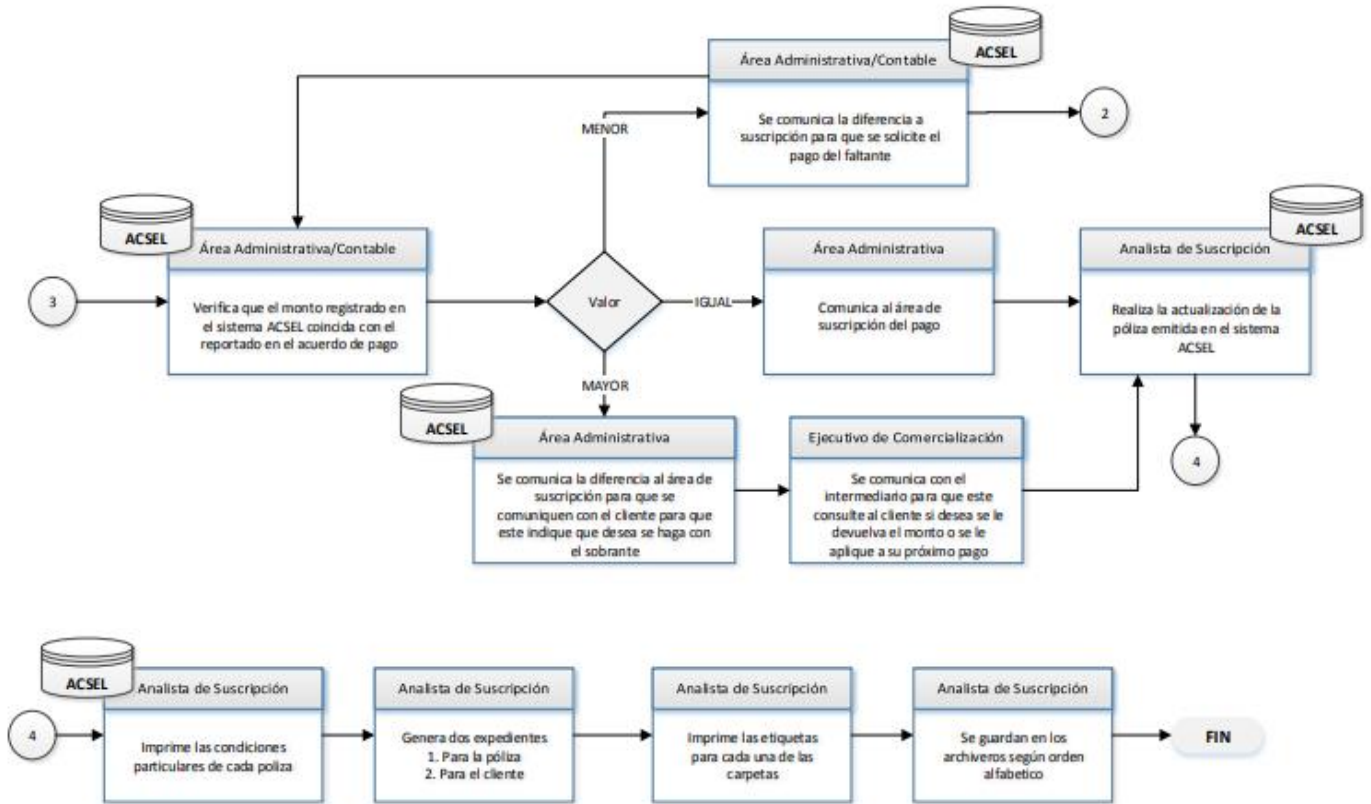
	Proceso: Proceso de Atención de Variaciones	Código:	Versión: 1
	Sub Proceso: Proceso de Comercialización	Fecha:	Página: 1 de 2



Apéndice C: Flujos del sistema SYDLE, proceso de emisiones

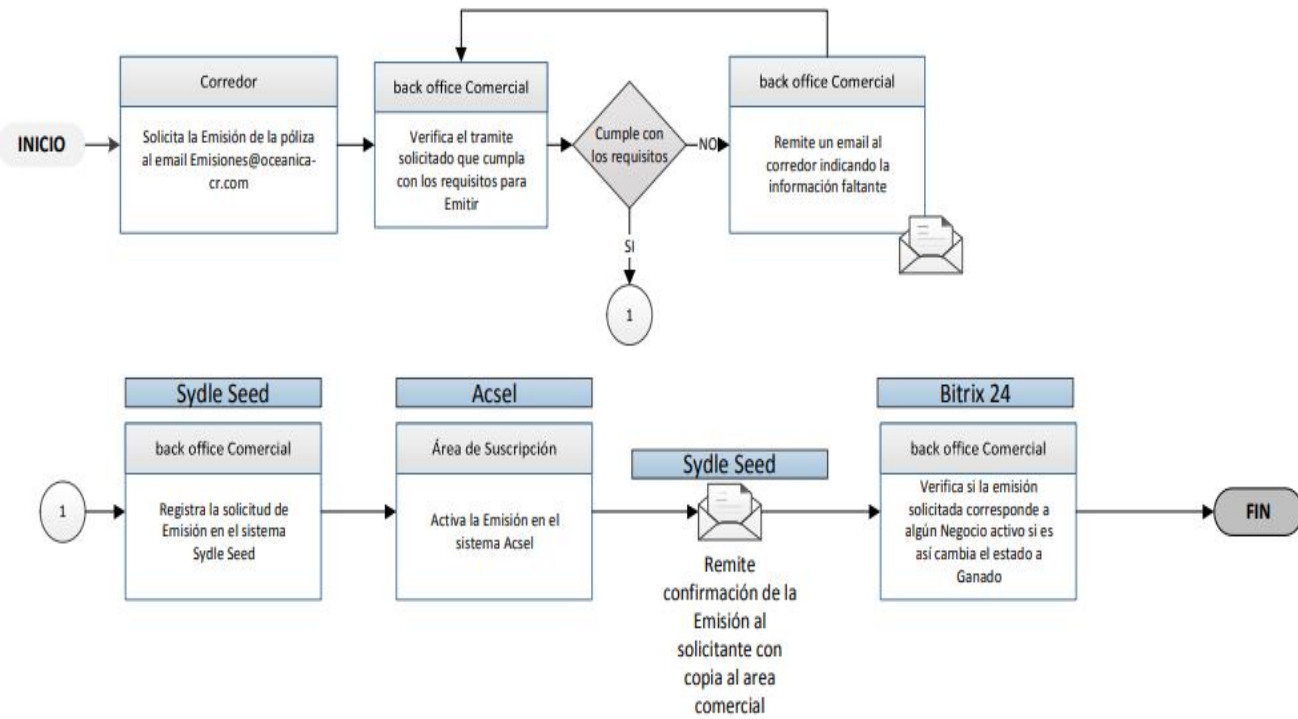
 Proceso: Gerencia Técnica Sub Proceso: Proceso de Emision	Código: SGC-GTE-SUS-P01-FL08	Versión: 3
	Fecha: Marzo-2014	Página: 1 de 3



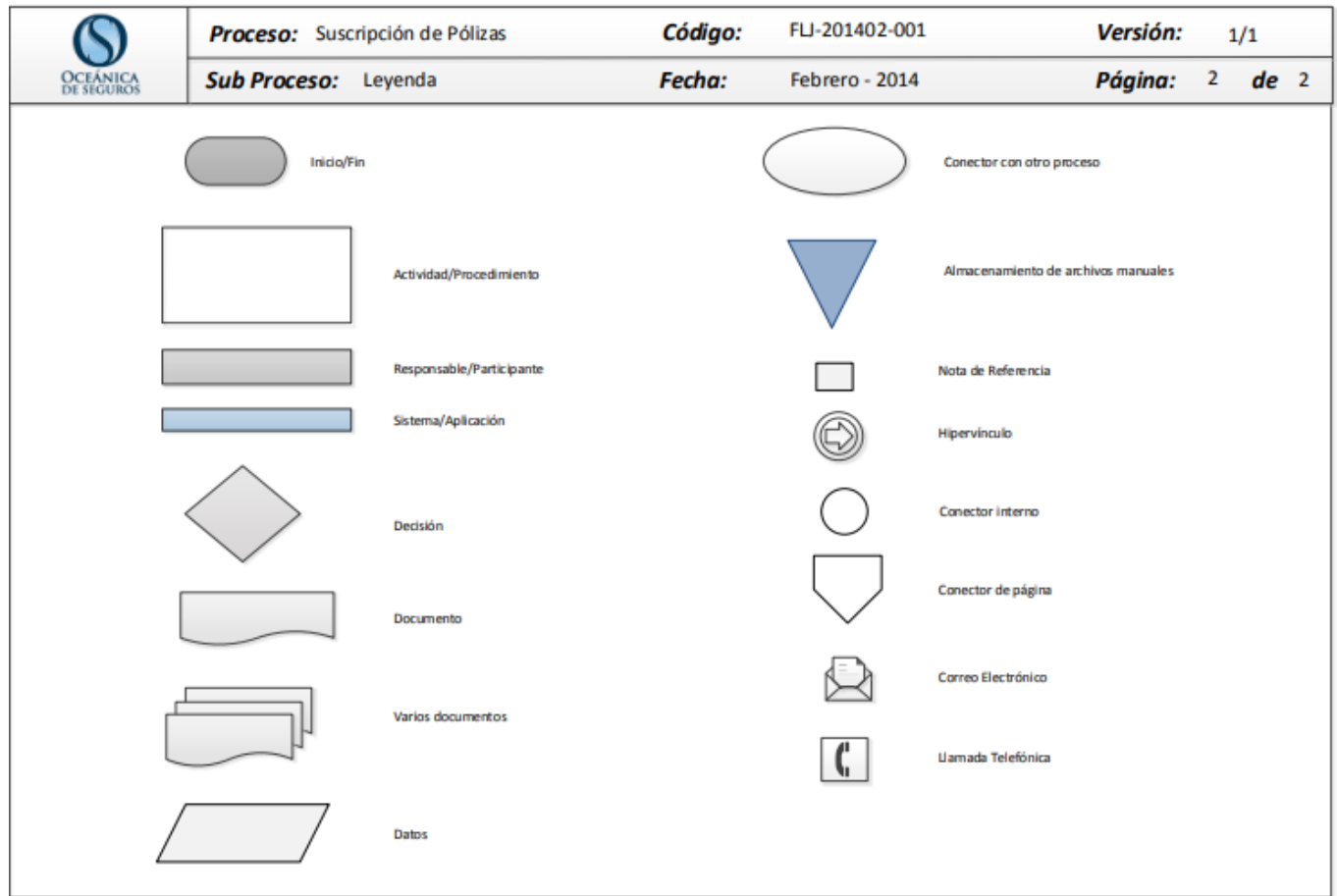


Apéndice D: Flujos del sistema SYDLE, proceso de recepción de trámites

	Proceso: Proceso de Atención de Emisiones	Código:	Versión: 1
	Sub Proceso: Proceso de Comercialización	Fecha:	Página: 1 de 2



Apéndice E: Flujos del sistema SYDLE, leyenda



Apéndice F: Cuestionario análisis de datos

Evaluación departamento de suscripción

Esta encuesta se aplica con la finalidad de conseguir información acerca de su percepción y conocimiento con respecto a la compañía y el puesto que desempeña dentro de la misma. Los fines son estrictamente académicos, por lo que su opinión será totalmente confidencial. Su colaboración será un gran aporte para la investigación.

*Obligatorio

1. ¿Los procesos internos de Oceánica de Seguros S.A se encuentran bien estructurados (secuencialmente , ordenadamente y claramente)? *

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

2. ¿Los procesos que se ejecutan a nivel de empresa brindan una conexión adecuada con todas las áreas de la organización? *

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Muy de acuerdo



3. ¿Cree usted que los procesos internos que se realizan actualmente en el departamento de suscripción mejoran el tiempo de respuesta al cliente? *

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

4. ¿Cómo calificaría usted? Los procedimientos del área de suscripción, en la gestión diaria. *

- Deficiente
- Malo
- Regular
- Buena
- Excelente

5. ¿Cómo calificaría usted?. El tiempo de respuesta (el departamento involucrado), cuando se genera una gestión que implique otra área de la organización. *

- Deficiente
- Malo
- Regular
- Bueno
- Excelente



7/11/2018

Evaluación departamento de suscripción

6. ¿Cree usted, que las funciones que desempeña actualmente son meramente propias del departamento de suscripción? *

- No
 Si

7. ¿La jefatura le indicó sus funciones y responsabilidades por medio de un manual de puestos? *

- No
 Si

8. ¿Cómo calificaría usted, la carga de trabajo para su puesto laboral? *

- Muy baja
 Baja
 Equilibrada
 Mucha
 Excesiva

9. ¿Cree que las cargas laborales son distribuidas equitativamente a todos los colaboradores que integran el departamento de suscripción? *

- Muy en desacuerdo
 En desacuerdo
 Neutral
 De acuerdo
 Muy de acuerdo



10. ¿Son eficientes las herramientas utilizadas por los supervisores para hacer una distribución balanceada de las tareas? *

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

11. ¿Cuenta usted con los accesos de toda la documentación necesaria para la gestión diaria? Por ejemplo: políticas de suscripción actualizadas, reglamentos, tarifas, manuales de productos. *

- Nunca
- Rara vez
- Ocasionalmente
- Casi siempre
- Siempre

12. ¿Cree usted, que el departamento de suscripción cuenta con personal calificado, para las actividades diarias? *

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Muy de acuerdo



13. ¿Cuándo se requiere evacuar una consulta con algún compañero, su respuesta es? *

- Deficiente
- No confiable
- Confiable
- Eficiente

14. ¿Con que frecuencia, la empresa aporta al desarrollo profesional. A través de capacitaciones o cursos? *

- Nunca
- Rara vez
- Ocasionalmente
- Casi siempre
- Siempre

15. ¿Las capacitaciones en las que usted ha participado, están enfocadas propiamente en los productos que Oceánica ofrece? *

- Nunca
- Rara vez
- Ocasionalmente
- Casi siempre
- Siempre



16. ¿Al cambiar las reglas de negocios, usted tiene acceso de manera inmediata a la información ? *

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

17. ¿Cómo evaluaría usted, el servicio al cliente, brindado por los colaboradores del departamento de suscripción? *

- Deficiente
- Malo
- Regular
- Bueno
- Eficiente

18. ¿Cree usted que los procesos y cargas laborales afectan la calidad del servicio al cliente? *

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Muy de acuerdo



19. Esta de acuerdo en la siguiente afirmación: Se debe realizar una reestructuración de procesos y funciones del área de suscripción, para mejorar la productividad. *

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

Envíame una copia de mis respuestas.

ENVIAR