



9027
UAM - Izta
CIVS

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA

LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

TESIS

**" EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD EN EL
SECTOR ASEGURADOR A TRAVES DE LA CALIDAD
EN EL SERVICIO "**

QUE PRESENTA PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

MARICELA CABRERA LEAL

ASESOR:

LIC. CARLOS MORALES Y DE LA VEGA

DICIEMBRE 1995.

A mis padres, con amor y admiración

A mis hermanos, con cariño

A Ramón, con cariño y gratitud

A Ricardo Sánchez P., con afecto

*A Todas aquellas personas que
amablemente contribuyeron.*

muchas gracias

Y a mi maestro

Lic. Carlos Morales Y De la Vega

por su valiosa colaboración.

también mil gracias.

INDICE

| | |
|--------------|------|
| | pag. |
| INTRODUCCION | 1 |

CAPITULO 1

| | |
|-----------------------------|---|
| 1. OBJETIVO | 3 |
| 1.1. Objetivo general | 3 |
| 1.2. Objetivos particulares | 3 |
| 1.3. Hipótesis | 4 |

CAPITULO 2

| | |
|--|----|
| 2. GENERALIDADES DE LA PRODUCTIVIDAD | 6 |
| 2.1. Origen | 6 |
| 2.2. Concepto y definición | 8 |
| 2.3. Esfuerzos realizados en México | 12 |
| 2.4. Importancia actual a nivel: | 16 |
| 2.4.1. Nacional | 17 |
| 2.4.2. Empresarial | 19 |
| 2.4.3. Sector asegurador | 20 |
| 2.5. Determinación de los factores que intervienen | 21 |

CAPITULO 3

| | |
|--|----|
| 3. ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL DEL SECTOR ASEGURADOR | 27 |
| 3.1. Presentación del sector | 27 |
| 3.2. El Tratado de Libre Comercio (TLC) | 28 |
| 3.3. La inversión extranjera | 30 |
| 3.4. Participación del seguro en la economía | 37 |
| 3.5. Concentración del mercado mexicano | 46 |
| 3.6. Personal empleado | 47 |

2017 632/02
 U.A.M.

CAPITULO 4

4. ESFUERZOS REALIZADOS PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN LA INDUSTRIA ASEGURADORA 49

CAPITULO 5

5. PROBLEMATICA EN LA MEDICION DE LA PRODUCTIVIDAD 57

CAPITULO 6

6. PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD, UN SOLO OBJETIVO 61

CAPITULO 7

7. LA CALIDAD EN EL SERVICIO INCREMENTA LA PRODUCTIVIDAD 63

- 7.1. Definición de servicio 64
- 7.2. Definición de la calidad del servicio 65
- 7.3. Obstáculos 69
- 7.4. ¿Qué se necesita para iniciar mejoras en la calidad del servicio? 74
 - 7.4.1. Directivos interesados 74
 - 7.4.2. Liderazgo 77
 - 7.4.3. Reclutamiento y selección de personal 81
 - 7.4.4. Capacitación 82
 - 7.4.5. Normas de servicio, medición del desempeño y premios 86
- 7.5. Resumen 94

CAPITULO 8

8. INVESTIGACION DE CAMPO 97
- 8.1. Casos de deficiencias en la atención al cliente por algunas aseguradoras y su repercusión en la productividad. 98
 - 8.2. Investigación de campo dirigida al directivo asegurador 104
 - 8.2.1. Presentación del cuestionario 105
 - 8.2.2. Interpretación de resultados 111
 - 8.3. Investigación de campo dirigida al cliente 128
 - 8.3.1. Presentación del cuestionario 128
 - 8.3.2. Interpretación de resultados 131

CONCLUSIONES

| | |
|-------------------------|-----|
| CONCLUSIONES | 143 |
| Conclusión de hipótesis | 143 |
| Conclusión general | 149 |

RECOMENDACIONES

| | |
|-----------------|-----|
| RECOMENDACIONES | 152 |
| BIBLIOGRAFIA | 157 |

INTRODUCCION

La presente investigación surgió de la inquietud por dar una aportación al mercado asegurador mexicano, que coadyuve a crear alternativas que lo lleven a ser más competitivo frente a los inversionistas extranjeros en nuestro país, los cuales cada vez son más y muy agresivos, determinando que esto puede lograrse si las instituciones mexicanas elevan la calidad del servicio proporcionado al cliente, lo que deriva al mismo tiempo en un incremento de los índices de productividad.

Hablar del sector asegurador, implica hacer referencia a temas complejos, por lo cual es necesario resaltarlos de manera individual, presentándolos a continuación:

1° Se da a conocer el fenómeno de la productividad de manera general, su definición, concepto, los factores que la restringen y su importancia en el sector asegurador

2° Se mencionan cuáles son las funciones que el sector asegurador cubre en nuestra economía y en la sociedad, así como los beneficios que reporta y la situación de competencia que vive actualmente sobre todo extranjera; con lo cual se determina la necesidad imperante de hacer más competitivas a nuestras organizaciones aseguradoras.

3° Se abordan los trabajos efectuados por parte del gobierno enfocados a este sector de la economía, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público inició un "Análisis Sectorial de la Productividad en México, en 1992, en el cual participaron 75 ramas de la economía incluyendo el sector asegurador, a raíz de este trabajo la industria aseguradora continuó el trabajo, realizando el "Diagnóstico de la Industria Aseguradora en México", en el cual se describe la problemática que existe en el sector, impidiendo el óptimo desarrollo de sus actividades, para alcanzar niveles más elevados de productividad, y al cual se dieron algunas soluciones. Además el sector asegurador es el primero en el sistema financiero en establecer

un compromiso de productividad ante el Pacto para la Estabilidad, la Competitividad y el Empleo. Y se describe un estudio de la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros dirigido a establecer una medición de varias actividades enfocadas a la fuerza de ventas, etc.

4° Presenta un análisis el cual permite vislumbrar la dificultad en establecer un método de medición de la productividad, por lo tanto este trabajo no establece la implementación de un sistema de medición, dada la naturaleza y complejidad de los servicios y en especial, los seguros, los cuales son complejos por la infinidad de factores que intervienen en su proceso, además por la falta de registros estadísticos en las empresas de seguros que permitan realizar análisis y dar seguimiento a las actividades por ellas realizadas.

5°- Dado el punto anterior, se busco otra alternativa de solución que ayudara al incremento de la productividad sin la necesidad de establecer un método de medición, para alcanzarla fue necesario enfocar esta investigación al recurso humano de las organizaciones y como este influye en el nivel de servicio proporcionado a los asegurados. Considerando necesario establecer formas de solución con este enfoque, partiendo del punto, que el recurso humano es el factor más importante con que cuenta cada organización y que sin la buena disposición a trabajar por parte de este es imposible poner a trabajar de manera eficiente los demás recursos.

6° Es menester definir lo que es el servicio y calidad del servicio con la descripción de los requisitos básicos que debe cubrir un servicio financiero, como son los seguros, para que sean de calidad y los obstáculos que se presentan en las organizaciones para poder brindar un servicio de calidad. Una vez descritos, se comienza a plantear qué es necesario considerar para iniciar mejoras en la calidad del servicio.

7° Determinado lo anterior y en base a investigación documental y aportaciones del titular, se procede a la realización de un trabajo de campo que conduzca a la culminación de los objetivos e hipótesis establecidos.

8° Los resultados obtenidos de la investigación son muy interesantes. Dicha investigación se llevo a cabo en dos fases; la primera, esta dirigida a obtener las opiniones de los directivos de empresas de seguros sobre el tema y la segunda , se enfoca al cliente o asegurado para conocer como evalúa el servicio recibido de parte de su empresa. La interpretación de los resultados se plantea a lo largo del capítulo 8.

9° Posteriormente se dan las conclusiones a este trabajo, siendo la principal de ellas, "La Calidad en el Servicio interviene directamente en el aumento o decremento de los índices de productividad".

10° Finalmente se establecen recomendaciones de algunos puntos que fue imposible abordar en este trabajo debido a su amplitud e importancia para aquellos estudiosos e interesados en estos, que quieran realizar trabajos posteriores pueden conocerlos en el capítulo 10. Además se destacan algunos puntos que se vieron a lo largo del trabajo y por su importancia es necesario recordar para ser tomados en cuenta.

El desarrollo de la presente investigación, cumple satisfactoriamente con los objetivos establecidos al principio de este, esperando que lo que aquí se presenta sirva para crear conciencia de la importancia y urgencia de elevar el nivel de servicio de nuestras empresas aseguradoras, lo cual conlleva a un incremento de la productividad y así lograr hacerlas más competitivas.

Considerando que la investigación esta enfocada en beneficio de nuestra industria aseguradora mexicana se exponen estas ideas con la esperanza de que realmente sean de utilidad.

CAPITULO 1**1. OBJETIVO****1.1. Objetivo general**

Realizar una investigación teórica y práctica que permita determinar como la Calidad en el Servicio, es un elemento importante a considerar en cualquier empresa aseguradora para el incremento de la productividad.

1.2. Objetivos particulares

1. Investigar la importancia que tiene el sector asegurador, en la economía nacional y en la sociedad.
2. Conocer la situación actual de competencia en el mercado de seguros
3. Investigar los avances que se han alcanzado en el tema productividad en el sector asegurador.
4. Determinar en que medida, las aseguradoras estan preparadas para enfrentar la competencia.
5. Identificar el grado de interés que tiene para el empresario o directivo la Productividad y Calidad en el Servicio.
6. Investigar que programas se han implementado en las compañías aseguradoras para dar un servicio de calidad.
7. Investigar que programas se han implementado, en las empresas de seguros para incrementar la productividad
8. Determinar la relación que existe entre Productividad y Calidad en el Servicio.



9. Identificar en que grado interviene el personal de una institución aseguradora para la realización de un servicio de calidad.
10. Conocer la opinión que tiene el cliente sobre la calidad del servicio de su empresa aseguradora.
11. Establecer algunas pautas a seguir para lograr mejoras en la Calidad del Servicio.

1.3. Hipótesis

alt. 1) El sector asegurador juega un papel importante en la sociedad y en la economía nacional.

nula 1) El sector asegurador no representa un papel relevante en la sociedad y en la economía nacional.

alt. 2) El mercado asegurador mexicano enfrenta un alto índice de competencia

nula 2) El mercado asegurador mexicano no enfrenta un alto índice de competencia

alt. 3) El sector asegurador ha logrado avances en cuanto a productividad se refiere.

nula 3) El sector asegurador no ha logrado avances en cuanto a productividad se refiere.

alt. 4) Las compañías de seguros están preparadas para enfrentar su competencia.

nula 4) Las compañías de seguros no están preparadas para enfrentar su competencia.

alt. 5) Para los empresarios y directivos son importantes los términos productividad y calidad de servicio.

nula 5) Para los empresarios y directivos no son importantes los términos productividad y calidad de servicio.

alt. 6) Los empresarios y directivos identifican claramente la relación entre productividad y calidad de servicio.

nula 6) Los empresarios y directivos no identifican la relación entre productividad y calidad de servicio.

alt. 7) En las compañías aseguradoras se han implementado programas dirigidos a mejorar la calidad del servicio.

nula 7) En las compañías aseguradoras no se han implementado programas dirigidos a mejorar la calidad en el servicio.

-
- alt.* 8) En las empresas aseguradoras se han implementado programas dirigidos al incremento de la productividad.
- nula* 8) En las empresas aseguradoras no han implementado programas dirigidos al incremento de la productividad.
- alt.* 9) El personal de una empresa de seguros así como su actitud positiva hacia el trabajo son factores determinantes para que un servicio sea de calidad.
- nula* 9) El personal de una empresa de seguros así como su actitud positiva hacia el trabajo no son factores determinantes para que un servicio sea de calidad.
- alt.* 10) La opinión que tiene el cliente sobre el servicio recibido de parte de su institución aseguradora elegida es satisfactoria.
- nula* 10) La opinión que tiene el cliente sobre el servicio recibido de parte de su institución aseguradora elegida no es satisfactoria.
- alt.* 11) La Calidad en el Servicio es un elemento determinante que el cliente considera para permanecer en una institución aseguradora.
- nula* 11) La Calidad en el Servicio no es un elemento determinante que el cliente considere para permanecer en una institución aseguradora.



CAPITULO 2**2. GENERALIDADES DE LA PRODUCTIVIDAD**

En este capítulo se abordan de manera general los elementos básicos que contiene la productividad, es decir aquellos elementos que brindan los conocimientos teóricos para poder comprender este fenómeno y su importancia dentro de cualquier organización, y en otro caso, poder analizarla posteriormente dentro de una empresa aseguradora.

El material que aquí se presenta es útil para directores de empresa, administradores, empleados, y estudiosos del fenómeno, ya que permite tener una visión clara de los factores que influyen y dan origen a la productividad.

2.1. Origen

El fenómeno de la productividad es tan antiguo como la aparición del hombre sobre la tierra.

Observemos cómo los primeros seres racionales sobre el planeta, para poder sobrevivir a su medio ambiente tienen que enfrentarlo, y así satisfacer sus necesidades básicas: para protegerse de los animales y de el frío adaptan sus cuevas y viven en ellas, usan las pieles de los animales que cazan para vestirse, se alimentan de la carne de ellos y además descubren los granos también fuente de alimentación.

En todas estas actividades realizadas por ellos llevan implícito el trabajo, trabajo que se ve continuamente modificado en su forma, debido a que conforme evoluciona el hombre a través de

la historia, va adquiriendo y acumulando conocimientos que le permiten ir organizando sus actividades de manera cada vez diferente, logra analizar las estaciones del año para sus cultivos, inventa sus utensilios de hogar y de caza, guarda sus granos fuente de alimentación, etc. De esta manera se va preocupando por cuidar y hacer rendir todo aquello que ahora le permite vivir mejor o aquello que le permite satisfacer sus necesidades , logrando hacer cada vez más sencillo su trabajo.

Las actividades realizadas por el hombre al paso del tiempo, han pretendido facilitar su trabajo, es decir, lograr hacerlo en menos tiempo, con menos peligro, cuidando y haciendo rendir sus recursos (herramientas, carnadas, granos, pieles, etc.) y como consecuencia obtener mayores beneficios.

Este continuo esfuerzo del hombre por buscar su bienestar, nos ha llevado al progreso y junto con la acumulación de conocimientos nos permiten ahora tener la Ciencia y la Tecnología.

Y mientras más se avanza en la historia todo se vuelve más complejo, el hombre envuelto en sus propios procesos de cambio lo colocan en diversas situaciones (empleados, empresarios, obreros, dueños dentro de las organizaciones), algunas de ellas restringiendo su libertad, seguridad y bienestar, respondiendo a ellas con una actitud restringida hacia la productividad.

Ahora se realizan esfuerzos para tratar de resolver estas actitudes restringidas y encontrar como lograr una mayor productividad, se desarrollan procedimientos de supervisión menos rígidos, tecnología más sofisticada, teorías enfocadas al mejoramiento individual y empresarial, etc., pero un mejor índice sigue siendo una necesidad en cualquier sector de nuestra economía.

Los especialistas tratan de dar soluciones que lleven a nuevas alternativas de acción para lograr un incremento en la productividad.



2.2. Concepto y definición

Existe una gran gama de definiciones sobre este término, revisando algunos textos, se considera que las siguientes son muy completas, citándolas tal y como el autor las escribe:

De acuerdo a la STPS:

[...] La productividad se expresa a través de la relación que se establece entre los productos y factores utilizados de manera homogénea, es decir:

$$\frac{\text{Cantidad Total de Producto}}{\text{Total de materias primas, maquinaria, hrs. hombre, etc. utilizados.}} = \text{Índice de Productividad}$$

Debido a esto, el significado del vocablo productividad ha ido adquiriendo una connotación que involucra las ideas de eficiencia y rentabilidad, entre muchas ideas.

Para una mejor comprensión y estudio del concepto de productividad este se ha desgregado y dividido en tres aspectos diferentes que son: el aspecto técnico, económico y humanístico.

De los cuales se han derivado un sin número de definiciones.

En este sentido se citan textualmente algunas definiciones de productividad en los tres sentidos en los cuales se divide:

A) Productividad en Sentido Técnico

- " La productividad se define como la eficiencia de los productos a través de los recursos utilizados".
- " La productividad se entiende como sinónimo de rendimiento o de eficacia, hacer más con lo que se tiene sin menoscabo de la calidad, también podría interpretarse como la misma calidad con mejor calidad, lo ideal sería mayor cantidad y alta calidad, al mismo tiempo".

- " La productividad es una serie de sistemas o implementos que se tienen para el control de la producción, para lo cual es necesario utilizar parámetros que midan el avance de la producción en la empresa, así como la óptima utilización de los recursos".

B) Productividad en Sentido Humanístico

- " La productividad es una tendencia económica del conjunto de los factores de la producción reflejada en el trabajo del hombre, para el mejoramiento de su nivel de vida ".

- " Productividad no es sólo un conjunto de relaciones técnicas y económicas sino esencialmente una forma de organizar la actividad productiva eficientemente, considerando las relaciones sociales y aceptando que el mejoramiento de la productividad debe traducirse en bienestar social".

- " La productividad humana, es un principio guía de la fuerza productiva, siendo el fundamento para el mantenimiento y desarrollo de la sociedad a través del proceso interactivo entre los seres humanos y la naturaleza".

Como podemos darnos cuenta, las definiciones desde el punto de vista técnico enfatizan aspectos como la eficacia, calidad y sistemas de control de producción.

Términos como productividad total, productividad parcial, rendimiento de recursos, condiciones de mercado, inflación, competitividad en comercio exterior y políticas gubernamentales se contemplan en las definiciones de tipo económico.

Aquellas que se consideran dentro del ramo humanístico, resaltan situaciones como el trabajo del hombre, el mejoramiento de su nivel de vida, las relaciones sociales y el proceso interactivo entre los seres humanos y la naturaleza.

Y es así como la Comisión Nacional de Productividad, retomando las ideas expuestas acorde a sus experiencias, propone la siguiente definición:

- " Productividad es también la capacidad de la sociedad para utilizar en forma racional y óptima los recursos de que dispone: humanos, naturales, financieros, científicos y tecnológicos, retribuyendo equitativamente a los factores que intervienen en la generación de la producción para proporcionar los bienes y servicios que satisfacen las necesidades materiales, educativas y culturales de sus integrantes, de manera que mejore cuantitativamente y cualitativamente el bienestar social y económico del pueblo; no se trata de producir más, sino, de trabajar mejor.¹

¹ S.T.P.S. Conceptualización de la productividad, México 1986, pp. 3 - 8



Joseph Prokopenko, propone las siguientes definiciones:

[...] ¿Qué es la productividad?

Una definición general menciona que es la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla. Así pues, la productividad se define como el uso eficiente de recursos - trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información en la producción de diversos bienes y servicios.

Una productividad mayor significa la obtención de más con la misma cantidad de recursos, o el logro de una mayor producción en volumen y calidad con el mismo insumo. Esto se suele representar con la fórmula:

$$\frac{\text{Producto}}{\text{Insumo}} = \text{Productividad}$$

La productividad también puede definirse como la relación entre los resultados y el tiempo que lleva conseguirlos. El tiempo es a menudo un buen denominador, puesto que es una medida universal y está fuera del control humano. Cuanto menor tiempo lleve lograr el resultado deseado, más productivo es el sistema.

Independientemente del tipo de sistema de producción, económico o político, la definición de productividad sigue siendo la misma. Por consiguiente, aunque la productividad puede significar cosas diferentes para diferentes personas, el concepto básico es siempre la relación entre la calidad y la cantidad de bienes o servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados para producirlos.

Lo esencial del mejoramiento de la productividad es trabajar de manera más inteligente, no más dura, dado que un trabajo más duro da como resultado menor productividad debido al cansancio físico.

El concepto de productividad es cada vez más vinculado con la calidad del producto, de los insumos y del propio proceso. Un elemento trascendental es la calidad en la mano de obra, su administración y sus condiciones de trabajo, y generalmente se ha admitido que la elevación de la productividad suele llevar aparejado el mejoramiento de la calidad de vida del trabajador.

La productividad se debe examinar desde el punto de vista social y económico. La actitud hacia el trabajo y el rendimiento pueden mejorar gracias a la participación de los empleados en la planificación de las metas, en la puesta en práctica de procesos y en los beneficios de la productividad ²

Cabe mencionar la relación existente entre los conceptos que exponen ambos autores, ambos marcan el vínculo entre productos obtenidos e insumos utilizados, y el uso o aprovechamiento óptimo de estos últimos. Consideran de importancia que la palabra productividad no sea entendida como filosofía de intensificación de la labor del empleado sino, que esta se logra a través de una mejor organización en los procesos productivos.

Hasta este momento se han estudiado diversas definiciones y conceptos de lo que es productividad. Para el Sector Asegurador, se rescatan algunas ideas, para dar forma a lo siguiente:

La productividad significa utilizar el conjunto de los recursos humanos, técnicos y financieros, de manera más eficiente a fin de producir los más y mejores servicios posibles al menor costo real posible, es decir,

La productividad para el Sector Asegurador será:

EL AHORRO DE COSTOS OBTENIDOS DERIVADO DE UNA UTILIZACIÓN MAS EFICIENTE DE LOS RECURSOS DISPONIBLES.

² Idem. Lecturas sobre productividad, Tomo I, Editorial Eón, México, D. F., 1994, pp. 99 - 102



2.3. Esfuerzos realizados en México

La necesidad de elevar el nivel de vida de todos los individuos ha sido el motor conductor de la productividad, el contenido de esta palabra ha sido desarrollado en cada etapa de la historia, de acuerdo a los requerimientos y posibilidades de la época que se trate.

Lo que se cita como antecedente es el "espíritu de productividad", data del término de la Segunda Guerra Mundial, en la década de los años cincuentas, cuando Japón queda sumido en la más deprimente economía nacional, estos tienen que comenzar a colocar piedra sobre piedra, es decir parten de cero, pero con una filosofía de Calidad y Productividad en su sociedad. Han pasado muchos años y hoy nos sorprendemos del progreso tan acelerado que han logrado. Es este uno de los países de donde nos vienen nuevas ideas, técnicas y metodologías de como conducir a las organizaciones.

En México al observar los avances logrados en otros países (Japón, EE.UU.), con estos conceptos de Productividad y Calidad, se comienzan a realizar esfuerzos para dirigir a nuestro país hacia una mayor competitividad, es así como:

1.- En el año de 1955, el Gobierno de la República, el Sector Obrero y Empresarial y con la asistencia técnica del Gobierno de los Estados Unidos, el establecimiento del **Centro Industrial de Productividad (CIP)**, Institución orientada básicamente al estudio y promoción de la productividad, capacitación y adiestramiento en el país.

El Centro Industrial de Productividad encauzó sus tareas a la introducción de las técnicas de Administración Científica de la Producción y de los métodos de la Economía e Ingeniería Industrial. Así mismo, enfocó su atención al desarrollo gerencial, a la utilización de nuevas técnicas educativas, con el uso de recursos audiovisuales, y a las funciones de empresarios, técnicos y trabajadores para estudiar la productividad en otros países.

Durante este período, se logro desarrollar una importante infraestructura económica. La industria creció a un ritmo acelerado, observándose con preocupación la escasez de obreros calificados que pudieran contribuir a su continúa mecanización.

Por otra parte, aunque los trabajos emprendidos por este centro permitieron acumular una serie de valiosas experiencias, **el haber concentrado su atención en los problemas industriales no permitió que su labor trascendiera a las actividades agropecuarias y de servicios.**

Paralelamente a las nuevas circunstancias económicas que afrontaba el país, diferentes sectores sociales llegaron a la conclusión de que era urgente incrementar la eficiencia productiva de la planta nacional y orientar el movimiento de productividad al cumplimiento de metas nacionales. Es entonces que:

2.-En el año de 1965 surge el Centro Nacional de Productividad (CENAPRO), cuyo funcionamiento depende casi exclusivamente de los recursos financieros aportados por el Gobierno Federal siendo entonces un organismo público. Su estructura fue cuatripartita, ya que en ella participaron los sectores público y privado y los representantes de los sectores obrero y educativo.

CENAPRO retoma y amplía los objetivos y funciones de su antecesor, mediante el desarrollo de los programas básicos, uno dirigido al mejoramiento de la productividad y otro constituido por el derivado de esta entidad, ARMO, Sistema Nacional de Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra en la industria.

3.- En 1981, CENAPRO se transforma en el Instituto Nacional de Productividad (INAPRO), el cual fue una entidad puente para que el movimiento de productividad pasara de una organización tripartita a una organización gubernamental, y es como:

4.- En 1983 desaparece INAPRO y el Movimiento de Productividad Mexicano se institucionaliza en la Dirección General de Capacitación y Productividad de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.³

Es importante resaltar la contribución que han dado al progreso en materia de productividad, las siguientes instituciones:

[. . .] a) **Nacional Financiera** estableció desde hace muchos años un programa de apoyo a la productividad industrial, que ha logrado avances interesantes en materia de eficiencia operativa de muchas empresas de tamaño mediano.

b) También se creó el **Instituto Mexicano de Control de Calidad Total, a través de la Asociación PRO-DO,** que trajo consigo nuevas ideas para implantar esta forma novedosa de organización del trabajo y apoyar en el país la diseminación del Desarrollo Organizacional.

³ **Idem.** Aspectos Básicos de Productividad, México 1984, pp. 14 - 15.



c) **El Centro de Calidad del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM)**, ha logrado avances sobresalientes en la promoción, estudio y aplicación del Control Estadístico de Procesos y del Método Taguchi en Empresas Mexicanas.

d) **En 1988 se creó la Fundación Mexicana para la Calidad Total (FUNDAMECA)**, con la encomienda de generar, recopilar y divulgar conocimientos. Tecnología y experiencias acordes con nuestro medio en materia de calidad, productividad y calidad de vida en el trabajo, y con el propósito de impulsar las organizaciones a superarse y así contribuir al desarrollo nacional. Un año después de la fundación de FUNDAMECA, se instauró el **Premio Nacional de Calidad, el cual fue encargado a la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI)**. El premio que se determina otorgar anualmente a las empresas e instituciones mexicanas con mayor vocación en materia de Calidad Total, demuestra el interés que el Gobierno tiene a la modernización de la Organización del trabajo y la adopción de métodos que conduzcan a elevar la productividad y la calidad.⁴

Y los esfuerzos más recientes sobre el tema, los tenemos en:

I. La promulgación del Plan Nacional de Desarrollo, 1989 - 1994, (PLANADE), documento que muestra las estrategias que el gobierno quiere seguir en el sexenio de el presidente Lic. Carlos Salinas de Gortari, el cual marca a la Modernización del país, como el elemento central para alcanzar los objetivos de la nación.

[. . .] La estrategia de la modernización en México parte de la conciencia de la oportunidad y del riesgo que representa la gran transformación mundial y, a la vez, de la comprensión del veloz cambio al que han estado sujetas la sociedad y sus organizaciones. [...]. La modernización de la economía exige la participación de todos. El estado no puede ni debe ser el único actor. El crecimiento y su traducción en bienestar exigen una ampliación de las responsabilidades de los distintos actores sociales y una más rica vida democrática [...]. La modernización busca reactivar nuestra economía para elevar el bienestar productivo de cada familia mexicana.⁵

II. El Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1990 - 1994, en este programa se reafirma el valor de la estrategia de modernización que propugna el Plan Nacional de Desarrollo, también muestra el interés que tiene el Gobierno Federal por el desarrollo de los recursos

⁴ S.T.P.S., Op. cit. Tomo II, pp. 9 - 10.

⁵ Idem. Plan Nacional de Desarrollo, Poder Ejecutivo Federal, México, D. F., 1989, pp. 16

humanos para su mejor desempeño en la productividad y como consecuencia el mejoramiento de la misma:

[...] Objetivos:

- 1.- Elevar las capacidades, habilidades y aptitudes de la población para ampliar sus posibilidades de participación en la actividad productiva, mejorar sus niveles de vida y contribuir a un uso más racional y eficiente de los recursos de la sociedad.
- 2.- Abrir cauces a la población trabajadora para una participación más activa y creativa en el proceso de producción y para desarrollar su capacidad de adaptación ante los retos del cambio tecnológico y la transformación de las estructuras productivas.
- 3.- Contribuir al desarrollo de condiciones de trabajo idóneas que permitan al trabajador desempeñar su función en un medio más humano y dentro de un entorno propicio a su realización personal en el trabajo, al desarrollo pleno de sus capacidades y al incremento de la productividad.
- 4.- Fomentar una cultura y una cultura y una dinámica social que promueva la productividad, la calidad y la eficiencia como formas de vida y de trabajo y como elementos sustantivos para la superación económica y el bienestar nacional [...]⁶

III. Posteriormente el 25 de mayo de 1992 los sectores obrero, empresarial y campesino, así como el Gobierno de la República firmaron el **Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad (ANEPC)**, este acuerdo pretende contribuir a fortalecer la productividad nacional y a elevar la calidad de vida de todos los mexicanos, así como de los estímulos que en materia de capacitación y productividad se tienen contemplados, para poder enfrentar el entorno cada vez más competitivo. (Véase en la S.T.P.S. "Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad").

IV. Y el 12 de diciembre de 1994 se firma el **Pacto para la Estabilidad, la Competitividad y el Empleo(PECE)**, en el cual el tema de relevancia es la productividad, hace especial énfasis en ella, e incluso plantea que la retribución al empleado esté de alguna manera en función de su

⁶ Idem. Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1990 - 1994, México 1990, pp. 19-21



productividad y se alienta a las empresas y trabajadores para que establezcan acuerdos de productividad. (Véase en la S.T.P.S. "Pacto para la Estabilidad, la Competitividad y el Empleo").

Y haciendo ya referencia al sector de la economía que en este trabajo nos interesa, se comenta que a raíz del PECE el sector asegurador ha sido el primero del sistema financiero y el cuarto de la economía mexicana en suscribir un acuerdo para elevar la productividad. Este programa de mejoramiento de la productividad se inició en septiembre de 1992 con un diagnóstico de la problemática del sector (Véase el Diagnóstico en el punto No. 4 de este trabajo), en el cual participaron representantes de aseguradoras, trabajadores de las mismas y autoridades correspondientes. Con el diagnóstico realizado se pudieron dar algunas soluciones de orden legal, administrativo y fiscales, además propuestas técnicas. También se logró que algunas empresas hayan firmado convenios de productividad con los trabajadores por medio del sindicato.

En suma el PECE ha permitido que los representantes del sector, trabajadores y autoridades se reúnan y retomen el tema como una necesidad actual y que ya se estén realizando trabajos dirigidos a elevar la productividad.

2.4. Importancia actual a nivel:

La productividad es de vital importancia en este momento, en cualquier país del mundo, así como en México, el cual enfrenta una situación comercial difícil, ya que debido a la apertura económica que estamos viviendo a través de la firma del TLC (Tratado de Libre Comercio), muchos países del mundo se convierten ahora en serios competidores. Esta situación de competitividad exige trabajar con calidad y productividad, dejando a un lado la antigua forma de trabajar, burocrática, hacer conciencia de que la época paternalista que el Gobierno Federal brindaba a la iniciativa privada para provocar el desarrollo, se ha terminado, ya que el tiempo

actual demanda que los empresarios se preparen para competir dentro de un mercado internacional, ofreciendo servicios de calidad.

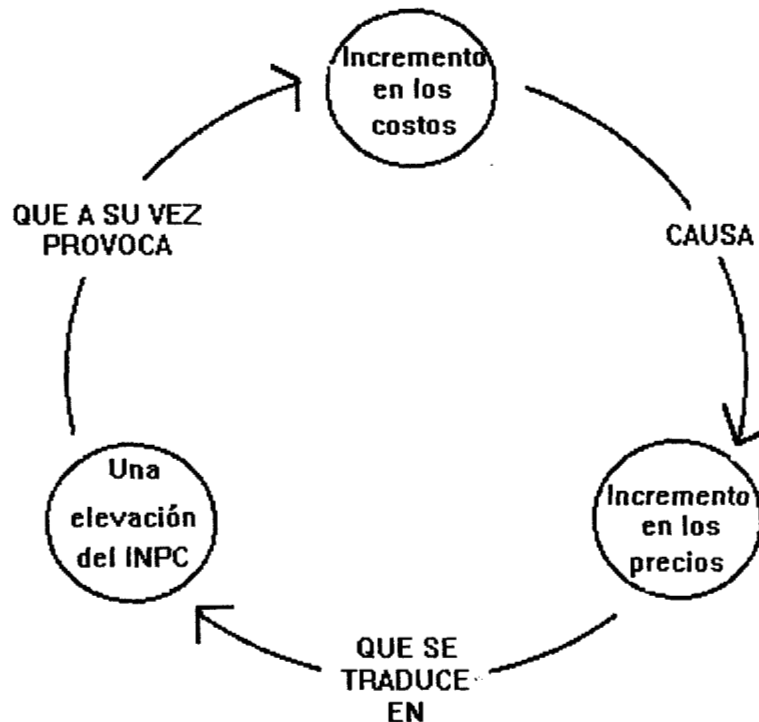
Es una necesidad real para toda la economía y para el Sector que nos ocupa en especial, por tener grandes posibilidades de desarrollo.

2.4.1. Nacional

Desde el punto de vista nacional, la productividad aumenta la riqueza y el bienestar del país. Es importante decir que una mayor parte del PNB se produce mediante un uso productivo de los recursos y no mediante la utilización de más trabajo y más capital.

Los cambios en la productividad tienen considerable influencia en numerosos fenómenos sociales y económicos, tales como, el rápido crecimiento económico, el aumento de los niveles de vida, las mejoras de la balanza de pagos de la nación, el incremento o disminución en la inflación (ver fig), e incluso en el volumen y la calidad de las actividades recreativas, las necesidades de inversión de capital y empleo.





Ciclo Inflacionario, que puede ser
causado por una baja productividad.⁷

La productividad determina así mismo en gran medida el grado de competitividad internacional de los productos de un país. Si la productividad del trabajo en un país se reduce en relación con la productividad en otros países que fabrican los mismos bienes, se crea un desequilibrio competitivo. Si los mayores costos de la producción se transfieren, las industrias del país perderán ventas, dado que los clientes se dirigirán a los abastecedores cuyos costos son inferiores. Sin embargo, si el aumento de los costos es absorbido por las empresas, sus beneficios disminuirán. Esto significa que tendrán que reducir la producción o mantener los costos de producción estables mediante la disminución de los salarios reales.

Algunos países que no logran seguir el ritmo de los niveles de productividad de los competidores tratan de resolver esos problemas devaluando sus monedas nacionales. No obstante, de ese modo se reduce el ingreso real de esos países al resultar los bienes importados más caros y al aumentar

⁷ Bain, Productividad: La Solución a los problemas de la Empresa, trad. del inglés por Roberto Hass, Mc Graw Hill, 2a. ed., México, pp. 21 - 30.

la inflación interna. Así pues, una baja productividad produce inflación, un saldo comercial negativo, una escasa tasa de crecimiento y desempleo.

Es por todo lo anterior necesario una mayor productividad nacional que beneficie a todos los sectores de la sociedad y al individuo en su nivel de vida.

2.4.2. Empresarial

La productividad es un medio a través del cual es posible elevar los beneficios económicos y de todo tipo tanto para trabajadores como para empresarios.

Los incrementos en la productividad de una empresa por una mejor utilización de sus recursos materiales, humanos y financieros, se reflejarán directamente en la reducción de sus costos, esto permitirá ofrecer productos, ya sean bienes o servicios, a precios menores y, al mismo tiempo incrementar su demanda. Así mismo será posible que pague mayores sueldos y salarios, y mejore las condiciones de trabajo.

Lo que se genera al elevar los niveles de productividad es un movimiento dinámico y se retroalimenta a sí mismo, es decir, obtenemos mayor producción por hombre, a su vez se necesitan máquinas y técnicas que permitan obtener bajos costos de producción y operación.

Con el incremento de la productividad se obtiene una mayor rentabilidad, considerando que el progreso técnico aumenta la eficiencia del capital (maquinaria, métodos y sistemas), y del factor trabajo, por lo tanto, los costos originados por el uso de este factor son más bajos, lo que constituye un criterio decisivo en la selección de alternativas de inversión que incorporen las técnicas más modernas.

En conclusión la importancia de incrementar la productividad, radica en:

- a) Reducir costos y lograr la calidad, y por lo tanto reducir los precios en el mercado interno y externo a través de la mejor utilización de los recursos.



- b) Aumentar el nivel de empleo, por las posibilidades de inversión que genera vía aumento de utilidades y ampliación de la demanda.
- c) Al mejorar los índices de productividad, se concluye que el empresario percibirá mayores productos de calidad a precios mejores.
- d) Aumentar las utilidades de la empresa, con lo cual los directivos cuentan con capital, que pueden utilizar de diversas formas: aumento de sueldos y salarios, **dar reconocimientos a los empleados por su desempeño**, invertir en la expansión de la empresa, etc.

2.4.3. Sector asegurador

El tema actual en toda la economía y en especial en el sector asegurador, es el de la productividad, esta palabra esta en la mente de todo empresario. Se han realizado seminarios, libros, convenciones, etc., donde el mercado de aseguradoras hablan de la necesidad de cambiar para poder enfrentar los retos del futuro.

Debido a la situación comercial, empresarial y económica de los últimos años, ha propiciado que muchas compañías. aseguradoras extranjeras y nacionales penetren a nuestro mercado y se conviertan ahora en serios competidores. Nuestra competencia actual nos ha dejado ver más claramente nuestras deficiencias, por los criterios obsoletos que aplicábamos en nuestros sistemas productivos, nuestras estructuras organizacionales tradicionalistas y deficientes, la mayoría de las veces, demasiado caras, la calidad pobre y precios altos de nuestros servicios.

Con esto el asegurador mexicano tiene que enfrentar el problema y la única solución es la productividad, esta nos permite quizás no gastar más sino solo utilizar mejor lo que ya tenemos en nuestras organizaciones. Recordemos que **productividad no es trabajar más sino solamente mejor.**

La productividad es quizás la mejor solución que se tiene para lograr ofrecer mejor calidad de servicios y a precios más competitivos.

2.5. Determinación de los factores que intervienen

Para lograr una mayor comprensión acerca de los factores que restringen el incremento de la productividad de cualquier organización, se describirán a continuación, primero tenemos los factores externos, son los que están menos sujetos al control de los directivos, y los segundos serán los factores internos, son aquellos que genera la misma organización.

Si una compañía aseguradora quiere realizar un plan dirigido al incremento de la productividad, el que determine los factores que pueden afectar dicho plan puede ser de gran ayuda en el cumplimiento de este, pues se podrían tomar medidas anticipadas para salvar obstáculos que pudieran presentarse a lo largo de su realización, es decir para tener control sobre los mismos.

FACTORES AMBIENTALES

Uno de los factores cuya influencia tiene una repercusión importante en los niveles de productividad, es el medio ambiente de la organización, entendido este como el conjunto de factores externos e internos que influyen y, a su vez, son influidos por la empresa.

[...] a) AMBIENTE EXTERNO

El ambiente externo se compone de todos aquellos elementos circundantes a la organización que influyen directamente en su actividad y desarrollo, y por lo tanto, en los niveles de productividad que está a su alcance. Es aquí donde encontramos que ésta no es nunca una entidad autosuficiente o aislada, sino que intercambia recursos con



el ambiente externo y depende de él para su supervivencia. Así, entre los factores ambientales externos, podemos considerar el entorno económico y social dentro del cual realizan sus operaciones las unidades productivas.

Entorno Económico

Los problemas económicos influyen de una manera sustancial en la productividad de toda empresa. La situación económica general, conformada por el comportamiento de las grandes variables macroeconómicas tales como la inflación, devaluación, déficit del gasto público, demanda global, desarrollo desigual y otros, afectan y son afectados por la empresa y su administración [. . .].

Igualmente, la inflación afecta las tasas de productividad al aumentar los costos de producción, con lo cual se hace difícil prever y controlar éstos y se desestimulan las inversiones adicionales [. . .].

Entorno Social

La productividad de una empresa también se ve limitada por gran parte de los problemas sociales que enfrenta el país como son: bajos niveles de escolaridad, la explosión demográfica, agravada con una estructura poblacional conflictiva por el alto grado de dependencia en relación al ingreso, además de su mala distribución; el divorcio existente entre el sistema educativo y las necesidades de capacitación que requiere la planta industrial y en general todas las actividades económicas.

Por otra parte, los valores y costumbres de una sociedad fijan los lineamientos que determinan la manera en que operan los recursos humanos dentro de la organización [. . .].

b) AMBIENTE INTERNO

El ambiente interno de la empresa se encuentra constituido por todos aquellos elementos que surgen dentro de la organización y que afectan su vida y funcionamiento. Dichos elementos tienen su origen fundamentalmente en el tipo de estructura organizacional, clima, políticas de personal y eficiencia de la organización [. . .].

La estructura organizacional puede entenderse como la disposición y relaciones recíprocas de las partes componentes y los cargos de una compañía. La estructura de una empresa especifica sus actividades y muestra cómo se enlazan unas con otras las diversas funciones; hasta cierto punto muestra también el nivel de especialización del trabajo. También indica la jerarquía y estructura de autoridad, lo mismo que las relaciones de dependencia. Da la estabilidad y continuidad que permiten a la organización relacionarse con el ambiente [. . .].

Si ofrecen satisfacción en el trabajo a los empleados o les confiere un sentido de participación; si las líneas de autoridad están definidas y son proporcionales a cada responsabilidad, etc.

Los errores de la organización son parte de las causas de la ineficiencia e improductividad de una empresa, los cuales además dejan entender que existe cierta dificultad para administrar y una inadecuada preparación de quienes se encargan de ello [. . .].

Uno más, que es causa de fricciones o ineficiencia, es la falta de claridad en las líneas de autoridad o de la responsabilidad por las actividades.

Así mismo, otras fallas comunes en la organización se refieren a la ausencia de delegación, el otorgamiento de autoridad sin precisar responsabilidad y los excesos en la complejidad de la organización.

Otro factor importante para la productividad de una empresa que resulta de la interacción de la conducta de las personas y los grupos, los conflictos, estilos de liderazgo, estructura de la organización, comunicación, entre otros, es el clima organizacional, Es decir, el ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los empleados de una compañía.

Al igual que las huellas digitales, las organizaciones son siempre únicas. Cada una posee su propia cultura, sus tradiciones y métodos de acción que, en su totalidad constituyen su clima. Algunas organizaciones son muy activas y eficientes mientras que otras son más informales. Otras pueden tener un clima interno de confianza, progreso, temor, seguridad, etc. [. . .].

El clima influye en la motivación, el desempeño y la satisfacción en el empleo.

Existen varios elementos clave que contribuyen a crear un clima favorable, tales como: calidad de liderazgo, grado de confianza, controles razonables, comunicación ascendente y descendente, etc. Los empleados sienten que el clima es favorable cuando hacen algo útil que les proporciona un incentivo de valor personal. Con frecuencia desean trabajos que representen un desafío, que sean intrínsecamente satisfactorios. Buscar ser escuchados y tratados de tal manera que se les reconozca su valor como individuos [. . .].

Las políticas del personal de la empresa representan otro elemento importante para con la productividad de la misma. [. . .] Si no existen políticas bien definidas, se cae en un doble riesgo; o bien puede perderse el control sobre la manera en que los jefes dirigen al personal, pues al carecer de reglas, sería imposible determinar precisamente todos los casos, y cada jefe actuaría de manera distinta para alcanzar los objetivos; o bien puede ocurrir por el contrario, que los jefes acudan a sus superiores en cada caso concreto, al sentir que no cuentan con normas bien establecidas que aplicar a los casos particulares [. . .].

La empresa debe considerar al factor humano, no sólo como el de mayor nobleza y dignidad entre los que intervienen en la producción, sino como el que condiciona la eficacia de todos los demás. Por ello todas las políticas y reglas de la empresa deben aplicarse e interpretarse en forma tal que jamás se lesione la dignidad del trabajador, garantizar a éste su libertad e independencia, mientras no viole los derechos de otros trabajadores o de la empresa, garantizar su seguridad física, económica, etc.



FACTORES TECNOLÓGICOS

Otro elemento por demás importante para aumentar la productividad es el aspecto tecnológico, cuya evolución se da al conjugarse diversos factores como: las inversiones de capital, el progreso de las ciencias y su aplicación, una administración efectiva, etc., y tiene su más evidente efecto en el sensible aumento de la producción por hora de trabajo, es decir, en un mayor rendimiento y, consecuentemente, en la obtención de mayores cantidades de productos o servicios de buena calidad.

El desarrollo de técnicas de manufacturas y la innovación de maquinaria y equipo contribuyen, respectivamente, a reducir la dependencia tecnológica con respecto al exterior y acelerar el trabajo.

En este sentido, es importante que toda empresa procure apoyar investigaciones para el desarrollo de tecnología, y además capacitar a sus trabajadores con los conocimientos técnicos necesarios para la eficiente utilización de la nueva maquinaria [. . .].

Así mismo, contar con un programa de mantenimiento de rutina es una de las actividades más importantes dentro de la empresa. Esto debido a que mientras los procesos se mecanizan cada vez más, el mantenimiento correctivo se vuelve más complejo y se eleva el daño potencial importante por el costo que genera la producción perdida por descomposturas inesperadas. Por otra parte, la calidad de la producción también se puede elevar con un mejor mantenimiento. De esta manera, la base de un buen mantenimiento preventivo es una buena planeación y hombres capaces dedicados al mantenimiento y apoyados por una política administrativa.

Las materias primas e insumos auxiliares utilizados en la producción en cuanto a calidad, cantidad y abastecimiento, así como una acertada distribución del espacio disponible en un almacén.

Una acertada distribución del espacio disponible en la fábrica, es básica para la eficiencia del proceso productivo y esto a menudo lo determina el tipo de edificio donde se aloja la fábrica. Una mala distribución de planta presenta una serie de problemas, tales como: falta de control, congestionamiento de hombres y materiales, recorridos muy largos en el transporte, accidentes bajo rendimiento del trabajador y congestionamiento en la línea de producción, entre otros.

También está íntimamente relacionada con la productividad, la calidad, cantidad y oportunidad de las materias primas e insumos auxiliares utilizados en la producción, un inadecuado abastecimiento de materias primas es tan nefasto para la productividad como un mal diseño del producto, o una inadecuada distribución en planta, ya que del estado de las materias primas dependerá la calidad de los productos. Así mismo, el no tener disponible las materias primas en el momento en que se les necesite, traerá consigo retrasos y contratiempos que podrían interrumpir la producción actual.

FACTOR RECURSOS HUMANOS

De todos aquellos factores que inciden la productividad de una empresa, el elemento humano desempeña un papel sumamente importante pues se encuentra presente en todos los momentos del proceso productivo interrelacionado a todos los demás factores, y sus funciones, aunque de diversa índole, son igualmente importantes en la operación conjunta de la empresa.

En virtud de que la influencia del factor humano es decisiva en la empresa, se hace indispensable contar con personal eficiente en los diversos niveles de la organización para la operación de la misma.

La capacitación y el adiestramiento de los recursos humanos tiene como efecto un mejor desempeño del trabajo en todos los niveles, ya sea operativo o administrativo. Sin embargo, la máxima eficiencia no sólo depende de la preparación del personal, sino también de la voluntad que el trabajador tenga por mejorar la forma de hacer su trabajo, contribuyendo así al logro de los objetivos de la empresa.

Esta disposición para el trabajo, en gran medida se logra con el establecimiento por parte de la empresa de un sistema efectivo de estímulos y recompensas orientado a satisfacer las aspiraciones e inquietudes de superación y desarrollo de sus trabajadores. Dicho sistema debe contemplar entre otros aspectos:

- 1.- Estímulos sociales que involucren al trabajador en forma participativa.
- 2.- Estímulos ambientales que proporcionen un mayor y mejor desenvolvimiento del individuo en el trabajo.
- 3.- Estímulos económicos que alienten y mejoren su nivel de vida y el de su familia [. . .].

Las personas que tengan gente bajo su cargo deben tener un manejo adecuado de las relaciones humanas y saber comprender los papeles, la individualidad, la personalidad y tomar en cuenta que la gente a su servicio es más que un factor productivo.

De igual manera, las buenas condiciones de trabajo aumentan la motivación y disminuyen la resistencia del hombre al esfuerzo. Al mismo tiempo establecer medidas y normas de seguridad adecuadas para evitar accidentes.

En suma, un adecuado manejo de las relaciones humanas por parte de los directivos de la empresa, el reconocimiento en el trabajo y un eficiente sistema de incentivos así como condiciones adecuadas de trabajo, conducirán a una participación espontánea que coadyuvará al incremento de la eficiencia en el trabajo.



En resumen, todas y cada una de las funciones que desempeñan las personas integrantes de la empresa poseen particular importancia para el desempeño productivo de la misma.

Los directivos o gerentes son muy importantes, pues tienen la responsabilidad de planear, dirigir y controlar las actividades y operaciones de la empresa. En consecuencia, la rectitud y lo acertado de sus decisiones tendrán efectos positivos que se manifestarán en los logros.

A nivel de mandos medios, los recursos humanos coordinan las operaciones que dan como resultado productos o servicios terminados. Son ellos el nexo entre el trabajador directo y la gerencia; su situación intermedia en la estructura piramidal de la empresa les permite participar en un cúmulo importante de decisiones para mejorar la productividad.

Finalmente a nivel operativo, se encuentra el recurso humano que con su motivación, conocimiento, habilidad y el respaldo generado por los mandos medios gerenciales, materializan en productos de calidad, la eficiencia y la eficacia lograda por todos los recursos humanos de la empresa.

De esta forma, el desempeño del trabajo de todos los recursos humanos, determinan en alto grado los niveles de productividad que alcance la empresa [. . .].

En conclusión, la conjugación adecuada de todos los factores tienen efectos favorables en la productividad y las fallas que se manifiesten en cualquiera de ellos necesariamente repercutirá en el desempeño de los demás y, por consiguiente, en el proceso productivo. Por ello, todas las acciones que tengan como fin el mejoramiento de estos factores tendrán como resultado una elevación en los niveles de productividad.⁸

Los directivos que están involucrados directamente con el establecimiento de metas para incremento de la productividad, deben conocer y considerar los factores antes descritos para poder determinar qué medidas se deben tomar para llegar al cumplimiento de los objetivos

Si se conocen los factores ambientales del ámbito asegurador y se examinan se podrá desarrollar un plan de acción realmente eficaz. En seguida se describen algunos de estos factores en la industria aseguradora.

⁸ S.T.P.S., Aspectos Básicos de Productividad, México, pp. 21 - 30

CAPITULO 3**3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR ASEGURADOR**

En este capítulo se propone describir y analizar las principales características del sector asegurador para poder tener los elementos necesarios que ayuden a definir el papel tan importante que juega en la economía y en la sociedad en su conjunto, poder vislumbrar las posibilidades que tiene de desarrollo frente a sus competidores y los esfuerzos que se han realizado sobre productividad en esta industria. Las cifras que se presentarán son al cierre de 1994.

3.1. Presentación del sector

La industria aseguradora contribuye de manera relevante en nuestra economía, al asumir los riesgos de protección de la sociedad y como consecuencia al crear reservas técnicas a partir de las primas de seguros, generándose fondos de inversión a largo plazo.

El seguro brinda beneficios a la sociedad y a la economía, no solo las de protección en términos financieros, sino también aquellos que proporcionan por la inducción de la población hacia hábitos de ahorro, previsión, conservación de bienes y seguridad de sus actividades. Aunque su principal función es proporcionar estabilidad en la economía tanto a nivel del país como de las familias, ya que resarce los daños que llegan a sufrir con motivo de la ocurrencia de eventos contingentes.



Este es el papel que juega en la economía y en la sociedad, muy importante para todos los individuos de este país.

Es claro que al estar inmerso dentro de un sistema social tan cambiante, el sector asegurador no está exento de ello, por tal motivo a continuación se estudia la situación actual a nivel internacional, en la que se encuentra el sector asegurador.

3.2. El Tratado de Libre Comercio (TLC)

Las disposiciones iniciales del Tratado de Libre Comercio (TLC) establecen formalmente una zona de libre comercio entre México, Canadá y Estados Unidos, de conformidad con el Acuerdo General Sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT). Estas disposiciones proveen las reglas y los principios básicos que regirán el funcionamiento del TLC y los objetivos en que se fundará la interpretación de sus disposiciones.

El TLC establece un enfoque integral sustentado en principios sobre las disposiciones gubernamentales que regulan la prestación de servicios financieros (Véase en SECOFI el "TLC"). Los preceptos de esta sección se aplican a las medidas que afectan la prestación de servicios por instituciones financieras, en la cual entra el mercado asegurador. Los preceptos de esta sección se aplican a las medidas que afectan la prestación de servicios por instituciones financieras de banca, seguros, valores y otros servicios financieros. Adicionalmente cada país define sus compromisos específicos de liberalización, los períodos de transición para apegarse a los principios acordados y algunas reservas a dichos principios.

El TLC establece procedimientos específicos de consulta sobre asuntos relativos a servicios financieros entre los países miembros.

México, permitirá a las empresas financieras organizadas conforme a la ley de otro país miembro del TLC, establecer en su territorio instituciones financieras, las que estarán sujetas a ciertos límites de mercado aplicables durante un período de transición que concluirá hacia el año 2000.

Las aseguradoras canadienses y estadounidenses podrán tener acceso al mercado mexicano de dos maneras: Primero, las compañías asociadas con aseguradoras mexicanas, podrán incrementar en forma gradual su participación accionaria en la sociedad en coinversión, de 30% en 1994, al 51% en 1998 y hasta alcanzar el 100% en el año 2000. Este tipo de compañías no estarán sujetas a límites máximos, ni agregados individuales, de participación en el mercado. En Segundo lugar, las aseguradoras de Canadá y Estados Unidos podrán constituir filiales sujetas a un límite agregado de 6% de participación máxima en el mercado, participación que aumentará paulatinamente hasta el 12% al término de 1999, y a un límite individual del 1.5% del mercado. Estos límites serán eliminados por completo el 1º de enero del año 2000.

Adicionalmente, las compañías de Canadá y Estados Unidos hoy asociadas con aseguradoras mexicanas podrán incrementar su participación accionaria hasta el 100% en dichas compañías a partir del 1º de enero de 1996. A la entrada en vigor del TLC, las sociedades prestadoras de servicios auxiliares y de intermediación en seguros podrán establecer filiales sin límites de participación.

Canadá, como resultado del TLC, las empresas e individuos de E.U. están exentos de las disposiciones canadienses aplicables a los no residentes relativas a su regla 10/25, en la que impide a los no residentes adquirir, en conjunto, más del 25% de las acciones de una institución financiera canadiense sometida a la jurisdicción federal. Con el TLC, Canadá extiende esta exención a las empresas e individuos mexicanos.

Estados Unidos, no se han hecho interpretaciones del sector asegurador hacia este país, solo se menciona a nivel de grupos financieros mexicanos, que hayan adquirido legalmente un banco mexicano con operaciones en Estados Unidos, continuar operando su casa de bolsa en E.U. durante cinco años después de dicha adquisición. Para tal efecto, la adquisición deberá ocurrir antes de la entrada en vigor del Tratado, y el banco y la casa de bolsa involucrados debieran estar en operación en el mercado estadounidense el 1º de enero y 30 de junio de 1992, respectivamente.



La casa de bolsa no podrá incrementar la gama de sus actividades o adquirir otras casas de bolsa en E. U. Así mismo, estará sujeta a medidas no discriminatorias que restrinjan las operaciones entre ellas y sus filiales. Excepto estas disposiciones, nada de este compromiso afectará las operaciones bancarias estadounidenses de los grupos financieros mexicanos.

Además de todo esto, Estados Unidos esta logrando una especialización muy marcada en seguros, lo cual trae como consecuencia que nuestra competencia extranjera sea más agresiva.

En el TLC, el sector seguros fue el más liberalizado en la posibilidad de recibir inversión extranjera, en comparación con los demás sectores de la economía, que se contemplaron en dicho Tratado, lo cual ocasiona que el sector asegurador enfrente un riesgo de competencia mayor ante E.U. y Canadá.

Es conveniente meditar acerca del desarrollo de la industria aseguradora en México, ya que todo lo anterior nos muestra que es una necesidad incrementar la capacidad competitiva de nuestras empresas, nuestros empresarios aseguradores deben hacer algo al respecto, sabemos que lograr esto lleva un tiempo razonable, pero es un tiempo que no debe prolongarse más, ya que de lo contrario esto derivaría en graves problemas para nuestro país. Se deben tomar medidas de acción inmediatas.

Se considera que el incremento de la productividad en estas condiciones de economía abierta, es una alternativa de solución a los problemas que se están enfrentando, para poder llegar a ser realmente competitivos.

3.3. La inversión extranjera

Véase primero un poco de historia.

La primera compañía de seguros en México se estableció durante el virreinato en el puerto de Veracruz en 1789. Desde ese momento hasta el primer tercio del presente siglo, la mayor parte de las instituciones de seguros fueron europeas o estadounidenses.

En el período independiente la inversión extranjera en la industria de seguros se remonta a mediados del siglo pasado con el establecimiento de empresas de origen inglés.

La actividad aseguradora tuvo un desarrollo importante a finales del siglo XIX. Durante la primera parte de este siglo la inversión extranjera en el sector asegurador continuó teniendo una participación importante.

De 1926 a 1935 se establecieron leyes sobre Sociedades de Seguros en donde se establecieron disposiciones que establecieron diferencias entre las compañías nacionales y las extranjeras, concediendo mayores beneficios a las mexicanas (Véase en la CNSF a Minzoni 1992: 67).

Dado que las leyes no son retroactivas, en algunas instituciones la participación extranjera prevaleció después de 1965. De esta forma en el año de 1989, seis compañías presentaban inversión extranjera: Aseguradora Cuauhtémoc, con el 49% de American International Reinsurance de Estados Unidos; Anglomexicana, con el 44% de Generalli Azzicurazione de Italia; Territorial, con el 32% de la empresa francesa A. G. F. International. America, con el 20% de Generalli Azzicurazione de Italia; y Reaseguradora Patria, con el 17% de Storebrand Internacional de Noruega.

Y más reciente tenemos:

Que en suma antes de 1990, el mercado se encontraba protegido y regulado, además no había competencia, después la desregulación abrió la posibilidad de una mayor y más sana competencia a través de la liberación de los precios, productos y servicios, lo que represento sin duda un estímulo a la eficiencia. En 1990, se modifica la ley que regula a la industria aseguradora, y vuelve a permitirse capital de origen extranjero en el capital social de las instituciones mexicanas. En este año la inversión extranjera formaba parte del capital social de nueve empresas. La mayoría de está inversión continuó siendo europea, añadiéndose a la lista España e Inglaterra. La inversión de Estados Unidos aumento en este año.



Casa abierta al tiempo

Durante el período 1990 - 1994, el sector asegurador se convirtió en un campo atractivo para la inversión extranjera directa:

El número de empresas con participación accionaria de inversionistas del exterior se elevó de nueve a trece, lo que significa que, del total de compañías existentes, el porcentaje vinculado a socios extranjeros aumentó aproximadamente de una quinta a una cuarta parte.

**Inversión Extranjera en el Sector Asegurador Mexicano,
1990 - 1994
(Porcentajes de Participación)**

| Institución | Nacionalidad | 1990 | 1994 |
|---------------------------------|---------------------|-------------|-------------|
| América(Comercial - América) | Europea | 22.00 | 0.00 |
| Anglomexicana* | Italiana | 40.00 | 49.00 |
| Cigna | Norteamericana | 49.00 | 49.00 |
| Cuauhtémoc* | Italiana | 20.00 | 34.01 |
| | Alemana | 10.00 | 14.99 |
| Equitativa | Norteamericana | 0.00 | 18.54 |
| Génesis | Norteamericana | 20.00 | 24.50 |
| Geo New York Life | Norteamericana | N.A. | 30.00 |
| Interacciones (antes República) | Europea | 22.00 | 0.00 |
| Interamericana | Norteamericana | 35.00 | 49.00 |
| Monterrey Aetna | Norteamericana | 0.00 | 30.00 |
| Principal Internacional | Norteamericana | N.A. | 30.00 |
| Protección Mutua | Inglesa | N.A. | 30.00 |
| Tepeyac | Española | 49.00 | 49.00 |
| Territorial | Francesa | 29.00 | 32.46 |
| Zurich Chapultepec* | Suiza | N.A. | 30.00 |

* Estas aseguradoras operarán como filiales a partir de 1995.

N.A. No aplicable en virtud de que las empresas fueron creadas después de 1990.⁹

⁹ C.N.S.F., Perspectivas 1995, México 1995, pp. 42 - 43.



Instituciones Filiales Autorizadas para Operar en 1994

| Filial | Institución |
|---|--|
| 1.- Reliance National de México | Reliance National Insurance Co |
| 2.- I.N.G. Insurance México | Security Life of Denver Insurance Co. |
| 3.- Aseguradora Maya | American Bankers Insurance Group, Inc |
| 4.- El Aguila, Cía. de Seguros | Windsor Insurance Co. |
| 5.- Tokio Marine, Cía. de Seguros* | Tokio Marine Delaware Corp. |
| 6.- Pioneer Salud, Vida y Seguridad | Pioneer Financial Services |
| 7.- Skandia Vida | American Skandia Life Assurance Corp. |
| 8.- Aseguradora Cuauhtémoc | Allianz of. America, Inc. |
| 9.- Zurich Vida, Cía. de Seguros | Zurich Life Insurance Co. of Canadá |
| 10.-Zurich Chapultepec, Cía. de Seguros | Zurich Indemnity Co. of Canadá |
| 11.-Combined Insurance Co. de México | Coombined Insurance Co. of America |
| 12.-Anglomexicana de Seguros | Transocean Holding Corp |

* Institución que inició operaciones en 1994¹⁰

¹⁰ Loc. cit.

Al cierre de 1994, el sector asegurador mexicano estaba integrado por 46 instituciones de seguros y 2 reaseguradoras. De las 46 instituciones de seguros, 41 pertenecían al nivel privado, 2 al nacional y 3 estaban constituidas como sociedades mutualistas.

| Número de Empresas Autorizadas para Operar en el Sector Asegurador | | | | | |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 1990 - 1994 | | | | | |
| | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 |
| Nacionales | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 |
| Privadas | 36 | 36 | 36 | 38 | 41 |
| Mutualistas | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 |
| Reaseguradoras | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Total | 43 | 43 | 43 | 44 | 48 |

11

Dentro del total de empresas en 1994 12 filiales de las empresas extranjeras fueron autorizadas para operar en México. De éstas cuatro optaron por el esquema de coinversión en empresas previamente constituidas, de manera que el incremento neto de compañías fue de 8.

Como se puede observar, el ingreso de capitales externos ha contribuido no sólo a promover un mayor nivel de competencia en el sector asegurador, sino también a una reordenación de la estructura del mercado a través de la creación, fusión, adquisición y alianzas entre empresas.

A partir de la autorización otorgada por el Gobierno Federal para la constitución de Grupos Financieros, diversas instituciones se han integrado a esta figura con el objeto de fortalecer su

¹¹ Ibid. p. 42



posición en el mercado y elevar su capacidad competitiva. De esta forma, en 1993, 10 instituciones pertenecían a igual número de grupos financieros existentes en el país. Para 1994, 14 instituciones se habían integrado a 13 grupos financieros.

| Instituciones de Seguros integradas a Grupos Financieros | | |
|---|----------------|--------------------------|
| 1993 - 1994 | | |
| Institución | 1994 | Grupo Financiero |
| Aba | Aba | G.F. Abaco |
| Margen | Margen | G.F. Margen |
| Banpaís | Banpaís | G. F. Asemex Banpaís |
| Asemex | Asemex | G.F. Asemex Banpaís |
| Interamericana | Interamericana | G.F. Prime Internacional |
| Serfin | Serfin | G.F. Serfin |
| Havre | Havre | G.F. Havre |
| Inbursa | Inbursa | G.F. Inbursa |
| Interacciones | Interacciones | G.F. Interacciones |
| Probursa | Probursa | G.F. Probursa |
| N.A. | Banamex | G.F. Banamex Accival |
| N.A. | Invermexico | G.F. Invermexico |
| N.A. | GBM Atlántico | G.F. GBM Atlántico |
| N.A. | Territorial | G.F. Sofimex . |

N.A. No aplicable en virtud de que la institución de seguros fue creada en 1994.
La territorial, aunque ya existía, se integró al Grupo financiero Sofimex en 1994.¹²

¹² Ibid, p. 45.

3.4. Participación del seguro en la economía

Las actividades aseguradoras deben crecer a una tasa superior a la del PIB. Una forma de lograrlo es incrementando las ventas, es decir, con un mayor número de asegurados, y para esto una de las consideraciones que debe tomar cada empresa aseguradora, es ¿cómo lograrlo?, serán muchos los caminos que se puedan seguir, pero el que aquí se propone es el de la productividad, que esta dirigido al mejor uso de las los recursos con que se cuentan , es decir trabajar en programas que fomenten la filosofía de la productividad, la cual como se recordara, **no es trabajar más sino solamente mejor.** ¿ Cómo atraer compradores ? en el capítulo 7 veremos algunas ideas.

De esta manera se lograrán servicios más económicos y respaldados con personal profesional capaz de dar un buen servicio a sus asegurados, lo cual nos dará una mejor imagen en el mercado atrayendo más compradores .

Durante el período 1990 - 1994, el sector asegurador ha mostrado elevadas tasas de crecimiento. La expansión real acumulada del sector, medida a través de la emisión directa de primas alcanzó un 55.8%, muy superior al 10.9% real logrado por la economía en su conjunto. Estas cifras implican crecimientos reales promedio anual de 11.7% y 2.6% para el sector asegurador y el Producto Interno Bruto del país respectivamente.



| Primas Directas y PIB, 1990 - 1994 | | | | | |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| (Crecimiento Real) | | | | | |
| | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 |
| Primas Directas | 1.8 | 11.7 | 21.4 | 7.7 | 6.7 |
| P.I.B. | 4.5 | 3.6 | 2.8 | 0.6 | 3.5 |

13

| Primas Directas/ PIB, 1990 - 1994 | | | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| (Porcentajes) | | | | | |
| | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 |
| Primas/PIB | 1.15 | 1.25 | 1.49 | 1.60 | 1.64 |

14

¹³ Ibid., pp. 46 - 47

¹⁴ Loc. cit.

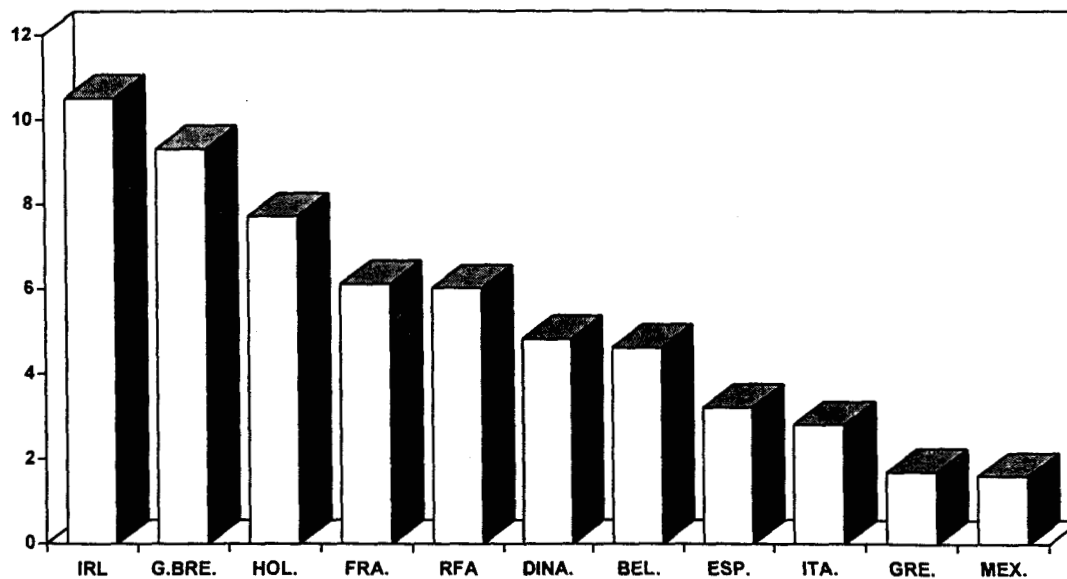
El dinámico comportamiento que ha girado en torno al sector asegurador a lo largo de los últimos años, le ha permitido elevar gradualmente su participación en el conjunto de la economía,. de esta forma, el porcentaje que representa la emisión de primas en el PIB creció de 1.15% en 1990 a 1.64% en 1994. No obstante esto, la actividad aseguradora continúa ocupando un lugar modesto dentro del total de la producción nacional lo que denota su gran potencial de crecimiento para los próximos años.

A continuación con el objeto de identificar el grado de competitividad de la industria de seguros en México contra los principales países competidores, se muestran las siguientes cifras:

a) Comparación sobre la participación del seguro en la economía entre México y los 12 países que componen la Comunidad Económica Europea.

MÉXICO Y LA COMUNIDAD EUROPEA

PRIMAS/PIB (estimado 1992)



15

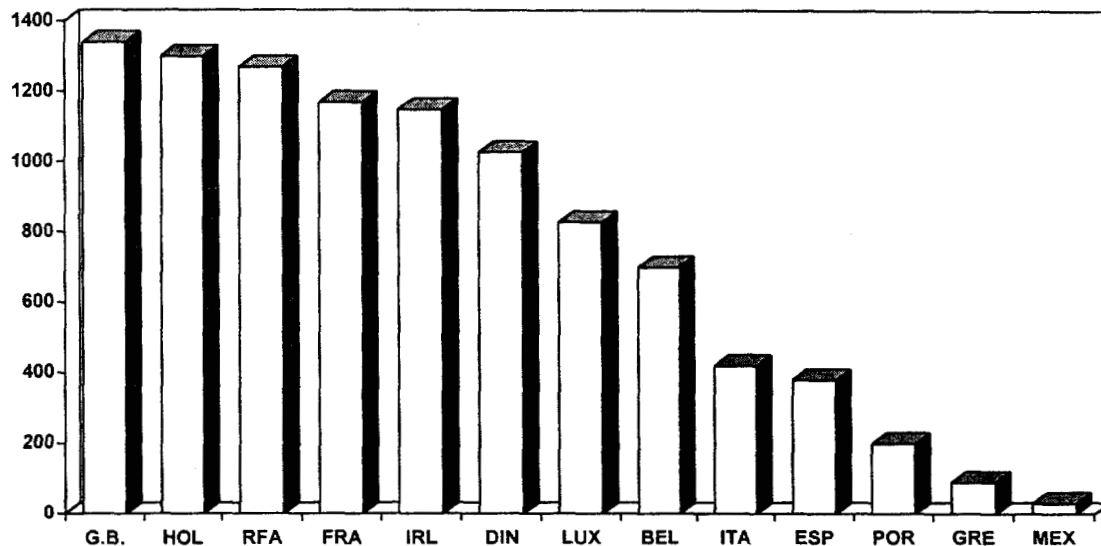
¹⁵ Casanueva, Cristina. Estudio comparativo del sector asegurador mexicano a nivel internacional, documento No. 13, México 1992, p. 11



b) Comparación del gasto en seguros por habitante entre México y los países del sur de Europa, se observa una diferencia enorme.

MÉXICO Y LA COMUNIDAD EUROPEA

PRIMAS PERCAPITA (estimado 1992)



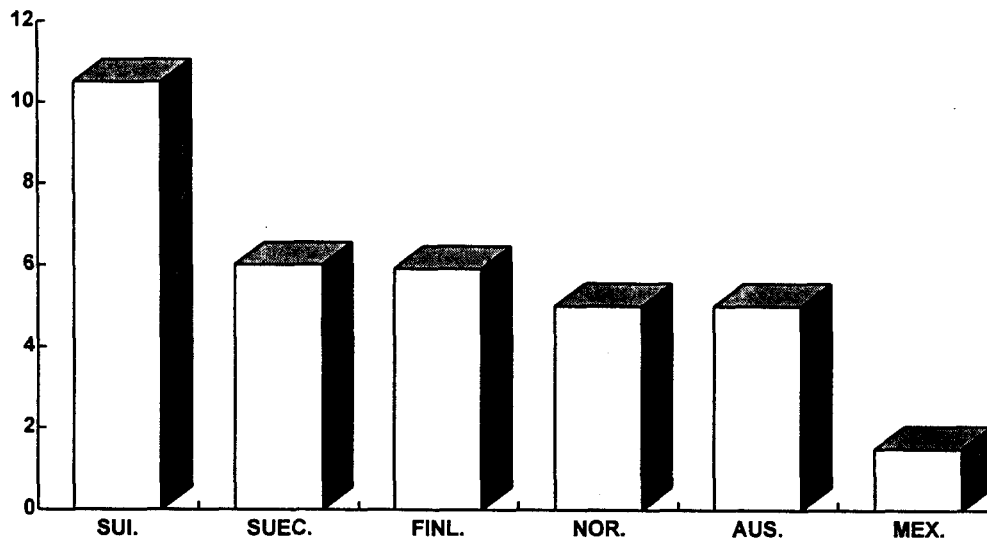
16

¹⁶ Loc. cit.

c) Los seguros en México y los países europeos no miembros de la Comunidad Económica Europea, nuestra diferencia es también enorme, Austria que es el país con menor participación en Europa contra nuestro mercado es casi cinco veces más grande.

MÉXICO Y OTROS PAISES EUROPEOS

PRIMAS/PIB (estimado 1992)



17

225506

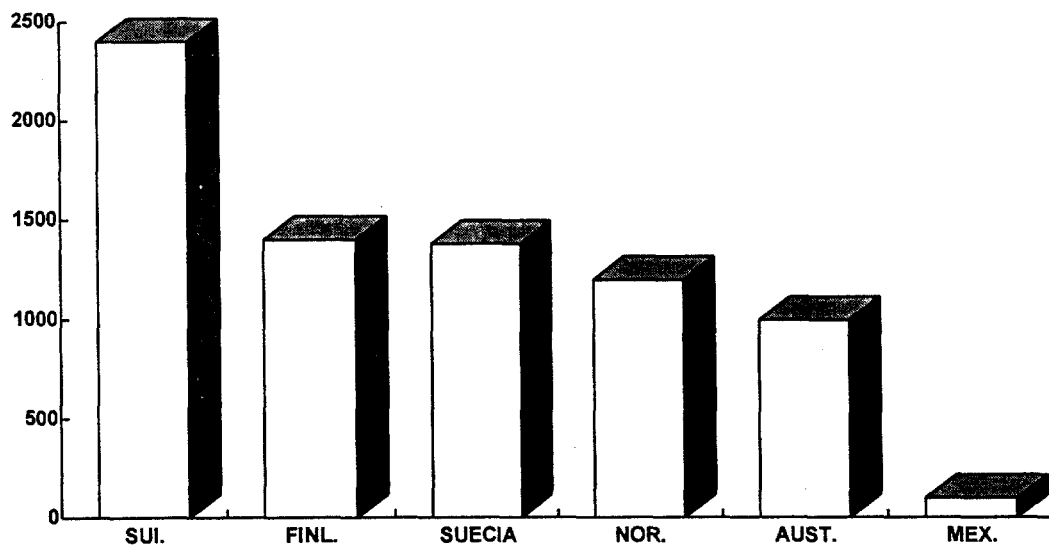
¹⁷ Ibid, p. 12



d) La comparación del gasto en seguros por habitante contra estos países es aún más grande que contra la Comunidad Económica Europea. Austria también en este rubro es más grande que nuestro ingreso, en una proporción de 31 veces más.

MÉXICO Y OTROS PAÍSES EUROPEOS

PRIMAS PERCAPITA (estimado 1992)



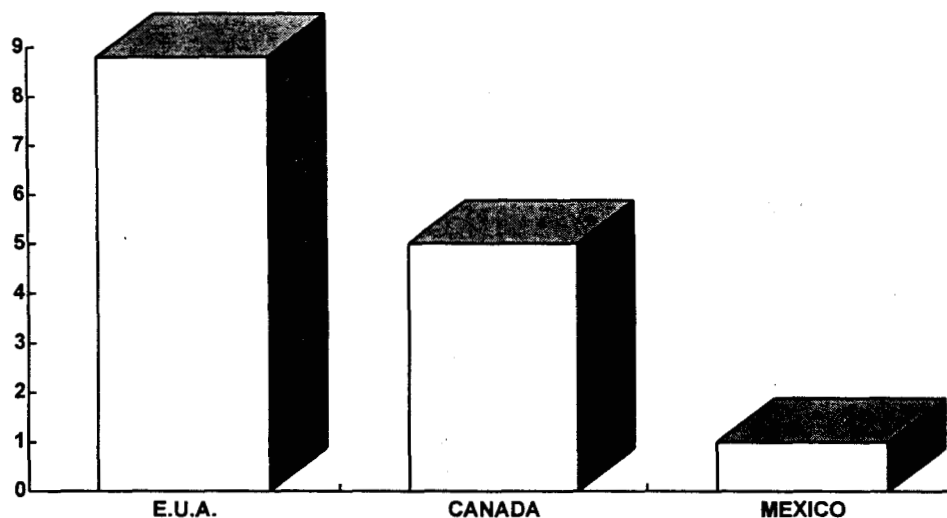
18

¹⁸ Loc. cit.

e) Ahora véanse los seguros en México contra los países de América del Norte. En esta comparación se tiene que la participación del seguro en Canadá es cuatro veces mayor que la de nuestro país y la de Estados Unidos es casi siete veces mayor a nuestro mercado.

AMÉRICA DEL NORTE

PRIMAS/PIB (estimado 1992)

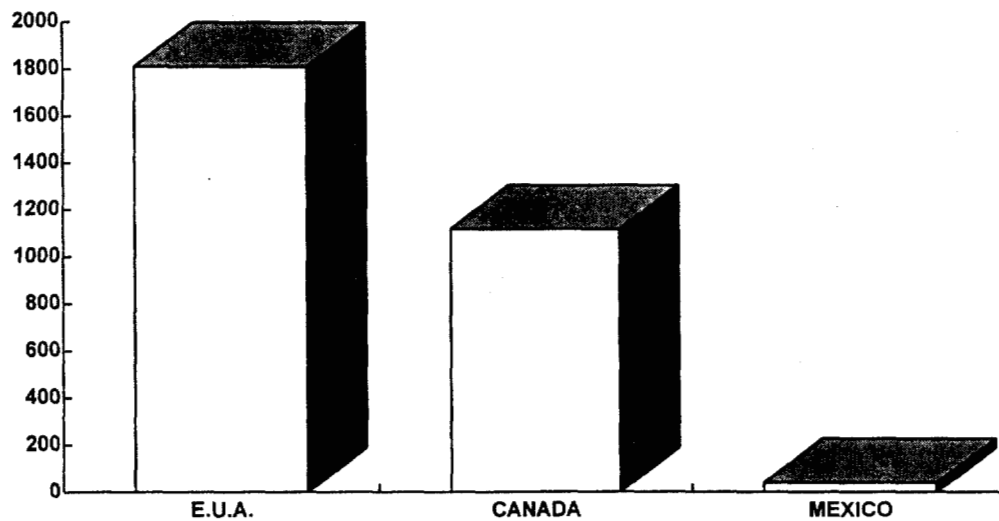


19

¹⁹ Ibid., p. 13

f) Los resultados de la comparación del gasto en seguros por habitante entre estos países nos permite ver, que Estados Unidos y Canadá tienen una industria muy desarrollada en este ramo, contra la que se observa en México. El gasto per cápita en Canadá es 37 veces mayor que el de México y el de Estados Unidos 60 veces superior al de nuestro país.

AMÉRICA DEL NORTE
PRIMAS PERCAPITA (estimado 1992)



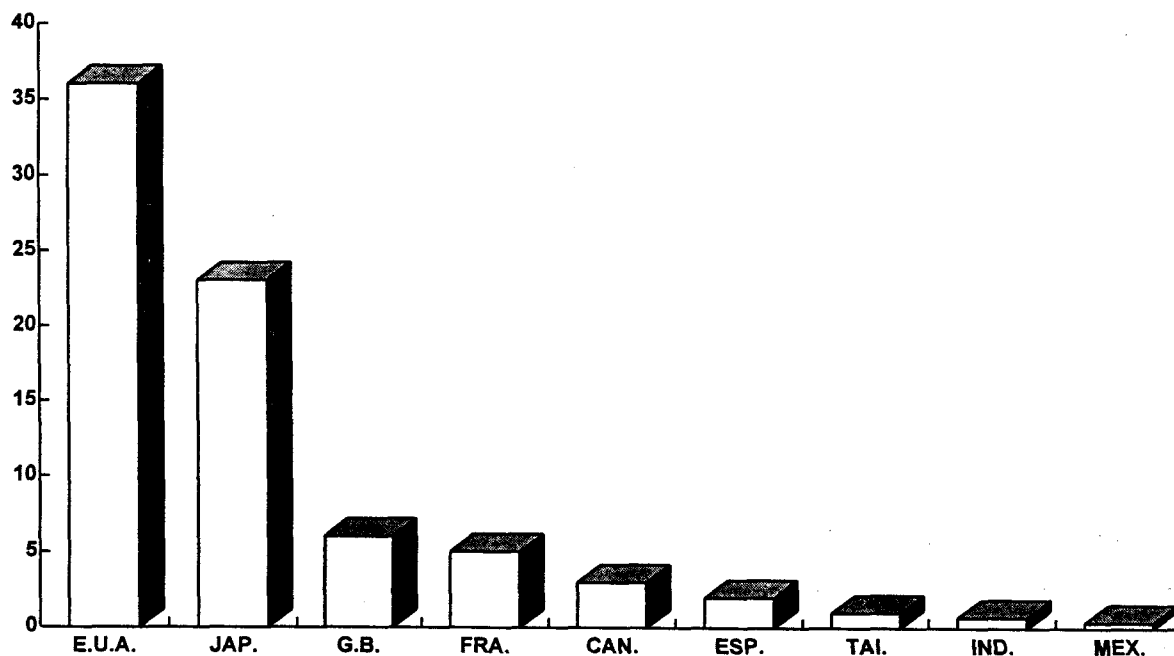
20

²⁰ Loc.cit.

g) La participación de México en el primaje mundial, esta participación es relativa, se mide contra el volumen mundial. Aquí podemos decir que son varios los aspectos que intervienen para ubicarnos en el lugar que abajo se ocupa, por ejemplo, el tamaño de nuestra economía, la inequitativa distribución del ingreso, la falta de una cultura favorable hacia el seguro en nuestra población, y quizás también intervenga nuestro nivel de productividad.

PARTICIPACIÓN EN EL PRIMAJE

MUNDIAL (estimado 1992)



21

²¹ Ibid., p. 14



La limitada participación del seguro en la economía mexicana contrasta con los países de Europa, Estados Unidos de Norteamérica y Canadá.

Este orden se explica en alguna medida por factores exógenos al sector asegurador, como son: la inequitativa distribución del ingreso que ocasiona pobreza en gran parte de la población, por lo tanto no pueden ser demandantes de seguros, y el bajo nivel educativo que prevalece en nuestro país ocasiona que exista poca aversión al riesgo entre los mexicanos.

Entre los factores propios del sector están tanto los de naturaleza técnica, **como aquellos que inciden en la productividad** de la industria de seguros en México, como son el consolidar una tarificación técnica de los productos, sustentada en una base estadística adecuada, elevar la productividad y eficiencia de las compañías que conforman al sector, a través de instrumentar políticas de capacitación del personal, el uso de tecnologías de información y un **enfoque de calidad en el servicio**.

En este trabajo se elige el desarrollo de esta última alternativa (calidad en el servicio) con la finalidad de incrementar el nivel de productividad de nuestro sector, y por ende ocupar un mejor lugar contra nuestros competidores.

3.5. Concentración del mercado mexicano

Durante el período 1990 - 1994, se registró un incremento en el grado de concentración de las operaciones del sector asegurador en favor de las cinco empresas más grandes del mercado, en relación a la emisión directa de primas.

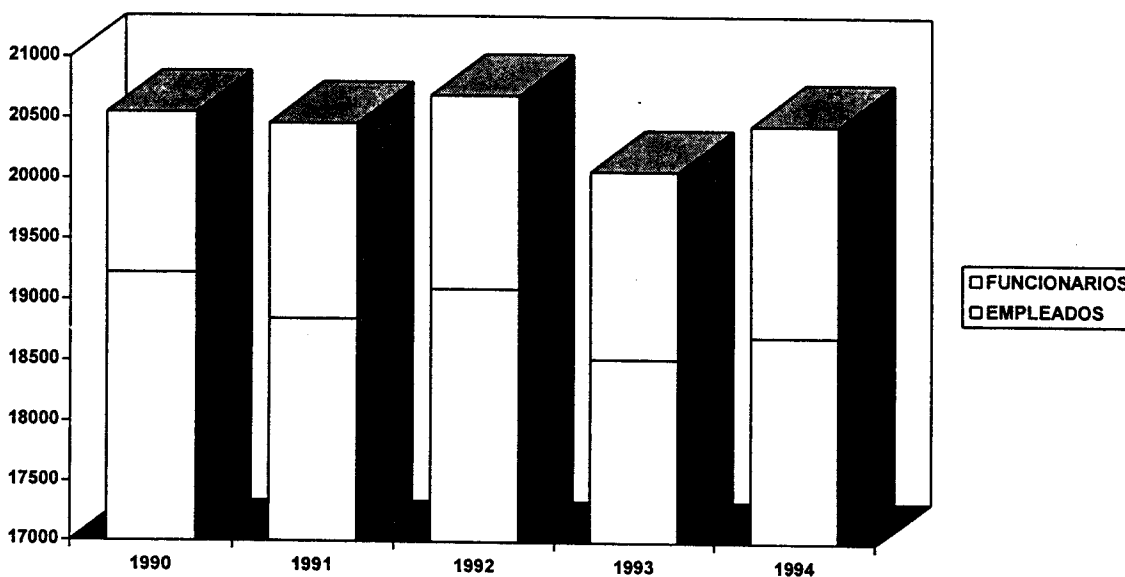
Durante 1994, Grupo Nacional Provincial concentró el mayor porcentaje de primas emitidas del mercado total (21.0%), seguida por Comercial América con una participación del 18.0%,

Aseguradora Mexicana (12.0%), Monterrey (11%) e Inbursa (7%), quedando solo un 31% para el resto de las compañías.

3.6. Personal empleado

Durante 1990 y 1994, el personal ocupado por el sector asegurador se mantuvo prácticamente constante al disminuir únicamente en 98 personas, sin embargo, su composición sufrió un cambio significativo, ya que el número de funcionarios se incrementó en 418 personas, mientras que los empleados disminuyeron en 516, fenómeno asociado a los procesos de reestructuración instrumentados por las empresas para hacer frente a las condiciones de un mercado cada vez más competido.

Personal Ocupado por el Sector Asegurador, 1990 - 1994.



| Personal ocupado por el sector asegurador, 1990 - 1994. | | | | | |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|
| (Número de Personas) | | | | | |
| | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 |
| Personal Ocupado | 20,544 | 20,456 | 20,687 | 20,067 | 20,446 |
| Funcionarios | 1,322 | 1,610 | 1,593 | 1,542 | 1,740 |
| Empleados | 19,222 | 18,846 | 19,094 | 18,525 | 18,706 |

22

²² C.N.S.F. Op. cit., p. 50

CAPITULO 4

4. ESFUERZOS REALIZADOS PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN LA INDUSTRIA ASEGURADORA

Recientemente la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) realizó un análisis de la Productividad en México (1992), con el propósito de evaluar la competitividad de 75 ramas de la actividad económica. En dicho estudio se concluye que para lograr un desarrollo amplio y sostenido es necesario que las industrias presenten flujos de inversión e innovación tecnológica. De esta forma en el estudio se clasifica a los sectores en cuatro categorías como se muestra en el siguiente cuadro:

| ANÁLISIS SECTORIAL DE LA PRODUCTIVIDAD | | |
|--|------------------------------------|-------------------------|
| TASA DE INVERSIÓN | | |
| PRODUCTIVIDAD | ALTA | BAJA |
| ALTA | Sectores Punta | Sectores en Transición |
| BAJA | Sectores con rezagos tecnológicos. | Sectores en Contracción |

23

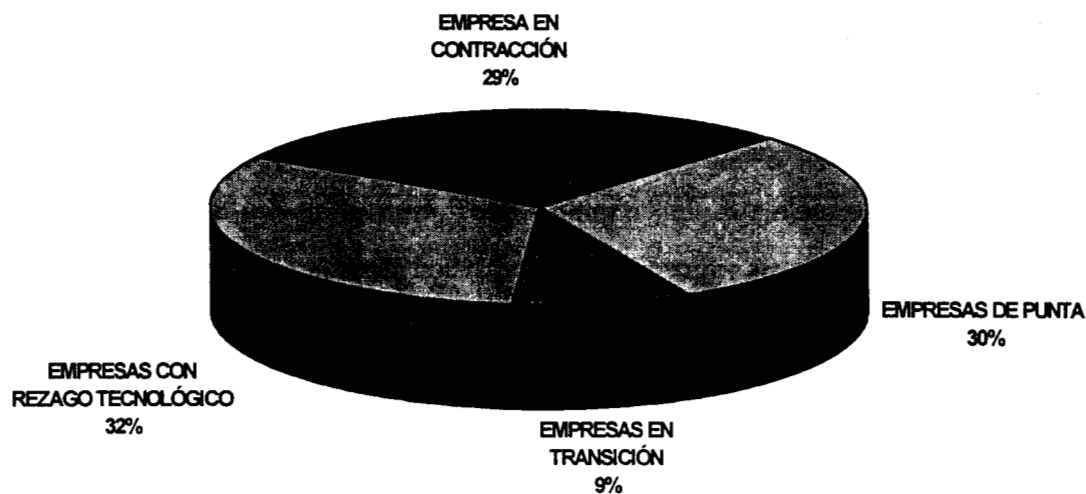
²³ A.M.I.S., El Sector Asegurador Mexicano en el Marco de Apertura Comercial del TLC, México 1994, pp. 14-16.



Un estudio de la SHCP, "Análisis Sectorial de la Productividad en México, 1989" concluye que el sistema financiero en su conjunto presenta un rezago tecnológico. Una vez aplicada la metodología a la industria de seguros e identificando al capital contable, más la reserva de previsión de las instituciones, como el "acervo de capital" del sector asegurador, arrojó información valiosa, aclarando que existen diferentes niveles de productividad **y permitiendo profundizar en la problemática que enfrentan las compañías de seguro para evaluar su eficiencia, la calidad de los servicios que prestan y su competitividad.**

Los resultados obtenidos de este estudio, en relación con las primas pagadas, permitieron clasificar la información en el siguiente orden:

- a)- 9 empresas de punta, que representan el 30% de las primas pagadas.
- b)- 6 empresas en transición, a las que corresponde el 9% de las primas pagadas.
- c)- 13 empresas con rezago tecnológico que concentran el 32% de las primas pagadas.
- d)- 9 de las empresas en contracción que reflejan el 29% de las primas pagadas.



Clasificación de los sectores:

- a).- **Sectores de Punta:** engloba a todas aquellas ramas de la economía que registran simultáneamente elevadas tasas de inversión y un rápido crecimiento de la productividad total.
- b).- **Sectores en Transición:** son los que registran un lento crecimiento en el acervo de capital, pero un rápido crecimiento de la productividad. Esta situación representa a lo que comúnmente se



hace referencia bajo el concepto de reconversión industrial. Se trata de sectores en los que el nivel tecnológico de la maquinaria y equipo empleado sí ha mejorado aunque el acervo agregado de capital no ha cambiado significativamente.

c).- **Sectores con Rezago Tecnológico:** aquí se buscan aquellas ramas en las que se observa alta inversión pero un bajo crecimiento de su productividad. Aunque una mayor inversión podría interpretarse como un indicador del potencial de recuperación económica del sector, estas áreas corren el riesgo de quedar fuera de los mercados a pesar de haber comprometido un monto importante de recursos; ya sea porque la inversión haya contemplado maquinaria y equipo obsoletos, o porque no se disponga de mano de obra calificada para producir bajo las condiciones que demandan las nuevas tecnologías. Las empresas que forman parte de este grupo requieren un empeño especial para lograr una coordinación eficiente de los recursos de que disponen.

d).- **Sectores en contracción:** son los sectores que crecen lentamente, invierten poco y su productividad decae en virtud, tanto de las distorsiones existentes, como del simple hecho de no contar con ventajas comparativas.

El desempeño en términos de productividad de las empresas de punta, se debe en gran medida a que han adoptado procesos dinámicos de modernización tecnológica que les ha permitido elevar sus niveles de eficiencia. Esto se puede ver en sus bajos costos de producción.

Varias empresas aseguradoras han establecido el compromiso de elevar la productividad a raíz del Pacto para la Estabilidad la Competitividad y el Empleo (PECE), de el surge el programa de mejoramiento de la productividad, se inició en septiembre de 1992, con un diagnóstico de la problemática del sector asegurador, dicho diagnóstico permitió identificar problemas tanto por el lado de la oferta, así como el demanda:

El documento "**Diagnóstico de la Industria Aseguradora en México**" nos describe la problemática que existe en el sector asegurador, impidiendo el óptimo desarrollo de sus actividades, para alcanzar niveles más elevados de productividad:

[. . .] Problemática relacionada con la demanda

La demanda de seguros depende en gran medida del precio de los servicios, de las preferencias de la población respecto al riesgo, de la distribución del ingreso y de la riqueza, así como de la frecuencia y costo esperado de los siniestros, entre otros factores. A continuación se listan los factores más importantes que explican la baja demanda de seguros en nuestro país.

1) Bajos Niveles de Ingreso de la Población

En México, los bajos niveles de ingreso de la población han limitado el crecimiento del sector dado que un número importante de mexicanos no compra servicios de protección, ya que se ve obligado a destinar la mayor parte de su ingreso a la satisfacción de necesidades básicas. Además, los flujos de ingreso de la población traen como consecuencia bajos niveles de ahorro y por consiguiente reducidos niveles de riqueza, por los que los individuos enfrentan un menor riesgo de quebranto patrimonial.

2) Baja aversión de la población respecto al riesgo

Esta se explica, principalmente, por deficiencias del sistema de educación formal e informal, que no contribuye a crear conciencia en la población de las fuentes de riesgo, ni de las medidas de prevención y previsión. Lo anterior trae como consecuencia que los agentes económicos no opten por transferir total o parcialmente algunos de los riesgos que enfrentan, a través de la contratación de seguros.

3) Competencia con el Sistema de Seguridad Social

El sistema de seguridad social mexicano protege a un número significativo de individuos, reduciendo la demanda de seguros de vida y de gastos médicos, respecto a la que prevalecería en ausencia de estos esquemas sociales de protección.

4) Tratamiento fiscal

En cuanto al tratamiento fiscal al que esta sujeta la industria aseguradora, podemos señalar que a diferencia de lo observado en los países desarrollados, las primas de los seguros que protegen el patrimonio familiar no son deducibles del impuesto sobre la renta. Adicionalmente, debe destacarse la existencia de un tratamiento fiscal distinto para los fondos de pensiones ofrecidos por el sector asegurador respecto al de otros esquemas alternativos



como el bancario y bursátil, haciendo que la competencia entre estos mecanismos sea inequitativa, en detrimento de la actividad aseguradora.

5) Ausencia de Seguros Obligatorios

Es importante destacar que en otros países la presencia de seguros obligatorios ha incrementado la demanda de este tipo de servicios, no solo en forma directa, sino también de manera indirecta al concientizar a la población de las bondades del servicio. El seguro obligatorio de vehículos automotores es uno de los contratos que mayor presencia tiene en prácticamente todos los países desarrollados y de desarrollo medio.

[. . .] Problemática relacionada con la Oferta

En este apartado se listan los principales problemas que enfrentan las aseguradoras para el desarrollo eficiente de su actividad, mismos que determinan la estructura de costos e inciden en la estructura competitiva del mercado.

1) Deficiencia de Bases Estadísticas

La industria aseguradora requiere de información que le permita estimar la frecuencia y severidad de los siniestros (la función de distribución del valor de los siniestros) para determinar el valor esperado de la siniestralidad de su cartera y con esto la prima neta de riesgo. Es decir, las instituciones de seguros a diferencia de otras empresas, fijan el precio de los servicios sin conocer el costo preciso que enfrentarán al momento de ocurrir los siniestros. Desafortunadamente, en la actualidad la industria cuenta con estadísticas deficientes que no permiten una adecuada tarificación de los restos.

2) Canales de Distribución Limitados

El principal conducto de venta de la industria son los agentes de seguros. El nivel profesional promedio de estos agentes no es el más adecuado, y se deben realizar esfuerzos para mejorarlo, con el propósito de que los usuarios del seguro reciban la mejor asesoría sobre los mecanismos de transferencia de riesgo que más les conviene y de acuerdo a sus necesidades.

Por otro lado, se deben desarrollar canales de distribución diferentes, de carácter masivo, que permitan que los servicios del seguro lleguen a aquellos sectores de la población que actualmente no han sido atendidos.

3) Insuficiente Utilización de Tecnologías de la Información

Las aseguradoras son intensivas en capital humano y en tecnologías de la información, por lo que los costos de producción dependen del uso eficiente de estos recursos. Sin embargo, con algunas excepciones, el sector no ha alcanzado el nivel adecuado de uso de cómputo y comunicaciones y carece además de programas de capacitación suficientes que garanticen el uso óptimo de la infraestructura.

4) Fuentes de Financiamiento Limitadas

Las Instituciones de Seguros no pueden adquirir pasivos para financiar su crecimiento, por lo que su única fuente de financiamiento es el capital de los accionistas. Si bien es cierto que la prohibición obedece a un criterio conservador respecto a la solvencia de las empresas, ésta encarece su expansión y las ubica en una situación de desventaja competitiva con otros intermediarios financieros.

5) Otras Áreas de Desregulación

Persisten algunas dificultades en la operación de las aseguradoras provocadas por impresiones, lagunas y contradicciones en la Ley del Contrato de Seguros, la Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros, así como en las reglas y circulares emitidas por la SHCP y la CNSF".²⁴

Como se puede observar, algunos de los problemas son exógenos a la operación de la industria, otros suponen la intervención de las autoridades y otros más implican tomar medidas internas que propicien el incremento de la productividad, sobre este último rubro se mencionarán algunos aspectos sobre la calidad en el servicio, en capítulos posteriores.

El 17 de octubre de 1992, sectores del sector asegurador y autoridades gubernamentales suscribieron compromisos, que suponían dar respuesta a 40 problemas identificados en el diagnóstico antes citado, 18 vinculados a la demanda y 22 asociados con la oferta. Para ello, emisarios de las compañías de seguros, de los sindicatos, de los agentes intermediarios y las autoridades gubernamentales, que en forma directa o indirecta están relacionados con la industria de seguros, se dieron a la tarea de hacer propuestas y emitir respuestas, que han resultado

²⁴ Ibid., pp. 16-23.



favorables, de estas. respuestas positivas, al ser recogidas en modificaciones legales, apoyos y simplificaciones de índole administrativa, resultaran cambios importantes para las compañías que integran el sector (Véase Manual en AMIS, "El Sector Asegurador Mexicano en el Marco de Apertura Comercial del T.L.C.).

Además se dieron propuestas de orden técnico, planteamientos relativos al control de los costos de la siniestralidad y propuestas relacionadas con la organización interna de las compañías, como son los convenios de productividad entre empresas y sindicatos, así como programas de capacitación.

El avance que se ha dado en productividad raíz del " Pacto para la Estabilidad la Competitividad y el Empleo" y del "Diagnóstico de la Industria Aseguradora en México" han sido una gran contribución para este sector, quedando aún mucho trabajo por hacer.

CAPITULO 5

5. PROBLEMÁTICA EN LA MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD

Una concepción del incremento de la productividad, se puede entender como el **ahorro de costos derivado de una utilización más eficiente de los recursos disponibles, para un nivel de producto determinado.**

Se pueden buscar y analizar más definiciones y todas prácticamente se acercarán a la realidad, pero nuestro problema radicaría en definir que lo que es el producto (recordemos que la fórmula básica de la productividad es, productos obtenidos entre insumos utilizados).

Para las unidades económicas que ofrecen un servicio, como es el caso del sector asegurador, adoptar una definición precisa de producto presenta dificultades debido a que por su naturaleza, el bien que ofrece es intangible, entonces:

¿Qué o cuál es el producto - seguro ? ¿Qué venden las aseguradoras? ¿Cómo medir la producción del sector y por ende la productividad de los factores?

La respuesta a estas preguntas, resulta de gran relevancia para el tema que nos ocupa; no existe una respuesta generalmente aceptada sobre la forma de medir la producción de seguros, se dice que el producto es un intangible llamado protección, pero no se define la forma de medirlo.

Se vuelve muy importante **definir cuál es el producto "seguro"**, para poder medir adecuadamente la productividad de los factores que participan en su elaboración

Entonces ¿cómo medir la producción de seguros? ¿será correcto, medirlas por el número de pólizas vendidas de un ramo determinado?, ¿cómo el valor de los siniestros pagados durante un año?., ¿cómo el valor de las inversiones de las reservas de las compañías? ó ¿cómo el ingreso por primas directas de todos los ramos?, en fin, podríamos seguir pensando en formas distintas de



medir el producto, pero aún no existe una que satisfaga del todo a los estudiosos de este fenómeno.

Medir la productividad a través de las pólizas vendidas tiene el inconveniente de no son homogéneas, es decir para efectos del tipo póliza de que se trate, de automóvil, empresarial, vida, accidentes y enfermedades, etc, el monto o valor de la suma asegurada en razón de la prima a pagar, todas son distintas, no valen lo mismo. O medirlas a través de las inversiones de las reservas, pudiera ser de alguna forma similar a utilizar el valor de los siniestros pagados, en ausencia de desviaciones en la siniestralidad, sin embargo, no se puede restringir el producto sólo a lo pagado, pues donde se dejaría a todo lo que se esta protegiendo. Medir el producto como ingreso por primas, aunque es la forma más usual, tampoco parece correcto, pues podría llevar al absurdo de que una mayor dispersión del riesgo o una mejor selección que abatieran los costos de siniestralidad, dieran la impresión de que disminuyó la producción a la inversa, si se vigilan y se restringen los principios técnicos del seguro o se endurecen las condiciones de reaseguro, se podría decir si la productividad, si se mide en estas condiciones, aumentó.

Sin embargo, el hecho de que no se tenga una forma precisa de medir la producción de una aseguradora y, por consecuencia, la productividad de los factores por ella empleados, no debe ser un obstáculo para que se continúen realizando esfuerzos para poder definirlos.

Otro punto importante que de alguna manera obstaculiza la medición de la productividad en las compañías aseguradoras es la falta de estadísticas que proporcionen información sistemática de las actividades que se realizan en períodos determinados y así poder continuar con una evaluación periódica de como se están haciendo las cosas, para poder plantear mejoras.

Durante 1994 AMIS (Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros), inició un proyecto para medir algunas actividades como son: la fidelidad de la fuerza de ventas (personas físicas), la efectividad en el reclutamiento, el ingreso promedio de agentes (personas físicas), la capacidad profesional de los agentes, la efectividad en la venta, la oportunidad en pago de comisiones a agentes, etc., actividades todas muy importantes que pretendían realizar un diagnóstico dirigido principalmente dirigido a la fuerza de ventas, y dar alternativas de mejoras para un mejor

desempeño de la empresa aseguradora hacia ellos mismos y de esta manera lograr tener agentes de seguros más contentos con su compañía. y por otro lado la empresa podría disminuir sus gastos en este rubro al dirigir sus esfuerzos en mejoras para estas actividades, reduciendo tiempo y acciones posiblemente no relevantes o crear aquellas que no se estaban aún considerando.

Este fue un buen intento, a pesar de que no se logró reunir toda la información necesaria por la debido a la carencia de registros estadísticos que permitieran la evaluación total. Se podría continuar en un corto plazo el proyecto, pero para ello es necesario que empresarios aseguradores participen en este aspecto tan importante, iniciando dentro de sus empresas una cultura de registro y medición.

No se pretende con este suceso narrado decir que todo se esta haciendo mal, sino al contrario, que se han logrado grandes avances en este tema, ya que ahora se pueden definir parte de los problemas que se presentan al iniciar proyectos de este tipo, y en este sentido sabemos que es necesario contar con registros estadísticos, los cuales se deben proponer, como necesarios a cada empresa, y concluir que aún queda mucho trabajo por hacer en las empresas aseguradoras para eficientar mejor su desempeño.

Bajos niveles de productividad no son deseables para una empresa como se vio anteriormente, afectan directamente el bienestar de los consumidores, generan utilidades bajas, lo que se traduce en bajos niveles de inversión, bajan las remuneraciones a los trabajadores y disminuye la competitividad.

Este es un mercado con gran potencial de desarrollo por todo lo que aún se puede hacer para mejorar dentro de cada organización, por el mercado cautivo al cual se puede penetrar y todo esto aunado a la necesidad de enfrentar una competencia nacional y extranjera cada vez más creciente.

¿ Qué hacemos, entonces para poder evaluar algunos avances en la productividad?

Se propone un esquema basado en el principio de maximización de beneficios de las empresas, entendido por esto que tenderán a utilizar eficientemente los recursos de que disponen y que por lo tanto, equivale a minimizar los costos directos o indirectos asociados a la producción.



De esta forma, aquellos programas y decisiones que tiendan a reducir los costos de producción estarán contribuyendo a elevar la productividad de las aseguradoras .

La presente investigación no pretende realizar mediciones en la productividad debido a que como es muy complejo determinar los factores que participan en el proceso productivo de una empresa aseguradora y la definición de lo qué es el producto.

Se pretende solo buscar un incremento en la productividad desde el aspecto humano, dado que es incuestionable que el trabajo del hombre es el más importante para elevar la productividad, puesto que sin la intervención física e intelectual del hombre, no es posible poner en funcionamiento a los otros factores productivos. Y considerando que todo lo que la compañía realiza es un servicio y en la realización de este servicio participan una o más personas que pertenecen a la empresa, se puede concluir que es de importancia estudiar como podemos elevar la Calidad en el Servicio desde este punto de vista, y así incrementar la productividad.

CAPITULO 6**6. PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD, UN SOLO OBJETIVO**

Algunos ejecutivos piensan que la calidad y la productividad se excluyen mutuamente. Que no es posible tener las dos al mismo tiempo. Sin embargo y contrario a lo que ellos piensan las dos son complementarias. En muchas situaciones, el personal responde a los programas de mejoramiento con una idea negativa " Si la dirección quiere mayor producción, más vale que estén preparados a aceptar un deterioro general de la calidad de los productos o servicios que se ofrece. Por otra parte, si la dirección desea mantener altos estándares de calidad, más vale que se retracte de su solicitud de que se mejore la productividad". Esa actitud sólo es un indicador de la incapacidad de la dirección para mejorar las necesidades del personal con las de la empresa. A fin de cuentas, la dirección recibe de sus empleados lo que éstos últimos creen que se les pide. Medir la producción sin contar con una cantidad de recursos igual para medir la calidad equivale a comunicar que la dirección está más interesada en aumentar los volúmenes de la producción que en la calidad de esa producción. En consecuencia, y en esas circunstancias, el mejoramiento de la productividad se logrará a expensas de la calidad.

En cada campo de trabajo, se encuentran personas cuyos sólidos conocimientos y actitud consciente se manifiesta a través de la prontitud y de la exactitud con que desempeñan las tareas que le son asignadas. Una gran mayoría del personal desea que se le reconozca el profesionalismo de su desempeño y éste implica a la vez rapidez y precisión, no nada más una de ellas.

Cuando un empleado de "X" departamento o área, desempeña el puesto de recepción de solicitudes en una empresa aseguradora, y éste no revisa bien alguna antes de ser aceptada, el tiempo que se dedica posteriormente a recabar información de la misma es tiempo doblemente

225506

perdido. Se tiene que rehacer un trabajo que altera el orden establecido de procesamiento, y en consecuencia, reduce aún más la productividad.

Cuando el encargado de la emisión de pólizas tropieza con la solicitud en la que faltan datos o es ilegible, tiene que volver a establecer contacto con quien proceso la solicitud originalmente. A veces es imposible encontrar inmediatamente a esa persona y hay que dejar ese trabajo a un lado ocasionando tiempo desaprovechado y un retraso en la entrega de la póliza correspondiente.

Cuando por fin se logra localizar a la persona de la que partió el error, y se le explica el problema, se le deja la solicitud, está persona tiene que localizar al agente, realizar a veces más de una llamada telefónica, si el vendedor es localizado este a su vez tiene que contactar al cliente y preguntarle la información requerida. Puede ser que en todo este tiempo el cliente ya esperaba que se le entregara su póliza de seguro, considerando la seriedad y posible promesa de entrega de su agente vendedor de seguros, pero no es así, es posible que el cliente se sienta un tanto desilusionado.

Después el agente llama a la compañía aseguradora para dar la información faltante.

Posteriormente la solicitud llega nuevamente a manos del emisor, y el retoma el trabajo donde lo dejo, teniendo que volver a leer todos los datos para asegurarse de que son correctos, con todo esto, no sólo se incrementan los márgenes de error, sino que hay que dedicar más tiempo del básicamente necesario. Y es posible que la venta ya no se realice debido al retraso en la entrega de la póliza.

Si se eliminan las causas de error, se elimina también la pérdida del tiempo consiguiente.

Cuando mejora la calidad, mejora el servicio y en consecuencia aumenta la productividad, en este caso una póliza sin errores y en tiempo óptimo de entrega es el ideal.

CAPITULO 7

7. LA CALIDAD EN EL SERVICIO INCREMENTA LA PRODUCTIVIDAD

¿ Quién es el rey en el mercado de compradores ? **El cliente**

¿ Qué piden los clientes al adquirir una póliza de seguro ? **Calidad en el Servicio y Precio**

¿ Y por qué los clientes prefieren comprarle a nuestra competencia ? Será que ellos dan el nivel de servicio que nosotros no damos y además ofrecen precios más accesibles a los nuestros.

¿ Y cuál es la causa de que nuestro nivel de competencia sea tan bajo ?

Será porque nuestros dirigentes empresariales, funcionarios y empleados se han acostumbrado a aceptar los errores que cometen como necesidades del destino, como algo con lo que hay que vivir mientras perdure la organización, ocasionando con esto un pésimo servicio al cliente y al mismo tiempo precios altos por los elevados costos de operación que manejamos. Y al cliente en lugar de presentarle mejoras cada que necesita nuestros servicios, le presentamos excusas, y **¡todo por no querer mejorar!**

Mientras que nuestra competencia sí se ha preocupado por mejorar, iniciando el difícil camino de la búsqueda en la obtención de la Calidad en su servicio

Antes se comento que una de las formas de aumentar la productividad consiste en mejorar todo lo que se hace dentro de cada organización día tras día, ¿ por qué no hacerlo ?

¿ Qué debemos hacer para cambiar nuestro nivel de servicio?



Esta es una buena pregunta, que merece ser contestada ampliamente.

En este apartado se presentan algunas consideraciones importantes para lograr obtener Calidad en el Servicio y por lo tanto una mayor productividad que nos permita dar precios menores.

El tiempo es importante, no nos podemos detener y continuar trabajando como hasta ahora , ¡Señores y Señoras líderes es importante su participación en este cambio! es necesario hacer algo ahora por elevar la productividad. De lo contrario en un día quizás no lejano dirán:

" CREIMOS SER BASTANTE BUENOS"

7.1. Definición de servicio

Antes de entender el concepto de calidad en el servicio, se debe primero entender el concepto de servicio. Por definición, **servicio es un proceso**. Mientras que los artículos son objetos, **los servicios son realizaciones**.

Los servicios tienen las siguientes características:

- a) **Intangibilidad**. Los servicios son intangibles, al contrario que los artículos no se les puede tocar, probar, oler o ver. Los compradores de servicios, no tienen nada tangible que colocar en su bolsa a excepción de una póliza o contrato de seguro con una promesa de servicio..
- b) **Heterogeneidad**. Los servicios varían. Al tratarse de una actuación, llevada a cabo por seres humanos, los servicios se vuelven difíciles de generalizar, debido a que cada caso requiere un tratamiento diferente y especial.

- c) **Inseparabilidad de producción y consumo.** Un servicio generalmente se consume mientras se realiza, con el cliente dentro del proceso de servicio. Como es el caso, un negocio realizado por un agente vendedor de seguros puede echarse a perder porque a la hora de necesitar la atención del servicio en el momento de un siniestro de auto, el ajustador no llegue o se retrase demasiado.
- d) **Caducidad.** La mayoría de los servicios no se pueden almacenar. Si un servicio no se necesita cuando la póliza estaba vigente, la capacidad del servicio se pierde.

Las tres primeras características plantean desafíos de calidad únicos en el servicio. Cada actividad implicada en la realización de un excelente servicio se vuelve una aventura, aún en las empresas mejor dirigidas. En una fábrica de artículos, los trabajadores de producción pueden tener un deficiente lenguaje u olores corporales, y los clientes nunca lo sabrán. Pero en una empresa de servicios, las malas actitudes, las dificultades de lenguaje y los olores corporales de los empleados son parte de la experiencia del cliente.

7.2. Definición de la calidad del servicio

Solo el cliente puede apreciar la calidad de servicio, porque la calidad, como la belleza, está en el ojo del observador.

El cliente percibe el servicio bajo sus propias condiciones. Es el cliente quien paga o no la prima por una razón o serie de razones que el solo determina. Y punto.

Los intentos de mejorar el servicio en instituciones aseguradoras se complica por el hecho de que en ocasiones los empresarios y los clientes pueden definir el servicio de forma diferente. Los empresarios pueden pensar "No entiendo porque los clientes no aprecian todas las inversiones que



hemos hecho en nuevas tecnologías", y entonces su concepto de servicio deja de ser práctico. Mientras que los consumidores tienen una visión cualitativa del mismo.

Lo que puede constituir como la buena calidad en el servicio para una persona puede no ser importante para otra. No todo el mundo lo quiere del mismo modo. Sin embargo, hay ciertas cosas básicas que todo el personal de servicio debe ofrecer. Estas incluyen **el conocimiento del producto, la cortesía y la velocidad en los procesos**. También la calidad se combina con el **ambiente de la organización, instalaciones limpias, ordenadas, personal presentable, etc.** El **trato personal** ocupa también una alta posición en el valor del servicio recibido por el cliente, la actitud de la persona que sirve tiene una importancia enorme. En algunos casos una atención amistosa pueden superar de momento la lentitud y la falta de conocimientos.

Un servicio de calidad no es ajustarse a las especificaciones de lo que debe ser, sino más que eso, ajustarse a las especificaciones del cliente. Las organizaciones de servicio que se equivocan con los clientes, independientemente de lo diestramente que se realicen no están dando un servicio de calidad.

Calidad de servicio es tanto realidad como percepción, la química de lo que realmente tiene lugar en el encuentro del servicio, y cómo el cliente percibe lo que ocurre basándose en sus expectativas de servicio.

¿Y que es lo que los clientes desean del servicio?

a) **Los tangibles** son parte visible de la oferta de servicio, las instalaciones, el equipo y la apariencia del personal de contacto, que da indicación de la naturaleza del servicio mismo. Ya que los servicios son realizaciones más que objetos, es difícil para los clientes comprenderlos mentalmente e imposible tenerlos físicamente. Por ello, **los clientes tienden a buscar las cosas tangibles asociadas al servicio que les ayuden a juzgar el servicio.**

Es posible que un cliente que visite las instalaciones de la empresa aseguradora, noten el aspecto imaculado que ofrece cada espacio, el orden que se puede observar en cada lugar de trabajo (sin

tantos papeles que ordenar), el equipo adecuado y limpio y con una atención del personal de primera(con conocimiento, cortesía y prontitud).

Las cosas tangibles influyen en la percepción de calidad de servicio de dos maneras. En primer lugar, dan una idea de la naturaleza y de la calidad del servicio mismo. En segundo lugar, las cosas tangibles pueden afectar la percepción de calidad de servicio directamente.

b) La fiabilidad implica la realización del servicio prometido con formalidad y exactitud. Es decir, la fiabilidad implica mantener la promesa de servicio.

Muchas compañías aseguradoras importantes han destacado por un servicio excelente, han creado su reputación basándose en la fiabilidad.

Los errores de servicio no sólo son caros de corregir en un sentido directo, sino que también resultan caros indirectamente, porque pueden tener un efecto negativo sobre la confianza del cliente en toda la institución. Por ejemplo si un cliente comienza a contratar sus seguros con "X" empresa aseguradora, iniciando con el seguro de automóvil, que es lo más usual. Al poco tiempo sufre un percance automovilístico, teniendo que llamar al ajustador y este se demora en llegar al lugar de los hechos, y además con una actitud poco cortés. Para la empresa y agente vendedor este era el inicio de una relación de múltiples negocios por tratarse de un empresario. La respuesta del cliente puede ser "Muchachos si no pueden atender oportunamente mi auto cómo podrán atenderme si algo pasara a mi fabrica".

El cliente pago por adelantado la promesa de un servicio de calidad, y recordará la experiencia de el servicio real que se le dio, porque además los clientes poseen muy buena memoria.

Lo que puede ocurrir es que el cliente tenga en cuenta su experiencia desagradable por lo que ahora decidirá contratar sus seguros con la competencia, es decir con aquella compañía que posea buenas referencias en cuanto a servicio.

Un cliente demanda un excelente servicio desde su primer contacto, es por esta razón que las empresas deben de tener especial atención en los programas dirigidos al personal de la compañía, ya que forman los puntos de contacto con los clientes.



c) **Responsabilidad, es estar listo para servir, es el deseo de servir a los clientes pronta y eficazmente.** Las instituciones aseguradoras cuyos clientes no pueden comunicarse con ellas por tener las líneas ocupadas o que tienen que hacer varias comunicaciones para lograr obtener una respuesta a su problema, tienen pocas posibilidades de ser percibidas como responsables.

La responsabilidad implica el hacer patente al cliente que sus negocios se aprecian y quieren.

d) **Seguridad, la seguridad se refiere a la competencia y cortesía del personal** de servicio que infunde confianza en el cliente. Cuando los clientes tratan con personal de servicio que son tanto agradables como entendidos, sienten la tranquilidad de estar negociando con la compañía apropiada. La cortesía sin competencia, o la competencia sin cortesía, no tienen el impacto positivo sobre el cliente que puede tener la combinación de estas características. Encontrar estos atributos de funcionamiento en una compañía aseguradora no es fácil.

La simple falta de cortesía es la característica más común de las historias de servicio escandalosas que están empezado a formar parte rápidamente de nuestra cultura popular.

En el funcionamiento del servicio se requiere una selección cuidadosa del personal que va a estar en contacto con el cliente: debe ser personal agradable, con actitud positiva, con una capacidad de paciencia extraordinaria, facilidad de palabra, sociable, bien vestido, limpio, con actitud de servicio, educado, con el adecuado nivel académico para el puesto que desempeña, y debe poseer además los conocimientos concernientes a su puesto, etc.

d) **La empatía** va más allá de la cortesía profesional. Es un compromiso con el cliente, **es el deseo de comprender las necesidades precisas del cliente y encontrar la respuesta adecuada.** La empatía es un servicio esmerado, individualizado, que satisfaga necesidades.

En industrias de servicio la empatía es lo que da el toque humano a las relaciones de servicio.

7.3. Obstáculos

Las expectativas del cliente sobre el servicio de una empresa aseguradora es clara, que tenga buena apariencia, sea responsable, sea tranquilizadora por medio de la cortesía y la competencia, sea empática, pero sobre todo digna de confianza. Que mantengan y cumplan la promesa de servicio.

La Calidad en el Servicio no es un concepto evasivo. Los clientes hablarán muy bien de una empresa que satisface o excede sus deseos de servicio.

En el momento que se quiera iniciar un programa dirigido a la mejora del servicio, se debe considerar que este contiene iniciativa humana. La responsabilidad, seguridad, empatía y fiabilidad dependen de la actuación humana.. Claramente el factor humano es central para el entendimiento de lo que causa problemas de servicio, y para lo que se necesita hacer para mejorar el servicio.

El modo en que los clientes juzguen un servicio puede depender tanto o más del proceso del servicio que del resultado del servicio. En los servicios, el "como" de su realización es una parte clave del mismo. Los compradores de servicios juzgan la calidad basándose en las experiencias que tienen durante el proceso de servicio como en lo que pueda ocurrir después. **La mayoría de los clientes del servicio están ya familiarizados con las batallas que han de librar intentando solucionar los problemas con la empresa para poder obtener un servicio.**

Todo el personal de una empresa aseguradora proporciona un servicio: los capturistas, el que limpia la oficina, la secretaria, el ajustador, el recepcionista, el ejecutivo, etc. , todos realizan algún tipo de servicio para alguien. Todos en la organización tienen un cliente, y la prioridad número uno de cada persona día tras día debe ser satisfacer las expectativas de servicio al cliente. Los servicios internos que el personal de operaciones realiza no son menos importantes en cuestión de calidad de servicio que los servicios externos que realiza el personal en contacto con



el cliente. La calidad de servicio realizado por el personal de contacto con el cliente a menudo depende de la calidad del servicio interno realizado por el personal de operaciones.

El desafío de calidad de servicio se puede reducir a cerrar el desajuste entre el servicio que los clientes esperan y el servicio que ellos reciben. Para ello debemos tener en cuenta que en ocasiones a los empleados les falta buena voluntad para realizar el servicio, puede ser que estos se dediquen a realizar su tarea con el mínimo esfuerzo requerido para no ser sancionados o despedidos, y esto se puede deber a que **les falte habilidad y conocimientos para desempeñarse eficazmente, algunos pueden ser contratados para puestos para los que no están preparados**, por la sencilla razón de que aceptan sueldos pequeños que candidatos mejor preparados no aceptan. Otros pueden ser ascendidos a niveles para los que aún no están preparados. **Muchos trabajadores no reciben la capacitación necesaria.**

A continuación se dan algunas causas por las que el empleado le falta buena voluntad para realizar el servicio:

a) Conflicto de funciones

Una forma de conflicto de funciones ocurre cuando los empleados observan discrepancias entre las demandas que les hacen los clientes y las que les hace la dirección. Por ejemplo, a los "Ejecutivo de Cuenta o de Promoción" en "X" empresa aseguradora se puede evaluar a los empleados por las primas pagadas totales del ramo asegurador contra el porcentaje de siniestralidad y si esta última excede hablemos de un 60%, entonces no se les paga un bono de productividad. Qué ocasiona esto? que cuando los clientes hacen uso de su póliza de seguro, y esperan un cheque de reembolso porque así lo especifica la cobertura del contrato, los empleados tratarán de pagar lo menos posible o con el mayor retraso en tiempo para no considerarlo dentro del período de evaluación. Los clientes por su parte percibirán esta tendencia interna de la empresa y dirán: " que mal servicio me están dando".

Otro tipo de conflicto de funciones tiene lugar cuando hay demasiadas peticiones contradictorias expuestas a los empleados. Como es el caso que en ocasiones los directivos asignan demasiadas funciones a empleados de modo que les resulta difícil realizar todas estas funciones al nivel

esperado. Por ejemplo, en "X" empresa aseguradora a los "ejecutivos de cuenta o de promoción" en su descripción de puestos se marca como principal función, la de promover los productos de la compañía con sus agentes vendedores de seguros. Pero en la práctica hay otras funciones que no aparecen en su descripción de puestos y que el ejecutivo tiene que realizar: cuando los agentes vendedores solicitan cotizaciones, ya sean de gastos médicos, automóviles, incendio, grupo vida, etc., se les pide a estos ejecutivos que las realicen. Pero al mismo tiempo se les reclama que deben estar más tiempo promoviendo los productos (por esta función se les evalúa y no por el No. de cotizaciones realizadas). Así a los ejecutivos de promoción se les empuja a una situación en la que tienen que elegir entre hacer una actividad u otra y con alguna de ellas o si no es que con ambas estarán dando un mal servicio.

b) Dispersión del control

En el servicio intervienen partes múltiples, los empleados en contacto con el cliente dependen a su vez del servicio de otros dentro de la organización para satisfacer totalmente los requisitos de sus propios clientes, pueden surgir aquí problemas si el personal de operaciones y el que esta en contacto con el cliente no se relacionan.

Cuando las instituciones aseguradoras centralizan ciertas operaciones retirándolas de las sucursales probablemente se encontraran con problemas de calidad de servicio que contrarrestarán las ganancias de productividad esperadas por la especialización. Como dice Leonard Berry en su libro La Calidad de Servicio: "Siempre que el trabajo se aleje del punto en que se sirve al cliente, existe un mayor riesgo de que no se realice teniendo en cuenta a éste".

Consideremos el caso de una gran empresa aseguradora que descentraliza sus funciones, dejando en una sola ubicación a todo el personal de emisión de pólizas, y a los ejecutivos de promoción en otra, ¿Qué pasa si el ejecutivo de cuenta y el agente vendedor de seguros realizan un buen negocio, " cubrir transportes de mercancías en barco" prometiendo al cliente que su póliza estará en 4 días dada la premura de los viajes, el ejecutivo tendrá que hablar a la sucursal correspondiente, quizás ni conoce a la persona con la que tiene que hablar, y explicará la situación, pidiendo se haga a la brevedad. Y tendrá que esperar a que llegue la póliza a tiempo



para que esta sea enviada al agente vendedor y este a su vez la entregue a tiempo al cliente. Ojalá llegue a tiempo, y si no sucede, el gran negocio se pierde.

Si el negocio se pierde el ejecutivo dirá: Mi problema número 1 es trabajar con otros grupos sobre los que no tengo control para poder dar un buen servicio.

Es cierto que en muchas ocasiones no es posible tener todo en un solo lugar, con lo cual la lección será que se debe mantener más control sobre las actividades y estar preparado para problemas adicionales.

c) Ambigüedad de funciones

La ambigüedad de funciones se produce cuando los empleados no tienen la información necesaria para entender sus tareas con propiedad. Las causas incluyen la incertidumbre de los empleados respecto a lo que la dirección espera, cómo satisfacer esas expectativas y cómo se premiará su realización. La claridad de funciones es importante para los empleados. Continuando con el ejemplo anterior: los ejecutivos de cuenta es posible que no conozcan su descripción de puestos o no entiendan que actividades tienen mayor importancia, y por desconocimiento o confusión dan un mal servicio.

d) Apoyo inadecuado a las funciones

También puede contribuir la falta de apoyo institucional, que se refleja en prácticas de contratación inadecuadas, sistemas de capacitación deficientes y tecnología obsoleta. Esto repercute en el personal, el cual se encontrará en una situación en la que le faltara capacidad para realizar sus tareas, porque no recibió el aprendizaje necesario, porque no cubre el perfil que se necesita para el puesto y cuando la administración no invierte en la tecnología apropiada que facilite la realización de las funciones.

e) Pasar por alto a los directores medios

Las cualidades de liderazgo que posee nuestro propio director influyen directamente en la calidad de servicio que uno ofrece. Los directores superiores trabajan a través de los directores intermedios y los empleados de menor nivel trabajan para la dirección intermedia.

Los esfuerzos realizados para mejorar la calidad quedarán frustrados si se deja al margen a los ejecutivos de nivel medio pues son los que están directamente con la operación de la empresa.

Otro punto que suele ser un error es que los directivos consideran sólo las habilidades técnicas para ascender a un empleado a un nivel de dirección, sin considerar sus cualidades de liderazgo y su actitud de preocupación por el servicio. Además se suele excluir a los directores del proceso de aprendizaje y de otros programas dirigidos a la mejora del servicio.

f) Falta de conocimiento de los productos

Una atención insuficiente al desarrollo de habilidades y al conocimiento del personal en contacto con el cliente afecta claramente su habilidad y buena voluntad para realizar el servicio esperado.

En ocasiones resulta ser bastante embarazoso cuando los clientes conocen más los productos que los propios empleados.

Y cuando se lanzan nuevos productos al mercado, el cliente los conoce antes que el propio personal de la organización.

g) Falta de tecnología adecuada

La tecnología apropiada puede ser una gran apoyo para el personal, les ayuda a trabajar de un modo más inteligente, más rápido y creativo. Para ver esto, comparece una póliza de seguro elaborada en un sistema de computo y otra que es hecha a máquina o partes de ella. El apoyo técnico puede tener como resultado un esfuerzo malgastado, con una productividad pobre y con una respuesta de mala calidad al cliente. Sin embargo, al igual que la poca tecnología o la tecnología equivocada produce efectos deficientes. O si se tiene la tecnología correcta pero con un conocimiento pobre de su uso o si el usuario no es el adecuado, tendrá el mismo efecto.



7.4. ¿Qué se necesita para iniciar mejoras en la calidad del servicio?

Se debe iniciar un proceso de mejoramiento en todo el sistema de la compañía, primero inculcarlo en la forma de pensar de cada empleado para que posteriormente forme parte de su ser, para ello se consideran los siguientes puntos claves, los cuales son necesarios considerar para iniciar el proceso de mejoramiento del servicio.

7.4.1. Directivos interesados

Para poder iniciar un programa dirigido a mejorar el servicio, lo que necesitamos primero que nada es una dirección interesada, sin ella nada se puede hacer y este es realmente el problema, que los directivos realmente se preocupen por iniciar programas encaminados a mejorar la calidad en el servicio y así llegar a obtener una mayor productividad.

Y si los directivos consideran la importancia del servicio y no se comprometen con la implementación de medidas para un mejor servicio en su organización y solo lo dejan para que sus subordinados lo realice, todo fracasará. Solo tendrán más probabilidades de éxito aquellos directivos que si participan activamente.

Ahora si los directivos inician proyectos deben tener la suficiente tenacidad, y resistencia a la frustración debido a que este no es un camino fácil.

El directivo que inicia el camino de la calidad en el servicio en su institución, puede enfrentarse a las siguientes situaciones:

225506

Si no logra entender los deseos del cliente para el servicio, probablemente se producirá una reacción en cadena de errores. Se darán normas de servicio equivocadas. Formación equivocada. Publicidad equivocada. Y así sucesivamente, la oferta de un servicio de calidad superior se inicia determinando lo que los clientes desean del servicio. Una de las razones es que los ejecutivos superiores creen conocer de antemano las necesidades de los clientes y no intervienen en **una investigación formal de mercado para mantenerse al tanto de los deseos de los clientes**. La falta de investigaciones continuas y apropiadas sobre las expectativas de servicio del cliente resulta en percepciones de dirección equivocadas, imprecisas o incompletas. Los clientes de servicios son seres complejos que difieren entre sí y que cambian a lo largo del tiempo por lo que el mercado a veces se denomina blanco móvil. Es totalmente equivoco creer que la investigación es innecesaria para tener una visión de conjunto clara, precisa y oportuna de las expectativas de servicio del cliente. Otro factor que contribuye al desajuste es el hecho de que la dirección pasa poco tiempo hablando directamente con los clientes y empleados. Los clientes pueden expresar sus deseos de servicio y reacciones con una franqueza o profundidad de sentimientos que no aparecen en los informes de investigaciones formales. Los empleados que tienen un contacto frecuente con los clientes pueden añadir su perspectiva sobre los deseos de servicio del cliente, además de describir los obstáculos para mejorar la realización del servicio en la organización.

La dirección puede entender las expectativas de servicio del cliente pero no traducir ese entendimiento en especificaciones equivalentes para la realización del servicio.

Ahora veamos si la dirección acaso puede entender las expectativas de servicio del cliente pero no puede traducir ese entendimiento en especificaciones equivalentes para la realización del servicio. Un compromiso insuficiente de la dirección con la calidad de servicio, la dificultad que percibe para el establecimiento de normas y medidas de servicio y la sensación de que es simplemente imposible satisfacer los deseos de servicio del cliente pueden llevar a discrepancias entre lo que la dirección cree que los clientes quieren y lo que la dirección pide que ofrezca la organización.

Los directivos que se encuestaron en un libro llamado "La Calidad de Servicio", opinan que el compromiso de la dirección es el factor más importante para crear una cultura centrada en el servicio y que su falta de interés puede ser el mayor obstáculo, y plantean además lo siguiente:



El mayor obstáculo para la calidad de servicio es una dirección obsesionada por los números. Detrás de la dirección están los analistas obsesionados por las ganancias. Si los banqueros tuvieran tiempo para unir sus esfuerzos, establecer el programa apropiado, proporcionar el apoyo requerido y, en su momento (quizá tres años más tarde), mostrar los resultados, sin recargos entre tanto, la cultura podría cambiar. Pero pocos directivos tienen el tiempo o los medios para abordar el tema tan nebuloso como la calidad en el servicio, incluso si supieran qué hacer. Así que sólo hablan sobre ello.

Otros ejecutivos sacaron conclusiones semejantes:

[. . .] - Mientras los márgenes netos de interés continúan descendiendo, la mayoría de los directivos de líneas intentan recortar los costes en todo lo que pueden e incrementar la productividad individual. Los volúmenes tienden a ser más importantes que el servicio de calidad.

- Uno de nuestros obstáculos es la predisposición a relacionar la mejora del servicio con un coste superior en un ambiente en que los factores de coste parecen ya considerables.

- La contratación de personal para conseguir una mayor eficacia ha hecho casi imposible para algunos empleados sondear, preguntar, aconsejar e influir en los clientes en unas bases que no sean de superficialidad.

- Los empleados confunden la reducción de costes con una excusa para la falta de calidad. Demasiadas pocas instituciones se toman el tiempo necesario o gastan dinero para tener empleados bien preparados y motivados a todos los niveles, que entiendan cómo afecta su tarea al cliente.

- Desgraciadamente, nos hemos concentrado tanto en la reducción de costes que no nos hemos ocupado por el suficiente énfasis de retirar obstáculos. En industrias burocráticas como la nuestra, estos obstáculos resultan muy difíciles de retirar . [. . .].²⁵

Los directivos se preocupan por una rentabilidad financiera, haciendo que todos los niveles de la organización consideren lo mismo, por lo tanto las medidas que se toman internamente están en función de los informes numéricos, con estos criterios, dejan totalmente fuera al cliente y el servicio que se le da.

²⁵ Berry y Bennett, Calidad de Servicio. Una ventaja estratégica para instituciones financieras, trad. del inglés ASEL, S.A., Editorial. Díaz de Santos, S. A., Madrid, España 1989, p. 44.

La perspectiva de descomponer el acto de servicio en unidades de realización definibles y mensurables es desalentadora y a menudo los resultados son débiles intentos de establecer normas y medidas con sentido. Algunas administraciones no saben cómo establecer normas de servicio, las establecen demasiado informales o generales, no porque les falte compromiso con la calidad de servicio, sino porque consideran el establecimiento de normas de servicio una tentativa difícil.

Surgen muchas preguntas ¿Cómo decidir qué normas son las más importantes? ¿Cuáles son? ¿Cuántas deben ser? ¿Cómo evitar normas conflictivas?, estas preguntas se pueden responder, se vera más adelante.

7.4.2. Liderazgo

La efectividad de una compañía, independientemente de su giro, tamaño y objetivos depende en gran medida del estilo de dirección, así como de las características personales de sus líderes.

Como vimos antes se necesitan directivos comprometidos con la calidad de servicio para poder iniciar el cambio, sin ellos esto es imposible. Y si se da el compromiso este debe ser en términos de liderazgo. El liderazgo es particularmente importante para superar la primera gran barrera para el total compromiso de la organización con el servicio al cliente. La primera gran barrera es la "cultura" existente en la organización, es decir **el conjunto de los valores y actitudes que se han desarrollado a lo largo del tiempo y que caracterizan a la organización y limitan sus estrategias comerciales**. Si el interés por la calidad de servicio no es parte de la cultura existente, romper este muro es realmente una tarea que requiere un gran liderazgo, esta tarea ha de empezar en las esferas superiores de la organización.



Un ejecutivo bancario comenta: "El liderazgo es realmente la solución fundamental para la mayoría de los problemas bancarios. Si usted tiene una dirección débil, tendrá problemas con las ventas, problemas con el servicio, problemas para mantener el personal y problemas con la moral. Lo mismo se puede aplicar a cualquier negocio"²⁶

El líder ha de seguir una estrategia que contenga: un conjunto de bases nuevas, calidad y servicio de primera, aumento de responsabilidad por medio de la flexibilidad fuertemente incrementada y una innovación y mejora continúa.

¿ Cuáles son las características de los líderes?

"Según el libro Calidad de Servicio, nos da 4 características fundamentales":

[. . .]1) Los Líderes tienen una visión del negocio

Lo que queremos decir con "visión" es una imagen mental del mañana de la organización -de cómo será, de sus factores esenciales de éxito, de su "razón de ser". Es la visión que inspira potencialmente logros monumentales, que influye a empleados individuales y hace de su trabajo una "vocación", que los "atrae" hacia la excelencia. Los líderes tienen la habilidad de ver sus organizaciones no sólo como son, sino cómo pueden ser -y a veces cómo deben ser para sobrevivir.

Fue la visión persistente de un líder la que transformó la imposible noción compleja de convertir una legión de gente, una fuerza aérea de aviones, una flota de camiones y una instalación de operaciones en Memphis en la realidad del Federal Express y la entrega asegurada de correo urgente en un día por toda América. Sólo el liderazgo inspirado de Fred Smith pudo haber hecho realidad el sueño increíble de Federal Express -, y el proceso, impulsar toda una industria de correo urgente. La dedicación determina y persistente a una visión caracteriza a los líderes. Así fue como Lee Iaccoca puso del revés la Chrysler. Es la energía la que ayuda a mantener Southwest Airlines volando alto, y la que ha ayudado a que la casa Randall y Crate & Barrel sirvan de ejemplo en el comercio detallista.

²⁶ Ibid, pp. 83-86.

2) Los líderes comunican su visión del negocio

Tener una visión no es suficiente, igual que incluso la mejor idea es nula si se mantiene en secreto para la gente que puede darle energía. La visión debe comunicarse y reforzarse continuamente para darle vida. Los auténticos líderes dedican un tiempo y una energía considerables a hacer simplemente esto.

"Los realizadores ganadores entienden que los hechos dicen más que mil palabras -pero también entienden que las palabras deben repetirse sin fin -... así que nunca dejan de comunicarse", escriben Clifford y Cavanaugh en su libro *The Winning Performance: How America's High Growth Midsize Companies Succeed* (La realización ganadora: cómo logran el éxito las compañías americanas medianas de alto crecimiento). "Los líderes pasan gran cantidad de horas escribiendo, hablando, visitando a sus tropas en puestos avanzados, haciendo cualquier cosa necesaria para hacer entender los mensajes esenciales".

[. . .] En Nordstrom, Federal Express, Southwest Airlines y muchas otras organizaciones de servicio de alto rendimiento, un servicio excelente al cliente era parte de la "visión" original. En cada caso, los fundadores de las organizaciones se dieron cuenta de que el servicio era un componente crítico del crecimiento y del éxito. Compartir esa filosofía se convirtió en una prioridad personal. Para instituciones financieras que intentan hacer el cambio hacia culturas orientadas al servicio, el ejemplo de liderazgo y cómo los líderes comunican lo que es a menudo una nueva prioridad es crítico. [. . .].

Los empleados a todos los niveles observan a la dirección superior muy cerca para obtener pistas sobre lo que es importante para la organización. Los hechos dicen más que las palabras, pero las palabras también son importantes. Los líderes subrayan su compromiso con la visión en cada ocasión, a través de los medios de comunicación a su disposición, y -lo que es más importante - a través del ejemplo que dan en sus actividades diarias.

3) Los líderes son emprendedores

Los auténticos líderes miran hacia al futuro, con la intención de darle forma según sus propios fines. Entienden que el cambio es inevitable en la persecución de la visión, y que la complacencia es mortal. Los auténticos líderes saben que ganar significa cambiar, y buscan el cambio en lugar de esperar a que ocurra. Rechazan la idea de que "si no está roto, no lo arregles". En cambio, subscriben la idea de que "si no se arregla se romperá".



4) Los líderes están obsesionados con la excelencia

Los líderes están impelidos a ser "los mejores". No conocemos un término más apropiado que "obsesión" para describir esta característica del liderazgo. Los auténticos líderes tienen un sentimiento de urgencia sobre dirigir una operación de primera que sea palpablemente evidente para los demás empleados. Los líderes son como los grandes atletas; el fuego competitivo les consume. Perder un cliente por un mal servicio es como perder la carrera de las 100 yardas contra un rival encarnizado. La obsesión como una ejecución excelente es el sello de los grandes líderes, independientemente del nivel de la organización que dirigen [. . .].²⁷

Un directivo que considere la importancia del cliente y la calidad en el servicio y que además tenga las características del líder, podrá realizar cambios muy importantes dentro de una institución aseguradora incluso ir cambiando la cultura.

La herramienta principal que utilizan los líderes para transformar la cultura de la empresa hacia una cultura de servicio es la comunicación. Pueden dirigir discursos en reuniones del personal, distribuir videos, posters, hojas informativas, etc., también demuestran su compromiso con la calidad del servicio con su propio comportamiento a través del contacto directo con los empleados, clientes y agentes de ventas, celebrar el progreso con rituales y actividades que fomenten un sentimiento de trabajo en equipo, reconocen a los empleados que ejemplifican las normas y objetivos de servicio, escuchan los comentarios de los que los empleados tengan que decir sobre sus trabajos y sobre sus relaciones con los demás y con sus clientes. Y entienden que los **directores medios** son un enlace entre los ejecutivos y el personal, los cuales deben ser los conductos para extender el mensaje de servicio por toda la organización. Sólo demostrando constantemente su propio compromiso con la calidad en el servicio influyen los líderes en las actitudes y acciones de sus subordinados.

²⁷ Ibid, p. 87.

7.4.3. Reclutamiento y Selección de personal

Esta área es muy importante, hay que invertir capital y tiempo para poder definir primero las normas de calidad de servicio que se necesitan, la clasificación del trabajo y asegurarse de que los criterios, los métodos y la oferta de contratación son suficientes para atraer nuevas contrataciones que reúnan los requisitos. ¡Demasiadas instituciones son demasiado negligentes sobre el personal que ponen frente a los clientes! y la calidad del trabajador afecta la calidad del trabajo y por lo tanto del servicio.

Si se necesita seleccionar una persona para el puesto de "ejecutivo de cuenta o de promoción" en una empresa aseguradora, las características importantes que deberá reunir son: su habilidad para crear relaciones afectuosas, extrovertido, capacidad para resolver conflictos, con licenciatura en administración de empresas o actuario, buena presencia, etc., tenemos más, pero estas son las principales. Ahora si tenemos que contratar receptionistas, sabemos que debe tener una voz agradable, con actitud de servicio, pues es posible que las llamadas que entren algunas requieran de su iniciativa para ser canalizadas adecuadamente, sería un error contratar a alguien que no puede entender las necesidades del cliente que llama, por lo tanto su nivel académico también es importante. En American Express por ejemplo el puesto de receptionista es muy importante debido a que el primer contacto de el cliente con la empresa puede ser el teléfono, desde este medio de comunicación se vende el servicio de la compañía, y quizás podamos vender en ese momento alguna transacción importante, por lo tanto el personal que se contrata para este puesto es muy especial en su perfil.

Mientras que la selección y reclutamiento determinan el potencial de desarrollo personal de los empleados en una institución, el apoyo de la institución al aprendizaje que el necesita para desempeñar su puesto también es muy importante pues influye en su buen desarrollo y aprovechamiento del empleado. En muchas organizaciones, el aprendizaje se presenta con la experiencia misma del puesto, es decir con los aciertos y errores del mismo, o es posible que se le dé un cursito de tres días por ahí, un modulo de entrenamiento por allá, en lugar de un proceso



continuo que incluya un reforzamiento y motivación continuos. Este empleado que proporcionará un servicio es posible que se haga descuidado o pierda motivación al sentir que no esta en una empresa que le proporcione un desarrollo personal y profesional.

7.4.4. Capacitación

Un paso fundamental hacia la excelencia de servicio es invertir en el desarrollo de habilidades y conocimientos del personal, darles la preparación para servir. Un programa de capacitación que realmente desarrolle a la gente combinando la mejora de habilidades y conocimientos y que lo enlace a los objetivos de la organización puede ayudar a inculcar tanto el deseo como la habilidad de servir.

El desarrollo de habilidades y conocimientos enfocado a la calidad de servicio tiene un inicio pero no un fin en el tiempo. El desarrollo de las habilidades y los conocimientos es una actividad compleja y de muchas facetas que se debe planear, apoyar y medir tan cuidadosamente como la misma mejora de la calidad de servicio, y dirigir con la mirada puesta en los mismos beneficios, satisfacer las expectativas del cliente.

También es importante considerar que no todos los problemas que la organización puede tener con el desempeño del personal hacia el servicio se deben a la falta de capacitación. Las respuestas a las siguientes preguntas pueden ayudar a determinar en la empresa si la capacitación es la solución a ciertos problemas:

1. ¿Qué hay de discordante en el rendimiento? ¿Cuál es la diferencia entre lo que se está haciendo y lo que se supone se debería hacer?
2. ¿Es importante que no exista concordancia? ¿Por qué? ¿Qué pasaría si no se tomase en cuenta?

3. ¿Existe una deficiencia de habilidades? ¿Podría el empleado(a) hacerlo si su vida dependiera de ello?
4. ¿Era capaz el empleado de hacerlo en el pasado? ¿Ha olvidado el empleado la habilidad en su realización?
5. ¿Se usa esa habilidad a menudo? ¿Con cuánta frecuencia? ¿Se le informa al empleado sobre lo que se siente sobre su rendimiento?
6. ¿Existe un modo más sencillo de hacer el trabajo? ¿Solucionaría el problema el volver a diseñar el trabajo?
7. ¿El empleado tiene lo necesario? ¿El empleado está capacitado? ¿El empleado está evaluado en exceso?
8. ¿Exige la productividad deseada esfuerzos sobrehumanos? ¿Cuál es la consecuencia de rendir del modo deseado? ¿Exige la tarea esperada de alguna manera esfuerzos sobrehumanos?
9. ¿Se premia la falta de rendimiento? ¿Cuál es el resultado de la realización del trabajo a la manera del empleado?
10. ¿Importa realmente el rendimiento? ¿Cuál es el resultado del rendimiento? ¿Y de la falta de rendimiento?
11. ¿Existen obstáculos para el rendimiento? ¿Sabe el empleado qué se espera de él? ¿Le falta al empleado autoridad, tiempo o herramientas? ¿Se restringe al empleado con políticas, procedimientos u otras demandas del trabajo?
12. ¿Cuál es la mejor solución? ¿Son algunas soluciones inapropiadas o imposibles de llevar a cabo? ¿Cuáles son los gastos que implican? ¿Qué soluciones ofrecen la mejor recompensa a la inversión? ¿Cuáles son las más apropiadas que se deben intentar?

El diseño de programas de desarrollo de habilidades y conocimientos empieza con la investigación para determinar lo que los empleados necesitan realmente para rendir de un modo excelente.



En ocasiones la motivación depende de que la gente se sienta capaz de realizar su trabajo.

Otra cosa que no se debe olvidar es que la capacitación debe estar dirigida a todos los niveles de la organización, claro con diferentes temas dependiendo de los niveles que se trate y de las necesidades.

Cuando se imparte capacitación es importante que los directores conozcan el contenido de los programas para apoyar y alentar los cambios de comportamiento en el trabajo, en ocasiones es necesario que los directores pasen primero por los cursos, debido a que el personal al terminar los programas de capacitación necesitan también el reforzamiento, el cual deberá estar creado por los líderes inmediatos, de lo contrario los empleados sino utilizan lo que han aprendido en la práctica o realidad de sus funciones olvidarán gran parte de lo impartido.

No existe una sola metodología educacional y de formación práctica que cubra todas las necesidades, pueden existir varias formas algunas de ellas son:

a) Programación auto-instruccional

A través de manuales, libros de trabajo, cintas de video, otros medios. Es apropiada para desarrollar habilidades relacionadas con el trabajo que sigan una secuencia lógica. Las ventajas son: la oportunidad de que cada persona trabaje sobre los materiales a su propio ritmo, y que la programación del material no dependa de la cantidad de gente para llenar el cupo de un curso.

b) Presentaciones en aulas

Este ofrece la oportunidad de que se den discusiones de grupo y proporcionan un foro para los ejecutivos de diferentes partes de la organización, por lo tanto puede darse la retroalimentación, se da la convivencia entre gentes de diferentes áreas y se puede crear un sentimiento de trabajo en equipo.

c) Juegos de representación

Las interacciones que se producen en los juegos en que se representan papeles sobre el servicio dan la oportunidad a los empleados de probar y practicar habilidades y conocimientos sobre el mismo y obtener el sentimiento de los que observan.

Además también se puede jugar colocando a los empleados en el papel de cliente, simulando una situación de la vida real y de experimentar un servicio que ellos mismos proporcionan.

Este método puede ayudar a sensibilizar al personal de que su puesto es muy importante en el servicio y calidad del mismo.

d) Cintas de video

El aprendizaje con este material permiten su uso continuo y es una herramienta que puede utilizar la dirección para reforzar el mensaje de servicio, Ya sea en conferencias, cursos o cintas de curso auto-didáctico

Una institución aseguradora debe tener al menos algunos de los materiales antes descritos elaborados por ellos mismos, pues el contenido cubrirá un requisito único de la propia empresa. Además el esfuerzo continuo que se requiere de este material para la calidad de servicio tiene más probabilidades de existir si la institución mantiene la existencia y control de lo que enseña.

En todo programa educacional impartido es necesaria la detección de necesidades previa, también es muy importante que se evalúen los resultados de el curso una vez terminado, por ejemplo, se debe preguntar al empleado ¿El instructor fue eficaz al explicar el material del curso? y también a los directivos se les debe preguntar posteriormente ¿Utilizan los empleados las habilidades y conocimientos que se les enseña? ¿Notan los directivos algún cambio o mejora en la actitud y trabajo del empleado? ¿Está mejorando la calidad de servicio?

Realizar esta evaluación puede ser de gran utilidad para la organización pues puede aprender de su propia experiencia e ir corrigiendo errores, afinar métodos, etc.

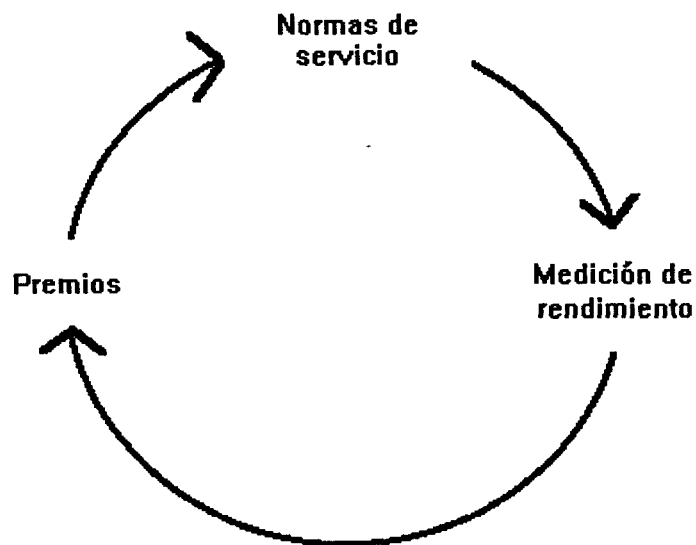


7.4.5. Normas de servicio, medición del desempeño y premios

La motivación de un empleado para realizar su trabajo, es la única diferencia entre un resultado mediocre y un trabajo excepcional.

El deseo individual de cada persona para realizar los pequeños esfuerzos extras que requiera su labor está influido directamente por la cultura organizacional en que esta inmerso el empleado. Debido a que la cultura (conjunto de valores y actitudes desarrollado a lo largo del tiempo y que caracterizan a la organización) define lo que es importante, lo que se valora, lo que se premia en la empresa. Un trabajador que se encuentre motivado para realizar sus funciones y las realiza excepcionalmente día tras día, pero al paso del tiempo se da cuenta que nadie en la organización se da cuenta de su trabajo ni parece importarles ¿Qué pasará con este empleado? empezará a trabajar sin dar ese esfuerzo extra a su trabajo, dirá: "haré lo que hacen todos", "de qué sirve que me canse más que los demás si gano lo mismo y nadie me reconoce".

¿Cómo podemos empezar a cambiar la cultura organizacional? Estos puntos se mencionaron antes, pero en esta pregunta, se resumirán, se necesita primero un liderazgo centrado en el servicio a todos los niveles de la organización, esta es la clave, realizar una investigación dirigida a los clientes para conocer las fallas, e ir tomando medidas de corrección. Y la participación de la estructura organizativa también es importante, la selección y reclutamiento de personal y los programas para el desarrollo de habilidades y conocimientos de los empleados. Además de todo esto, necesitamos las normas del servicio, la medición del desempeño y los premios, estos últimos los veremos a continuación en el "mini- giro de la calidad de servicio"



El mini-giro de la calidad de servicio ²⁸

El mini - giro de la calidad de servicio, está en el corazón del proceso de creación cultural. Los empleados se dan cuenta de que hay algo que la dirección define como importante(Normas) y que lo toma en cuenta asignándole una puntuación (Medición del Desempeño) y reconoce a aquellos que mejor rinden (Premios). Si la dirección de una institución aseguradora hace todo esto estará enviando mensajes de que la calidad en el servicio es importante y que para cada empleado resulta un compromiso ganador, poco a poco logrará ir cambiando los valores o cultura de la organización y por lo tanto el comportamiento de cada integrante de la misma.

Establecer y Comunicar las Normas de Servicio

Para poder establecer las normas de servicio, primero estas deben estar basadas en la investigación hacia el cliente porque si las normas de servicio se basan en suposiciones de los

²⁸ Ibid, p. 165.

directivos y son incorrectas confundirán a los empleados, y estos tendrán menor rendimiento en el servicio, segundo el establecimiento de normas de servicio debe preceder a nuevas inversiones en el desarrollo de habilidades y conocimientos de servicio en el personal para que ellos pueden satisfacer las expectativas o normas de servicio .

En este apartado veremos como se unen las normas de servicio, la medición del desempeño y el sistema de premios.

Las normas de servicio deben ser expresadas en términos mensurables, con indicativos de rendimiento objetivos claros y posibles con los medios disponibles. También estas deben responder las preguntas ¿Qué? especifica el comportamiento de servicio requerido y ¿Con qué frecuencia? se refiere a la frecuencia con la que se espera. Unas normas de servicio bien concebidas, reflejarán las expectativas de servicio del cliente que la investigación identifique como importantes. El proceso de establecimiento de normas es cuestión de definir las expectativas de servicio del cliente de un modo que sea fácilmente comprensible para el personal.

El papel principal de las normas de servicio es presentar las expectativas actuales del cliente con un lenguaje que entiendan los empleados y al que encuentren sentido. Las normas de servicio no sólo aclaran los papeles en el servicio y comunican las prioridades a los empleados sino que también proporcionan cuotas frente a las que se puede medir el desempeño individual e institucional. Y cuando una organización hace un buen trabajo de medición del desempeño, es muy fácil identificar a aquellos empleados que merecen ser premiados. De esta manera se cierra el mini-giro de la calidad en el servicio(normas de servicio - medición del desempeño - premios o reconocimiento) estimulando la motivación que es el factor fundamental en la realización de cualquier actividad.

Se sugiere a las instituciones aseguradoras que una vez determinadas las normas de servicio las comuniquen y refuercen la comunicación para que no se pierdan, pueden usar cada oportunidad para comunicar y reforzar las normas de servicio, por ejemplo en reuniones, sesiones de grupos, en cursos, juntas, reproducir esta comunicación en medios internos como son letreros sobre escritorios, carteles, tarjetas personales, y todo esto enlazarlo a la medición del desempeño, valoraciones y premios. Hace unos días en "X" institución aseguradora, observe un letrero que

decía " HACEMOS NUESTRO TU PROBLEMA " y en realidad la gente actúa de esta manera pues prestan el interés al escuchar lo que el cliente necesita y dan una solución pronta y eficaz.

Una actitud positiva debe contener las siguientes normas en el servicio:

- a) "Sonría a toda persona que requiera su servicio, ya sea compañero de trabajo o cliente, pero sobre todo al cliente y que esa sonrisa sea sincera"
- b) Preste toda su atención cuando le soliciten algo, escuche atentamente
- c) De respuesta a toda solicitud de información que le requieran, tan pronto como le sea posible
- d) Responda a las preguntas exacta y completamente a lo que le se le pide.
- e) Cuando es necesario remita al cliente con la persona idónea para solucionar su problema
- f) Si una respuesta de usted hacia el cliente requiere un tiempo, de una fecha próxima de compromiso y cumpla.
- g) El teléfono no debe sonar más de tres veces, atienda la llamada amablemente y con interés
- h) No deje su departamento o área de trabajo sola, encargela a un compañero
- i) Su lugar de trabajo debe estar ordenado sin tantos papeles
- j) Diga siempre "Por favor" y "Gracias"

etc.

Estas pueden ser sólo algunas normas de servicio de cualquier empresa aseguradora en la actitud que el personal debe tener hacia el servicio.

Cuando se determinan normas de servicio (modelos de comportamiento), entonces los empleados saben que es lo que se espera de ellos, entonces pueden aprender, cumplir y mejorar.

También las normas de servicio sirven como mecanismo de control para la dirección. Son la base para evaluar el rendimiento de los empleados individuales y unidades de trabajo frente a las



expectativas del cliente, para el seguimiento del desarrollo de la cultura de servicio de la organización y para identificar los problemas que puedan requerir un aprendizaje adicional u otra medida correctiva.

Medición del Desempeño del Servicio

La medición del desempeño es el segundo elemento en el mini - giro de la calidad de servicio. Las normas de servicio no tendrán ningún sentido a no ser que se mida el desempeño contra las normas.

Los empleados necesitan saber si su actuación ha estado bien, regular o mal. También necesitan ver que otros en la organización son conscientes de su desempeño. **Un sistema de medición de desempeño bien concebido proveerá : reconocimiento a los empleados, análisis de resultados para involucrar a otros en la organización y una base equitativa para el sistema de premios**

El tipo más usual de medición del desempeño es el del "volumen", por ejemplo, número de documentos tramitados, número de clientes atendidos, cantidad de llamadas atendidas, cuantas visitas se hicieron a "X" lugar, etc. Sin embargo este sistema es poco adecuado o insuficiente para mejorar el desempeño en el servicio. Lo que se necesitan son mediciones centradas en el comportamiento durante el servicio.

La medición del desempeño del servicio, por definición, debe basarse en la aportación del cliente. Como ya se ha dicho antes, las percepciones del cliente sobre la calidad del servicio, ¡ son las únicas que cuentan! Un sistema de medición del desempeño que no tome el sentimiento del cliente es imperfecto.

El sistema individual de medición del desempeño ayudará a captar datos del empleado y también pueden utilizarse para sumarlos a nivel de unidad operativa y de esta manera invitar a la comparación entre grupos de trabajo creando una sana competencia. La medición de grupo puede liberar la presión y crear la motivación. Claro que las mediciones de grupo también deberán tener

publicidad en la organización y un sistema de premios. Al mismo tiempo debe considerarse que el sistema de medición del desempeño sea justo.

También es importante que los resultados de la evaluación se compartan con los empleados de modo oportuno y constructivo, esto les motivara.

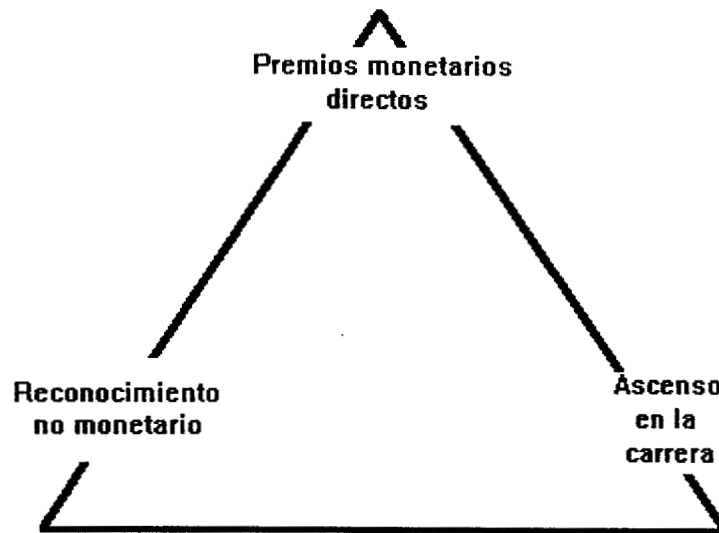
Premios a la Calidad del Servicio

Mientras un sistema de medición del rendimiento bien realizado llamará la atención del empleado, un sistema de premios bien realizado ayudará a mantenerla. La motivación es muy compleja pero se vuelve sencilla de lograrla hacia el personal cuando se le premia. **Nada refuerza tanto el comportamiento de una organización con la calidad del servicio como el deseo de la dirección de pagar por ello.**

Se debe vigilar muy bien el sistema de medición que se cree pues se pueden cometer errores en la información, sobre quién merece y quien no merece ser premiado. Se debe premiar a los empleados que cumplan con las normas de servicio establecidas para sus puestos, y los premios especiales deben reservarse solo para aquellos que también dieron un servicio destacado. Y aquellos que no cumplan se debe buscar el desarrollo de habilidades y conocimientos, platicas con su jefe inmediato u otras intervenciones, pero si todo esto fracasa, entonces la persona debe quitarse del puesto.

El sistema de premios que se cree puede considerar en cualquier institución es el triángulo de premios, que esta compuesto de: premios monetarios directos, ascensos de puesto y reconocimiento no monetario:



El triángulo de premios²⁹**a) Premios monetarios directos:**

Los premios monetarios son: aumentos de sueldo, bonos, etc. es decir todo aquello que sea monetario, el poder del dinero como premio esta relacionado con la lógica, si los empleados están confusos respecto a la forma en que el rendimiento del servicio afecta sus ingresos, si son reconocidos sin aumentar su nivel de servicio o si creen que otros no deben ser premiados y se les reconoce, entonces en ellos los premios no tendrán el efecto deseado. Por esto es muy importante que el rendimiento del servicio se enfatice cuando los ejecutivos discuten los aumentos de sueldos con sus subordinados. Los premios monetarios no necesitan ser elevados. Lo importante es realizarlos, hacer el esfuerzo de reconocer a los empleados. Para muchos lo más importante será que la dirección se da cuenta de su desempeño

²⁹ Ibid, p. 175.

b) Ascensos de puesto

Es muy importante que los empleados sientan que pueden lograr una carrera profesional en la institución aseguradora donde se desempeñan, este también es un gran motivador, y que esto pueden lograrlo con su esfuerzo y desempeñando de manera excelente sus funciones. Los empleados más sobresalientes en su desempeño deben progresar más rápidamente que otros, es decir se les debe dar ascensos de puesto y hacerlos sentir que es un reconocimiento por su labor, ¡que el merece crecer dentro de la organización!.

Es recomendable utilizar la comunicación de estos ascensos dentro de la organización, esto lleva varios beneficios en sí, uno el empleado se siente reconocido por sus compañeros y superiores y por otro lado sus compañeros observan que la empresa si considera el buen desempeño.

c) Reconocimiento no monetario

El aparecer en un boletín interno de la compañía o revista como un empleado sobresaliente en el desempeño de su trabajo y que es reconocido por sus superiores es también un gran motivador. Otro reconocimiento puede ser la entrega de una placa o algo que simbolice un trofeo la cual se debe entregar en presencia de sus compañeros(alienta a los demás a mejorar), con una celebración sencilla pero sí muy formal, pueden existir más ejemplos de reconocimientos no monetarios, aquí lo interesante es conocer y determinar qué es lo que hace sentir bien al empleado y que vaya encaminado a reconocerlo.

Es importante cerrar el mini-giro de la calidad de servicio, de nada sirve establecer normas de servicio sino se les da un seguimiento adecuado de vigilancia y control con la medición del desempeño, y este a su vez necesita ser reconocido con premios para que el empleado le asigne un valor personal.

Este sistema requiere una constante atención y vigilancia por parte de los directivos, se debe cuidar que no se vuelva rutinario, obsoleto o aburrido, hay que estar buscando medios continuamente que lleven a renovarlo y así mejorar cada día la calidad en el servicio de la institución.



Es importante recordar que este se lleve a cabo necesitamos una dirección interesada en la calidad del servicio y que esta dirección posea la suficiente fuerza y empuje para iniciarlo e ir obteniendo logros.

7.5. Resumen

Es importante mencionar algunos puntos que se vieron anteriormente, para tener una visión más clara y concreta de lo que debe considerar una institución aseguradora al iniciar el viaje hacia la calidad en el servicio.

1. Es necesario contar con una *dirección comprometida* en este camino hacia la calidad del servicio y que la misma tenga las cualidades de *liderazgo*. Necesitamos mucho del tiempo de la dirección, para dar pláticas, juntas, acuerdos, compartir experiencias y conocimientos, etc.

A su vez esta dirección debe contar con directores medios, son los que están en medio de todo, y los que están en contacto con los empleados diariamente.. Solo un liderazgo a todos los niveles de la organización pueden proporcionar la inspiración que los empleados buscan, una visión que merezca la pena ser adoptada.

2. Realizar *investigaciones dirigidas al cliente* para conocer cuáles son sus necesidades en cuanto a servicio, esta investigación desde medir las expectativas de servicio como la satisfacción del mismo, de esta forma se detectan fallas y se van tomando medidas de corrección.

3. Al igual que la investigación dirigida al cliente es importante la *investigación enfocada a los empleados* para conocer cuáles son sus necesidades y obstáculos internos para poder realizar de manera excelente su trabajo. El personal que esta en contacto directo con el cliente puede discutir los problemas de servicio desde una perspectiva diferente a la de los clientes.

La investigación sobre el cliente y la investigación sobre el empleado son igual de importantes, ambas deben tener continuidad para poder seguir la pista de los cambios y el progreso.

4. Una vez que los datos de las investigaciones se han reunido y analizado, la organización está en posición de *desarrollar normas de servicio* basadas en lo que los clientes esperan de el servicio.
5. Las normas de servicio que se establezcan deben ayudar a clarificar funciones de trabajo, a comunicar prioridades organizativas y proporcionar medidas para la *evaluación del desempeño*. Las normas de servicio no tienen sentido si no se vigilan es decir que se deben medir. Al mismo tiempo el empleado conoce las normas y sabe que las debe realizar pero también necesita saber si lo ha hecho bien o mal, debe ser medido en su rendimiento, esto les motivara.
6. Una vez realizada la medición del desempeño es importante tener un *sistema de premios* bien establecido, que reconozca al empleado, esto también lo motivara.
7. La *contratación del personal* es fundamental, pues se debe reclutar al personal que tenga el potencial, la educación, inteligencia, habilidad, deseo y personalidad que el puesto requiere. Esto requiere nuevos criterios de contratación.
8. Para que un empleado desarrolle de manera excelente su labor *necesita autoridad y responsabilidad*, para poder decidir en el momento necesario.
9. Los empleados necesitan tanto conocimientos como habilidades para desarrollar bien su trabajo por lo tanto es fundamental tener programas continuos de *capacitación* para ellos.



10. La *tecnología* también es importante, su aplicación de manera inteligente puede agilizar el servicio, aumentar la fiabilidad y quitar a los empleados tareas que puede hacer una máquina y en menor tiempo.

La *cultura* es el conjunto de valores y actitudes que se desarrollan a lo largo del tiempo y que caracterizan a una organización, es decir es un código de comportamiento invisible, pero muy poderoso. Si la cultura que existe en la organización es incompatible con los temas de la calidad en el servicio entonces existe una barrera cultural que es necesario derribar y esto solo se puede lograr con la acción, un trabajo intensivo que considere los puntos antes expuestos.

CAPITULO 8**8. INVESTIGACION DE CAMPO**

Hasta este momento a través de la investigación documental, se han podido conocer aquellos factores que influyen directa e indirectamente sobre las compañías aseguradoras para el incremento de su productividad a través de la calidad en el servicio. Ahora es buen momento para iniciar una investigación de campo que nos arroje información real, y con ella analizar los factores antes descritos de manera teórica. Se establece un trabajo dividido en dos fases, la primera fase pretende dirigir la investigación a directivos aseguradores para conocer sus opiniones y trabajos realizados en sus organizaciones sobre el tema y como segunda fase se enfoca la encuesta a asegurados, los cuales nos darán opiniones sobre su compañía de seguros. Al terminar ambas partes, los resultados que arrojen, permitirán interpretarlos y analizarlos con la finalidad de alcanzar los objetivos preestablecidos al inicio de este trabajo.

Como introducción a este punto se dan en seguida a conocer algunos sucesos reales que muestran como afecta la calidad en el servicio en el aumento o disminución del coeficiente de productividad.



8.1. Casos de deficiencias en la atención al cliente por algunas aseguradoras y su repercusión en la productividad

Generalmente toda compañía aseguradora tienen algunas deficiencias en la realización de sus servicios, las empresas que se citan a continuación no son la excepción, se presentan continuación algunos casos reales que nos permiten ver varios errores y determinar como afectan estos en la productividad de la empresa (se cambian nombres reales de los personajes).

Caso 1

El Lic. Antonio Pérez, ocupa un puesto ejecutivo en un Diario Nacional de prestigio, este es visitado por un agente vendedor de seguros, el cual, despierta en el la necesidad de estar protegido para algún imprevisto que pudiera ocasionar su muerte y con esto dejar desprotegida a su familia, por tal motivo decide contratar un seguro de vida.

La compañía aseguradora para aceptar la solicitud del cliente pide practicarle un examen médico. El cliente potencial, previo a la práctica del chequeo médico, vive días de gran stress debido a presiones de su profesión. El chequeo es practicado y los resultados obtenidos presentan algunas irregularidades.

Para dar respuesta a la solicitud del Lic. Pérez, la compañía le envía una carta explicándole los resultados y el rechazo de su solicitud, utilizando las siguientes palabras:

"Su solicitud de seguro de vida no ha sido aceptada en esta institución debido a que el examen médico practicado refleja que **usted esta mal de la cabeza**".

Este tipo de respuesta nos deja ver que la persona que redactó la carta no tiene la preparación académica ni el sentido común que requiere el puesto.

La reacción del solicitante fue no regresar a esta empresa y asegurarse en otra.

Caso 2

El Sr. Juan Méndez tiene asegurado su automóvil con "Seguros Estrella". El uso cotidiano del auto del Sr. Méndez ocasiona que requiera mantenimiento, por tal motivo lo envía a reparar al "Taller Veracruz". Desafortunadamente el centro de reparación es asaltado y entre otros autos roban el coche de Juan, este llama a la empresa aseguradora para requerir el pago.

La compañía verifica que efectivamente el cliente tiene vigente su póliza y pagada, pero además por coincidencias que da la vida el "Taller Veracruz" también está asegurado con ellos. Esta situación origina confusiones internas a la empresa, no saben a quién deben pagar, si al taller o al Sr. Méndez o cuál póliza deben manejar. **Después de transcurrido un mes**, la aseguradora notifica al particular que su número de póliza contratada se hará efectiva, siempre y cuando levante una querrela en contra del taller, la reacción del contratante es inmediata, preguntándose ¿Cómo es posible que yo tenga que hacer eso?, si mi único error ha sido estar asegurado con ustedes; esto no es posible! entonces cuáles eran mis beneficios al haber contratado sus servicios. El cliente se niega a hacer esto e insiste en pedir su pago y **después de tres meses** "Seguros Estrella" recapacita o cambia de decisión, liquidando al Sr. Juan Méndez su auto.

Ante esta falta de formalidad, seriedad, responsabilidad, etc. por parte de la institución aseguradora el Sr. Méndez decide llamar a su agente vendedor de seguros y **le cancela todos los seguros que tenía contratados.**

En este caso podemos ver también algunos errores, los cuales podemos tomarlos desde el punto de vista de las características que debe tener un servicio los cuales se definieron en el punto 6.2.



-La fiabilidad, implica la realización del servicio prometido con formalidad y exactitud, es decir mantener en el tiempo la promesa de servicio. **En este caso no hubo formalidad por parte de la aseguradora, debido a que presento un retraso de 3 meses.**

- La responsabilidad, el deseo de servir a los clientes pronta y eficazmente. **No se atendió rápidamente.**

- Seguridad, implica que los clientes tratan con personal que poseen las características de agradables, con conocimientos de su trabajo y entendidos. **En este caso el retraso se debió precisamente a que el personal que intervino en la realización de este servicio, les falta habilidades y conocimientos y el deseo de servir.**

Podemos concluir que estas son algunas de las fallas que tuvieron en la realización de este servicio.

Caso 3

La empresa distribuidora de llantas con denominación "Trotamundos, S.A. de C.V.", esta protegida con "Seguros Vallarta". Las condiciones de pago de las pólizas contratadas es trimestral. La compañía aseguradora por un **error administrativo**, no emite un recibo trimestral de una de las pólizas contratadas, correspondiente al tercer trimestre de la anualidad, lógicamente no se le cobra este recibo y el cliente tampoco lo paga.

Desafortunadamente "Trotamundos, S.A. de C.V." sufre un robo de mercancías (llantas), reportando inmediatamente a la aseguradora, esta le informa que la póliza esta cancelada debido a que no pago el último trimestre vencido por lo tanto no procede su petición.. El empleado de la llantera responsable de atender los asuntos de seguros reclama que esto no es posible, pero al revisar el control de los mismos se percató que efectivamente el pago no se efectuó.

Es importante resaltar que en este suceso ambas partes cometieron errores, tanto el cliente por no vigilar la periodicidad de los pagos como la aseguradora por no haber expedido y cobrado el

recibo. Ante estas contingencias cabe cuestionarnos ¿ a quién le corresponde estar al pendiente del

cliente y por lo tanto del pago de la póliza?

El cliente no cancelo aún sus seguros con esta empresa, pero si **empieza a perder credibilidad** en los trámites administrativos que se realizan hacia la misma.

Caso 4

Una Empresa Textil decide contratar sus seguros con aseguradora Estrella, a través de su agente vendedor de seguros. Es un magnífico negocio para el agente y para la aseguradora pues el cliente pagará primas anuales por N\$ 209,650.00. Se llenan las solicitudes correspondientes y están se ingresan a la aseguradora el 8 de mayo de 1995. Posteriormente el 26 de octubre del mismo año la compañía de Textiles **decide cancelar** sus trámites debido a que en el tiempo transcurrido (solamente un pequeño retraso de casi 6 meses) **no le fueron enviadas sus pólizas ni recibos para efectuar el pago** de las coberturas, y vivieron en esos meses la incertidumbre de si estaban o no protegidos. Por esta razón y dada la gravedad del asunto tuvieron que tomar una decisión, y ella fue **contratar con otra compañía aseguradora.**

Lo que se puede comentar en este caso, es que dio un **pésimo servicio** al cliente y que tal pareciera que a la aseguradora no le interesa vender. No hay más palabras que decir..

Es cierto que satisfacer al cliente en ocasiones es muy difícil para las instituciones pero en las situaciones antes narradas el cliente solo pedía lo mínimo a lo que tiene derecho como asegurado, junto con la prontitud, cortesía, empatía y fiabilidad, características que debe caracterizar todo servicio.

Considerando el ámbito en que se desarrollaron los hechos de los clientes antes descritos, estamos en posibilidad de preguntarnos:

¿Cómo afectan estas situaciones en la productividad?



Es fácil determinar que el común denominador en los casos expuestos es la falta de atención a los clientes, lo cual provoca que éstos consideren el servicio otorgado de baja calidad, decidiendo cancelar sus seguros con estas empresas e irse con la competencia, en espera de recibir un mejor servicio.

Recordemos la fórmula general de productividad:

$$\frac{\text{Productos obtenidos}}{\text{Insumos utilizados}} = \text{Productividad}$$

Pero en estos casos tenemos que las cancelaciones provocan que nuestros productos disminuyan y los insumos utilizados se mantengan constantes (los recursos humanos, financieros y técnicos, en otros términos: se pagan por ejemplo: los mismos sueldos, el equipo e instalaciones siguen siendo las mismas con su desgaste y mantenimiento, el consumo de energía eléctrica, etc.), entonces si sustituimos en la fórmula queda:

$$\frac{\text{Productos obtenidos} - \text{Cancelaciones}}{\text{Insumos utilizados}} = \text{Menor coeficiente de productividad}$$

De la fórmula original recordemos que se derivó la que utilizamos para el sector asegurador:

Productividad = El ahorro de costos obtenidos derivado de una utilización más eficiente de los recursos disponibles, entonces veamos como afecta también en esta definición el mal servicio.

El óptimo aprovechamiento de los recursos disponibles con que cuenta cada compañía aseguradora, le brinda la oportunidad del ahorro en sus costos y por lo tanto un incremento en su

productividad. Pero si en la(s) compañía(s) a la que nos dirigimos, presenta hechos como los antes narrados entonces tenemos que esta presenta un aumento en sus costos reales, comparándolos contra las ventas pagadas menos las cancelaciones derivadas de la mala calidad en el servicio, podemos mostrarlo como sigue:

$$\frac{\text{Ventas} - \text{Cancelaciones}}{\text{Costos}} = \text{Baja en la Productividad}$$

Otros aspecto que podemos considerar en estas situaciones de mal servicio para ver claramente como afecta la productividad, es:

La mala reputación. En el libro, "Dirección por Servicio, la otra Calidad", menciona:

Un cliente insatisfecho le platica a un promedio de once personas su experiencia negativa al recibir un servicio, y le platica a dos personas en promedio su experiencia positiva sobre la adquisición de un servicio; de ahí que la frase del autor de este libro dice: "Nos perjudica mucho más Doña Lamentos de los que nos ayuda Don Contento"(30). De esta manera tenemos que muchas compañías aseguradoras importantes han destacado o aumentado sus ventas por un servicio excelente, es decir han creado una reputación en el mercado la cual atrae a los compradores. Pero en el caso contrario a otras les afecta seriamente pues al tener un mal prestigio de servicio, aullentan a los clientes, por lo tanto les cuesta más esfuerzo lograr ventas y retenerlas, a pesar de sus campañas de publicidad o a la creación de nuevos productos. **Los clientes se van y otros no llegan**, porque no quieren comprar con esta aseguradora.

Los clientes tienen muy buena memoria, no olvidarán la experiencia del mal servicio que se les dio en "X" aseguradora.

Otro efecto que tenemos ocasionado por el mal servicio al cliente, es que al tener menor demanda, por lo tanto menos ventas y además no lograr mantener aquellos compradores que si



llegan, se crea un desequilibrio: los costos de producción: en este caso los costos de adquisición (comisiones de los agentes vendedores) y los costos operativos se incrementan, debiendo mantenerse de alguna manera, y la forma más usual **es elevando el precio de los servicios.** **Entonces** tenemos un efecto doblemente negativo que nos impide ser competitivos, la baja calidad del servicio y el precio de nuestros productos.

8.2. Investigación de campo dirigida al directivo asegurador

A lo largo de este trabajo se ha desarrollado una investigación bibliográfica y aportaciones personales, en la cual se han desarrollado ideas que expresan los puntos que es necesario trabajar dentro de una empresa de seguros para mejorar la calidad en el servicio y al mismo tiempo incrementar la productividad. Ahora se pretende iniciar una encuesta dirigida a algunos directivos de empresas aseguradoras los cuales con su cooperación y valiosas respuestas nos permitirán corregir algunas ideas ya expuestas o confirmarlas y al mismo tiempo comprobar las hipótesis que se detallan al inicio del mismo.

Ver en seguida formato del cuestionario

8.2.1. Presentación del cuestionario

CUESTIONARIO / DIRECTIVO

1.- ¿Considera que su organización esta preparada para hacerle frente al Tratado de Libre Comercio?

SI ()

NO ()

En caso negativo: ¿ Por qué?

En caso afirmativo indicar ¿como?

2.- ¿ Cuáles de los siguientes aspectos, considera usted importantes para atraer compradores a su empresa, en orden de importancia?

- () Publicidad y promoción
- () Innovación de productos
- () La mercadotecnia
- () La calidad de servicio al cliente
- () El tamaño de la organización
- () Otro Especifique:



3.- De manera breve defina el término productividad:

4.- De la misma forma que la anterior, describa el término calidad del servicio?

5.- ¿Cómo relaciona la productividad y la calidad del servicio?

6.-¿Se ha implementado algún programa para elevar la productividad en su empresa?

SI ()

NO ()

En caso negativo: ¿ Por qué?

En caso afirmativo indicar ¿cuáles?

7.- ¿Han implementado algún sistema dentro de su empresa para incrementar la calidad del servicio?

SI ()

NO ()

En caso negativo: ¿ Por qué?

En caso afirmativo indicar ¿cuáles?

8.- ¿Si usted pudiera establecer un plan de acción para elevar la calidad del servicio al cliente en su organización, que aspectos de los siguientes consideraría que es necesario mejorar? en orden de importancia:

() Tecnología

() Capacitación

() Motivación

() Reconocimiento

() Liderazgo

() Procedimientos

() Reclutamiento y Selección de personal

() Otros Especifique:



9.- De los siguientes obstáculos, enfocados al personal de su organización, ¿cuáles considera de mayor relevancia para el desarrollo de su empresa, en orden de importancia?

- _____ Ausentismo
- _____ Desconocimiento
- _____ Falta de capacitación
- _____ Descuido
- _____ Apatía
- _____ Falta de interés
- _____ Falta de aplicación
- _____ Bajo nivel académico
- _____ No reúne el perfil del puesto
- _____ Rotación del personal
- _____ Otro (s) Cuál (s) _____

10- De las siguientes áreas, enumere en orden ascendente la que presenta el mayor número de quejas por parte de los clientes:

- () Siniestros
- () Ventas
- () Emisión
- () Correspondencia
- () Atención a clientes
- () Otros Cuál _____

11.- De los siguientes rangos de porcentajes, en cuál de ellos ubica las quejas del cliente hacia la empresa:

| | Siniestros | Ventas | Emisión | Correspondencia | Atención a clientes |
|---------------|------------|--------|---------|-----------------|------------------------|
| a) De 0 a 10 | | | | | |
| b) De 11 a 20 | | | | | |
| c) De 21 a 30 | | | | | |
| d) De 31 a 40 | | | | | |
| e) De 41 a 50 | | | | | |
| f) Más de 50 | | | | | |

12.- ¿ Tiene contemplado algún programa de capacitación para el personal a su cargo?

SI ()

NO ()

En caso negativo explicar ¿ Por qué?

En caso afirmativo indicar ¿en que consiste?



13.- ¿ Con qué periodicidad aplica usted la evaluación del desempeño a sus empleados?

_____ Mensual

_____ Bimestral

_____ Trimestral

_____ Semestral

_____ Cada año

_____ No se aplica ¿ por qué? _____

14.- De las siguientes formas de reconocimiento a la labor de sus empleados ¿ cuál (es) utiliza en orden de importancia?

_____ Monetarios

_____ Ascensos de puesto

_____ Capacitación

_____ Diplomas

_____ Placas, trofeos, medallas, etc.

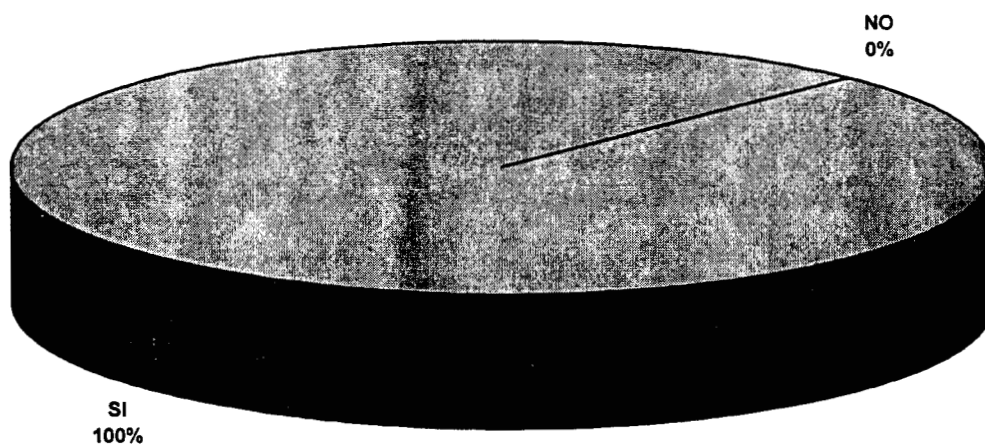
_____ Mención en boletín interno

_____ Otro (s) Especifique: _____

15.- ¿Cuál considera que es el mayor obstáculo al que usted se ha enfrentado dentro de la organización para elevar la calidad del servicio?

8.2.2. Interpretación de resultados

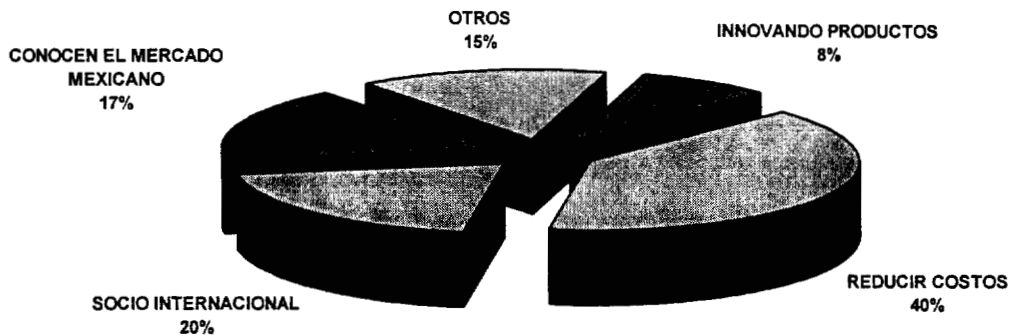
1.- ¿ CONSIDERA QUE SU ORGANIZACION ESTA PREPARADA PARA HACERLE FRENTE AL TRATADO DE LIBRE COMERCIO?



EL TOTAL DE LA MUESTRA CONSIDERA ESTAR PREPARADA PARA ENFRENTAR EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO



1.1. ¿COMO CONSIDERA ESTAR PREPARADO PARA ENFRENTAR EL T.L.C.?



LA GRAFICA MUESTRA LAS DIFERENTES RESPUESTAS MAS REPRESENTATIVAS, DE LAS CUALES, EL 40% DE LOS DIRECTIVOS DICEN QUE TRABAJAN PARA REDUCIR SUS COSTOS OPERATIVOS Y DE ADQUISICION, EL 20% COMENTA QUE ESTA PREPARADO PORQUE CUENTA CON UN SOCIO INTERNACIONAL Y EL 17% OPINA QUE CONOCEN EL MERCADO MEXICANO Y ESTA ES UNA VENTAJA CONTRA LA COMPETENCIA EXTRANJERA

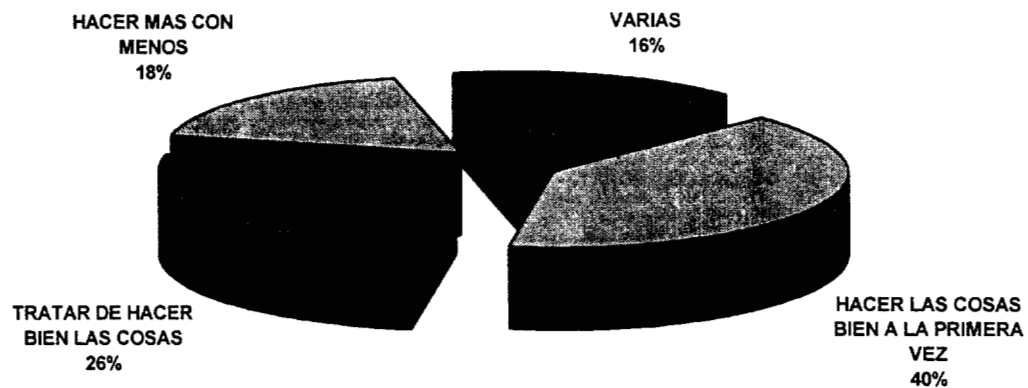
2.- ¿ CUALES DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS CONSIDERA USTED IMPORTANTES PARA ATRAER COMPRADORES A SU EMPRESA, EN ORDEN DE IMPORTANCIA?

| ASPECTOS | LUGARES | | | | | TOTAL |
|-----------------------------------|---------|----|----|----|----|-------|
| | 1° | 2° | 3° | 4° | 5° | |
| Publicidad y Promoción | | 40 | 20 | 40 | | 100% |
| Innovación de productos | | 20 | 80 | | | 100% |
| La mercadotecnia | | 40 | | 40 | 20 | 100% |
| La calidad de servicio al cliente | 80 | | | 20 | | 100% |
| El tamaño de la organización | 80 | | | 20 | | 100% |

EL CUADRO MUESTRA QUE "LA CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE" REPRESENTA EL PRIMER ASPECTO DE IMPORTANCIA PARA LOS DIRECTIVOS CON UN 80% DE PUNTUACION, EN SEGUNDO LUGAR QUEDA "PUBLICIDAD Y PROMOCION" Y "MERCADOTECNIA" CON UN 40% RESPECTIVAMENTE Y EN TERCER LUGAR "INNOVACION DE PRODUCTOS CON 80%, Y ASI SUCESIVAMENTE.

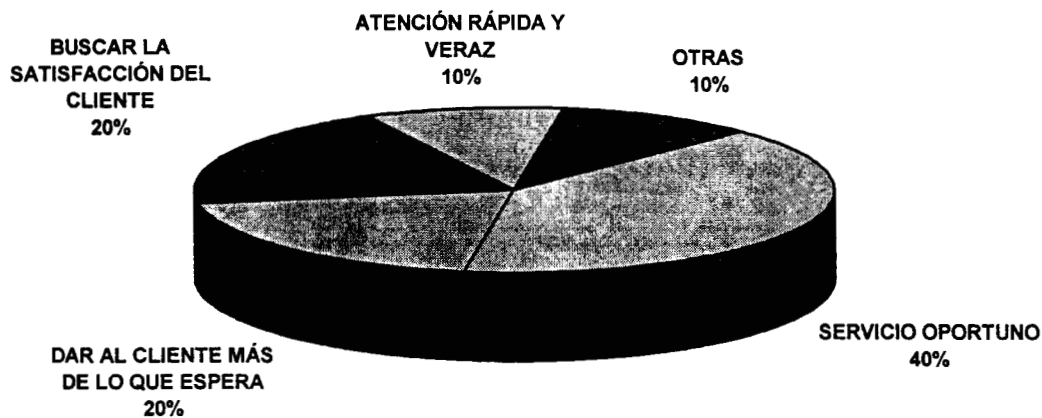


3.- DE MANERA BREVE DEFINA EL TERMINO PRODUCTIVIDAD



LA GRAFICA MUESTRA QUE "HACER BIEN LAS COSAS A LA PRIMERA" REPRESENTA EL 40% , "TRATAR DE HACER BIEN LAS COSAS" EL 26% , "HACER MAS CON MENOS" 18% Y RESPUESTAS MENOS REPRESENTATIVAS DENTRO DEL 16%.

4.- DE LA MISMA FORMA QUE LA ANTERIOR, DESCRIBA EL TERMINO CALIDAD DEL SERVICIO.



LA GRAFICA MUESTRA LAS PRINCIPALES RESPUESTAS RECIBIDAS, SIENDO "SERVICIO OPORTUNO" LA MAS PREDOMINANTE, EN SEGUIDA "OTORGAR AL CLIENTE MAS DE LO QUE ESPERA", "BUSCAR LA SATISFACCION DEL CLIENTE", ETC.



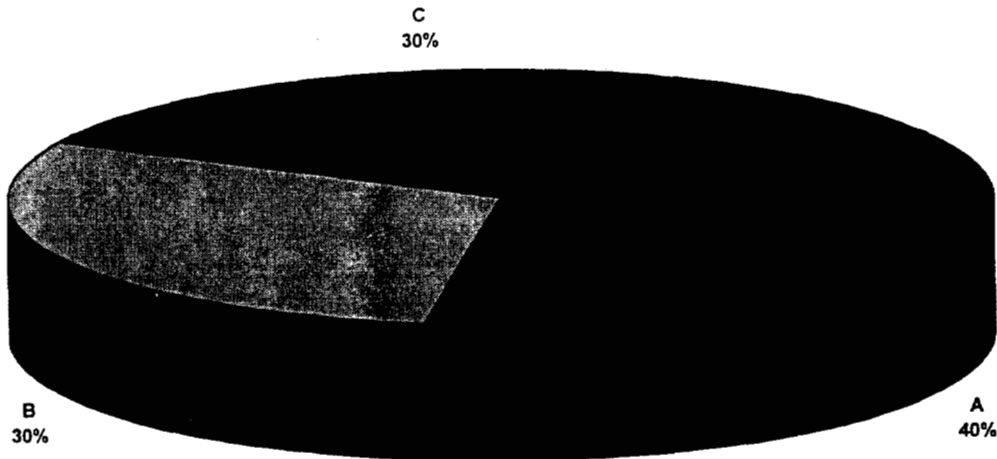
5.- ¿COMO RELACIONA LA PRODUCTIVIDAD Y LA CALIDAD DEL SERVICIO?

LAS RESPUESTAS FUERON LAS SIGUIENTES:

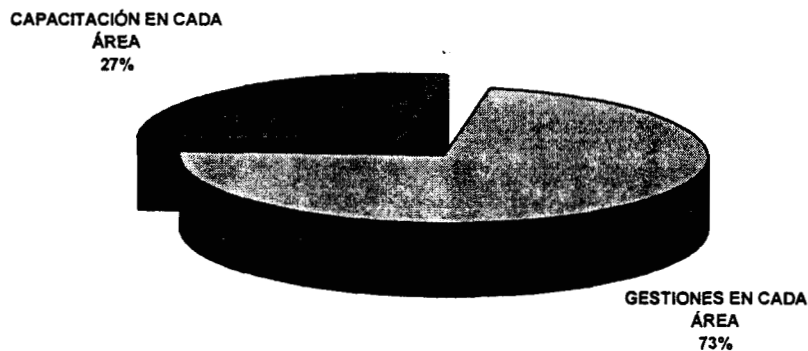
A.- SI SE HACEN MEJOR LAS COSAS SE ELEVA LA CALIDAD, EL CLIENTE LO PERCIBE Y COMO CONSECUENCIA SE INCREMENTA LA PRODUCTIVIDAD. **40%**

B.- HACER BIEN Y RAPIDO LAS COSAS NOS DA CALIDAD Y ESTO PROVOCA UN AHORRO EN TIEMPO Y EN CORREGIR ERRORES, LOS CUALES CONDUCEN A UN INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD. **30%**

C.- SI EL SERVICIO QUE SE DA AL CLIENTE NO ES DE CALIDAD, ESTE SE VA, PROVOCANDO UNA DISMINUCION EN LA PRODUCTIVIDAD. **30%**



6.- ¿ SE HA IMPLEMENTADO ALGUN PROGRAMA PARA ELEVAR LA PRODUCTIVIDAD EN SU EMPRESA? -

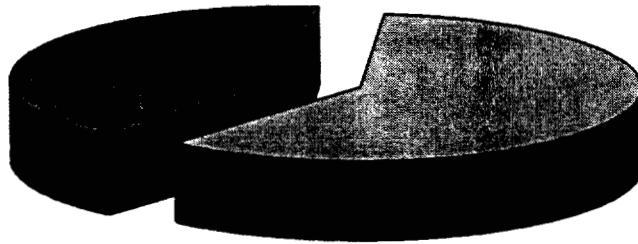


LA INFORMACION OBTENIDA MUESTRA QUE NO SE HA REALIZADO UN PROGRAMA A NIVEL EMPRESA, SOLO GESTIONES EN ALGUNAS DE LAS AREAS DE LAS ORGANIZACIONES.



7.- ¿ HAN IMPLEMENTADO ALGUN SISTEMA DENTRO DE SU EMPRESA PARA INCREMENTAR LA CALIDAD DEL SERVICIO?

GESTIONES
PARTICULARES EN
CADA ÁREA
40%



CAMBIOS EN LOS
SISTEMAS
INFORMÁTICOS
60%

SE HAN HECHO CAMBIOS EN LOS SISTEMAS INFORMATICOS EN UN 60% Y EL 40% GESTIONES PARTICULARES EN CADA AREA O DEPARTAMENTO.

8.- ¿SI USTED PUDIERA ESTABLECER UN PLAN DE ACCION PARA ELEVAR LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE EN SU ORGANIZACION, QUE ASPECTOS DE LOS SIGUIENTES CONSIDERARIA QUE ES NECESARIO MEJORAR EN ORDEN DE IMPORTANCIA?

| ASPECTOS | LUGARES | | | | | | | TOTAL |
|---------------------------------------|---------|----|----|----|----|----|----|-------|
| | 1° | 2° | 3° | 4° | 5° | 6° | 7° | |
| Tecnología | | 20 | 20 | 20 | | 20 | 20 | 100% |
| Capacitación | 20 | 40 | | 40 | | | | 100% |
| Motivación | | 20 | 40 | | 40 | | | 100% |
| Reconocimiento | | | 20 | 20 | | 20 | 40 | 100% |
| Liderazgo | 20 | | | 20 | 20 | 40 | 20 | 100% |
| Procedimientos | 20 | | 20 | | 20 | 20 | 20 | 100% |
| Reclutamiento y Selección de personal | 40 | 20 | | | 20 | | 20 | 100% |

EL CUADRO MUESTRA QUE EL ASPECTO DE MAYOR IMPORTANCIA O QUE OCUPA EL PRIMER LUGAR, ES "RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL" CON UN 40%, EL SEGUNDO LUGAR LO OCUPA "CAPACITACION" CON EL MISMO PORCENTAJE Y EL TERCERO "MOTIVACION" TAMBIEN CON 40% DE PUNTUACION.



9.- DE LOS SIGUIENTES OBSTACULOS, ENFOCADOS AL PERSONAL DE SU ORGANIZACION ¿CUALES CONSIDERA DE MAYOR RELEVANCIA PARA EL DESARROLLO DE SU EMPRESA EN ORDEN DE IMPORTANCIA?

| ASPECTOS | LUGARES | | | | | | | | | | | TOTAL |
|-------------------------------|---------|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-------|
| | 1° | 2° | 3° | 4° | 5° | 6° | 7° | 8° | 9° | 10° | 11° | |
| Ausentismo | | | | 20 | | | | 20 | 20 | 20 | | 100% |
| Desconocimiento | | 20 | | 40 | 20 | | | | 20 | | | 100% |
| Falta de capacitación | 20 | | 20 | | | 40 | | 20 | | | | 100% |
| Descuido | | | 20 | 40 | 20 | | | 20 | | | | 100% |
| Apatía | | | 40 | | | 20 | 20 | | | | | 100% |
| Falta de interés | | 20 | | | 20 | | | 20 | 20 | | | 100% |
| Falta de aplicación | | | 20 | | 20 | | | | 20 | 20 | | 100% |
| Bajo nivel académico | 20 | 40 | | | | 20 | | | | 20 | | 100% |
| No reúne el perfil del puesto | 40 | 20 | | | | | 40 | | | | | 100% |
| Rotación del personal | | | | | 20 | | 20 | | | 20 | 20 | 80% |
| Actitud negativa | | 20 | | | | | | | | | | 20% |

EN EL CUADRO SE MUESTRAN LOS OBSTACULOS A LOS QUE SE ENFRENTA EL DIRECTIVO DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL PERSONAL, SIENDO, "NO REUNE EL PERFIL DEL PUESTO", "BAJO NIVEL ACADEMICO", "APATIA", "DESCUIDO" Y "DESCONOCIMIENTO", LOS QUE OCUPAN LOS PRIMEROS LUGARES EN ORDEN DE IMPORTANCIA, CON UN 40% CADA UNO DE ELLOS.

10.- DE LAS SIGUIENTES AREAS, ENUMERE EN ORDEN ASCENDENTE LA QUE REPRESENTA EL MAYOR NUMERO DE QUEJAS POR PARTE DE LOS CLIENTES

| AREAS | LUGARES | | | | | TOTAL |
|---------------------|---------|----|----|----|----|-------|
| | 1° | 2° | 3° | 4° | 5° | |
| Siniestros | | 40 | 40 | | 20 | 100% |
| Ventas | 20 | | 20 | 20 | 40 | 100% |
| Emisión | 60 | | 20 | 20 | | 100% |
| Correspondencia | | 20 | | 60 | 20 | 100% |
| Atención a clientes | | 60 | | 20 | 20 | 100% |

LOS RESULTADOS QUE SE MUESTRAN, INDICAN QUE LOS DIRECTIVOS OPINAN QUE EL AREA DE "EMISION" PRESENTA EL MAYOR NUMERO DE QUEJAS (60%), LE SIGUE "ATENCION A CLIENTES" (60%), POSTERIORMENTE "SINIESTROS" (40%), DESPUES "CORRESPONDENCIA" (60%) Y VENTAS (40%).

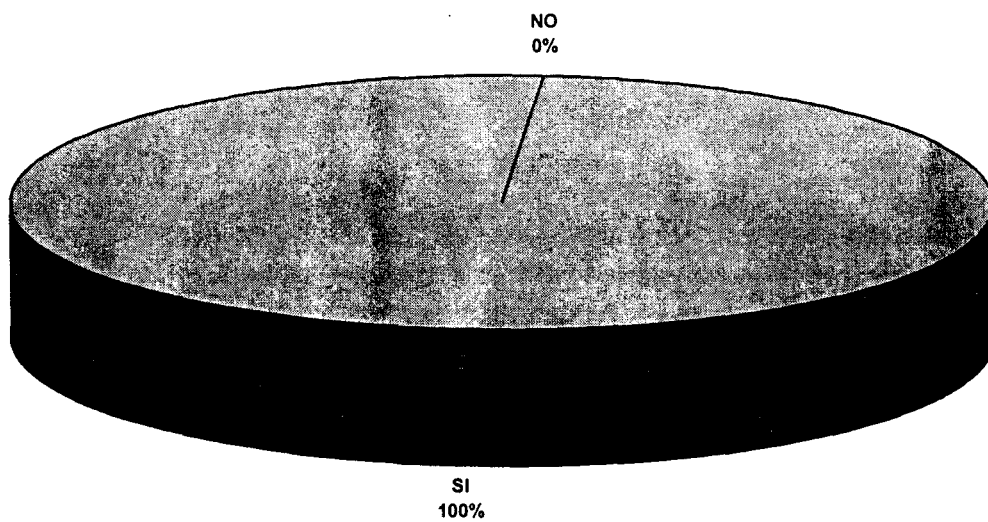


11.- DE LOS SIGUIENTES RANGOS DE PORCENTAJES, EN CUAL DE ELLOS UBICA LAS QUEJAS DEL CLIENTE HACIA LA EMPRESA:

| RANGOS EN % | AREAS | | | | |
|---------------|------------|--------|---------|-----------------|---------------------|
| | Siniestros | Ventas | Emisión | Correspondencia | Atención a clientes |
| a) De 0 a 10 | 20 | 40 | | | |
| b) De 11 a 20 | 40 | | | | 20 |
| c) De 21 a 30 | | 20 | | | 20 |
| d) De 31 a 40 | | | 20 | 20 | |
| e) De 41 a 50 | | | | 20 | 20 |
| f) Más de 50 | | | 40 | 20 | |

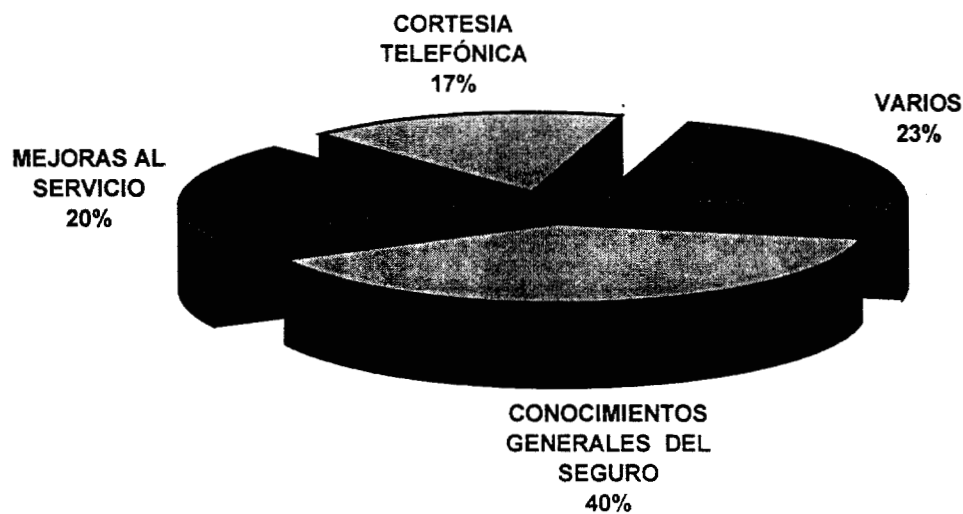
ESTOS RESULTADOS CONFIRMAN CON RESPECTO A LA ANTERIOR PREGUNTA QUE LAS AREAS DE "EMISION" SON LAS QUE PRESENTAN EL MAYOR PORCENTAJE DE QUEJAS. PERO NO EN EL ORDEN DE LAS DEMAS AREAS, QUEDANDO AQUI, POSTERIORMENTE "CORRESPONDENCIA", DESPUES "ATENCION A CLIENTES", "VENTAS" Y POR ULTIMO "SINIESTROS".

12.- ¿ TIENE CONTEMPLADO ALGUN PROGRAMA DE CAPACITACION PARA EL PERSONAL A SU CARGO?



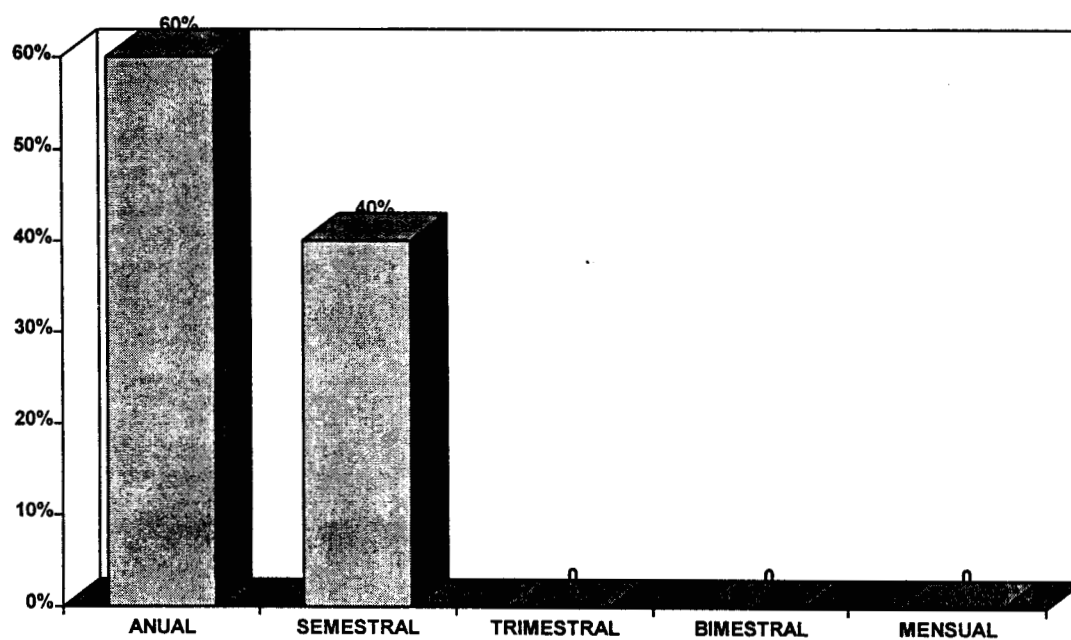
EL 100% DE LOS ENCUESTADOS TIENE CONTEMPLADO ALGUN PROGRAMA DE CAPACITACION.



12.1 ¿ EN QUE CONSISTEN ESTOS PROGRAMAS DE CAPACITACION?

LA GRAFICA MUESTRA QUE LA CAPACITACION EN CONOCIMIENTOS GENERALES DEL SEGURO, OCUPA UN 40%, SEGUIDO POR CURSOS DIRIGIDOS A MEJORAR EL SERVICIO EN UN 20%, CORTESIA TELEFONICA CON 17% Y EL RESTO PARA CURSOS VARIOS.

13.- ¿ CON QUE PERIODICIDAD APLICA USTED LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO A SUS EMPLEADOS?

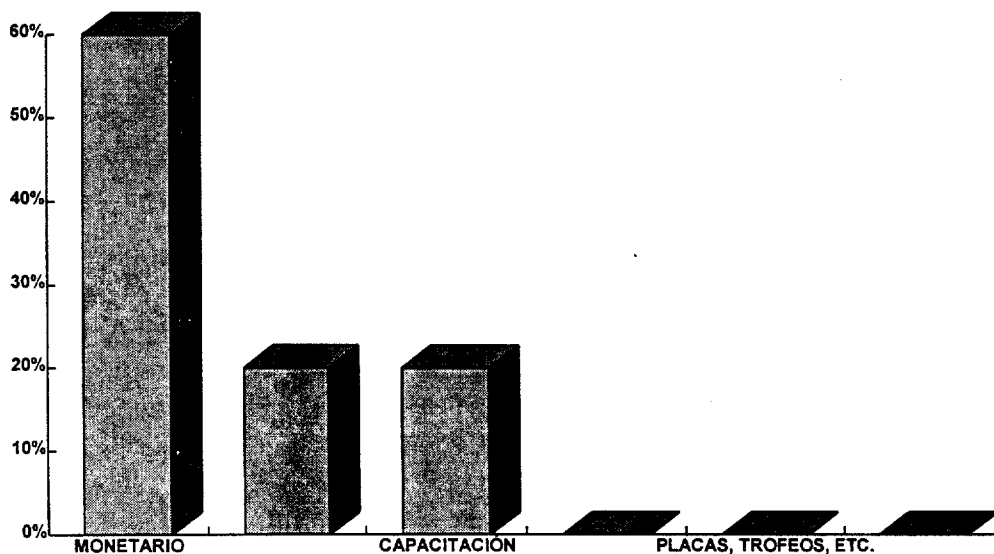


EN LA GRAFICA SE OBSERVA QUE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO SE REALIZA MUY POCO DURANTE EL AÑO, YA QUE EL 40% DE LOS ENCUESTADOS LA APLICAN SEMESTRALMENTE Y EL 60% SOLO ANUALMENTE.



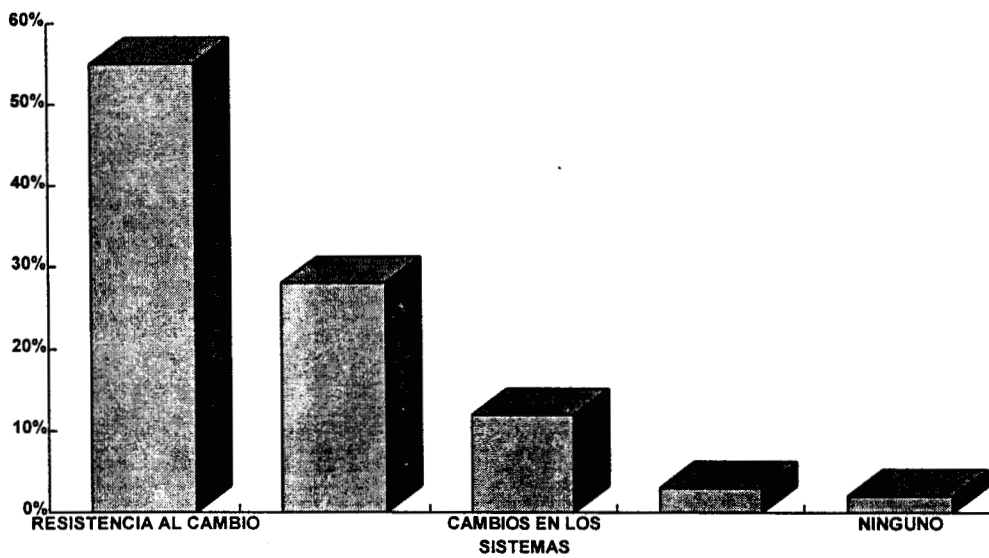
Casa abierta al tiempo

14.- DE LAS SIGUIENTES FORMAS DE RECONOCIMIENTO A LA LABOR DE SUS EMPLEADOS, ¿CUAL(ES) UTILIZA?



LAS FORMAS DE RECONOCIMIENTO MAS UTILIZADAS, FUERON, EN PRIMER LUGAR EL MONETARIO, DESPUES LOS ASCENSOS DE PUESTO Y EN TERCER LUGAR LA CAPACITACION, INDICANDO QUE LOS DIPLOMAS, PLACAS, TROFEOS, MEDALLAS, MENCION EN BOLETIN INTERNO, ETC., NO SE UTILIZAN.

15.- ¿CUAL CONSIDERA QUE ES EL MAYOR OBSTACULO AL QUE USTED SE HA ENFRENTADO DENTRO DE LA ORGANIZACION PARA ELEVAR LA CALIDAD DEL SERVICIO?



LA RESISTENCIA QUE LA GENTE PRESENTA AL CAMBIO Y LA APATIA POR PARTE DE EL PERSONAL, SON LOS MAYORES OBSTACULOS.



8.3. Investigación de campo dirigida al cliente

Ahora se inicia la segunda fase de la investigación, la cual esta dirigida a obtener las opiniones del asegurado con respecto al nivel de servicio que su institución aseguradora le proporciona, y de esta manera complementar la comprobación de las hipótesis planteadas en el primer capítulo de este trabajo.

8.3.1. Presentación del cuestionario

CUESTIONARIO / CLIENTE

1.- ¿ Por qué decidió contratar sus seguros con esta empresa?

R = _

2.-¿ Desde cuando la contrató ?

R = _

3.-¿Qué es lo que espera de su empresa al contratarla?

R = _

4.-Cuando tuvo que elegir a la empresa con la que debería contratar sus seguros, ¿qué aspectos de los siguientes considero en orden de importancia?

- Precio ()
 El servicio ()
 Los productos ()
 La reputación ()
 El tamaño de la aseguradora ()
 La nacionalidad de la empresa ()
 Otros () Especifique _____

5.-¿Estuvo antes asegurado con otra empresa?

SI () NO ()

En caso afirmativo contestar la siguiente pregunta

6.-¿Cuál fue el motivo del cambio?

R = _____

7.-Cuando usted ha necesitado del servicio de su compañía de seguros, ¿cuál de los siguientes ha sido su primer pensamiento?

_____ ¿Seré bien atendido?

_____ Voy a tener más problemas

_____ No tengo porque preocuparme

_____ ¿Qué tendré que hacer para que me atiendan?

_____ ¿Quién podrá asesorarme que no sea de la empresa de seguros?

_____ Otro ¿Cuál? _____



8.-De los siguientes atributos, marque aquellos que posee su empresa aseguradora:

| | SI | NO |
|-----------------|-----|--------------|
| Rapidez | () | () |
| Cortesía | () | () |
| Eficacia | () | () |
| Confianza | () | () |
| Responsabilidad | () | () |
| Seguridad | () | () |
| Formalidad | () | () |
| Empatía | () | () |
| Acertividad | () | () |
| Otro | () | ¿Cuál? _____ |

9.-El servicio que usted ha recibido de parte de su aseguradora, ha sido:

| | |
|-----------|------------------------|
| Excelente | () |
| Muy bueno | () |
| Regular | () |
| Malo | () |
| Pésimo | () |
| Otro | () Especifique: _____ |

10.-Si usted tuviera que calificar el servicio de su empresa de seguros, en una escala del 1 al 10 ¿qué valor daría?

R = _____

11.-¿Ha pensado cambiar de aseguradora en este momento?

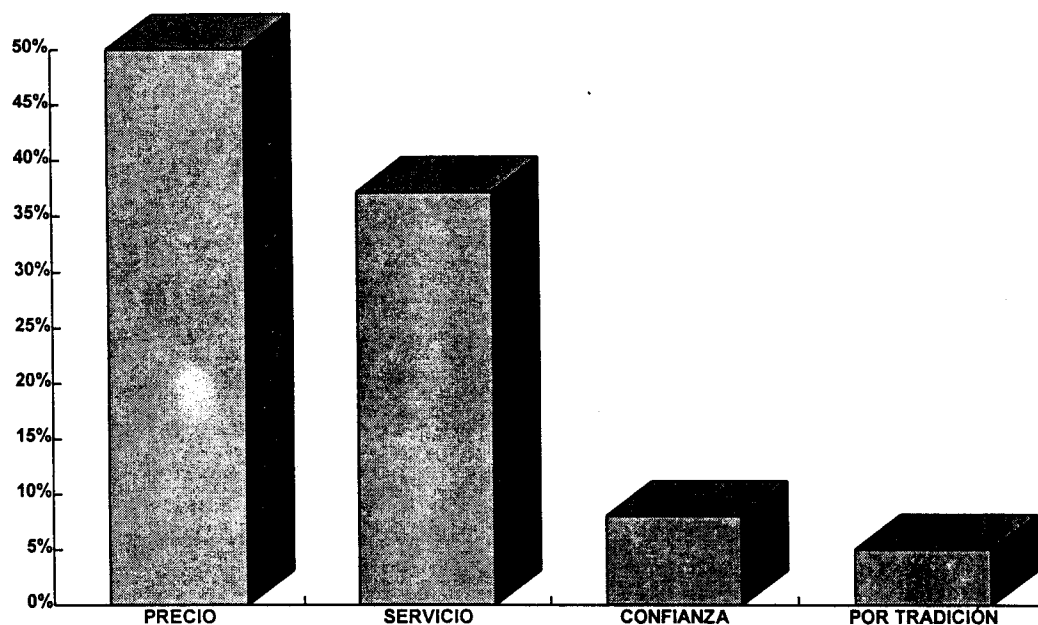
SI () NO ()

12.-¿Le recomendaría a un amigo, asegurarse con su empresa?

SI () NO ()

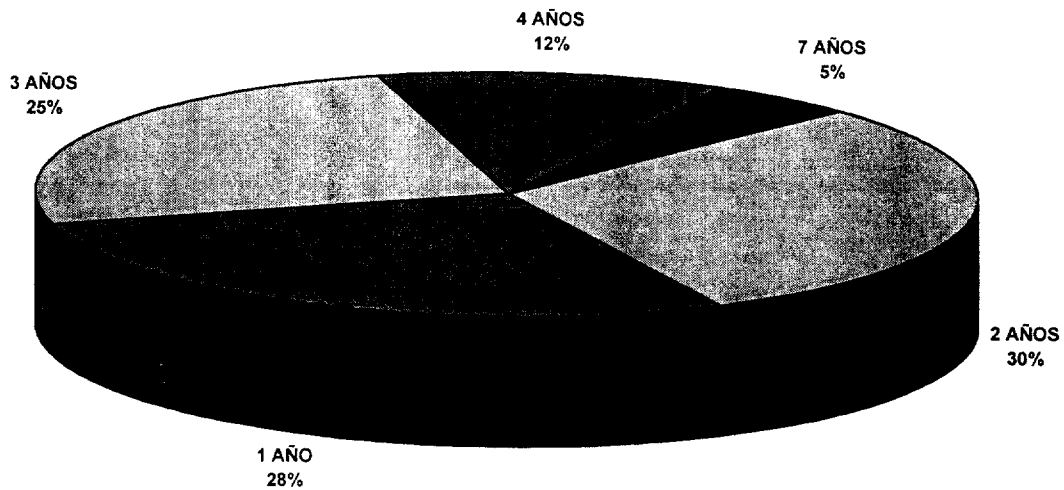
8.3.2. Interpretación de resultados

1.- ¿POR QUE DECIDIO CONTRATAR SUS SEGUROS CON ESTA EMPRESA?



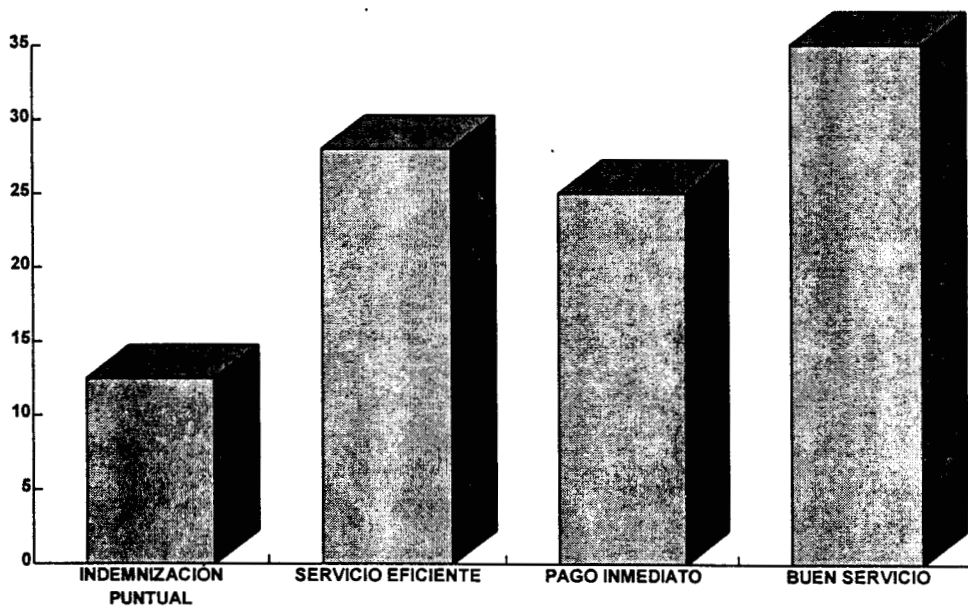
EN LA GRAFICA SE PUEDE OBSERVAR QUE DE PRIMERA INSTANCIA EL CLIENTE AL ELEGIR LA EMPRESA CON LA QUE DEBERA ASEGURARSE TOMA EN CUENTA EL PRECIO, POSTERIORMENTE EL SERVICIO Y REPUTACION DE LA MISMA.

2.- DESDE CUANDO LA CONTRATO



LOS MAYORES PORCENTAJES LOS PODEMOS VER DE 1 A 2 AÑOS, ES DECIR QUE LOS CLIENTES SON RELATIVAMENTE NUEVOS EN LAS ASEGURADORAS.

3.- ¿QUE ES LO QUE ESPERA DE SU EMPRESA AL CONTRATARLA?



LAS RESPUESTAS GIRAN EN TORNO A RECIBIR UN SERVICIO DE CALIDAD

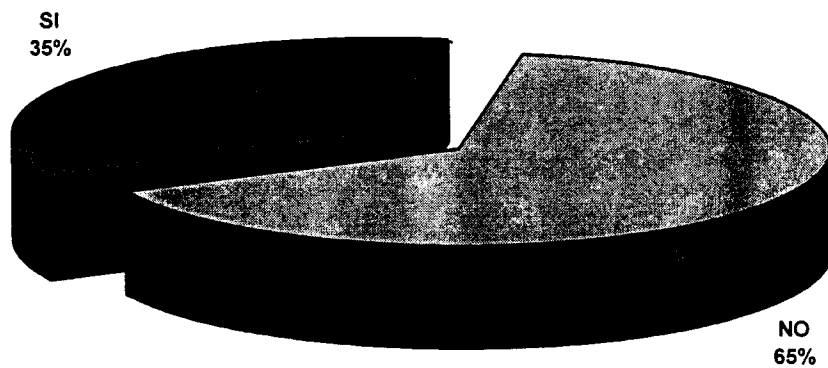


4.- CUANDO TUVO QUE ELEGIR A LA EMPRESA CON LA QUE DEBERIA CONTRATAR SUS SEGUROS, ¿QUE ASPECTOS DE LOS SIGUIENTES CONSIDERO EN ORDEN DE IMPORTANCIA?

| ASPECTOS | LUGARES | | | | | | | TOTAL |
|-------------------------------|---------|----|----|----|----|----|----|-------|
| | 1° | 2° | 3° | 4° | 5° | 6° | 7° | |
| Precio | 50 | 35 | 15 | | | | | 100% |
| El servicio | 15 | | 35 | 20 | 15 | 15 | | 100% |
| La reputación | | 15 | 35 | 50 | | | | 100% |
| Publicidad | | 50 | 15 | 35 | | | | 100% |
| Los productos | | | | | 70 | 15 | 15 | 100% |
| El tamaño de la aseguradora | | | | | 15 | 65 | 20 | 100% |
| La nacionalidad de la empresa | | | | | 35 | | | 35% |

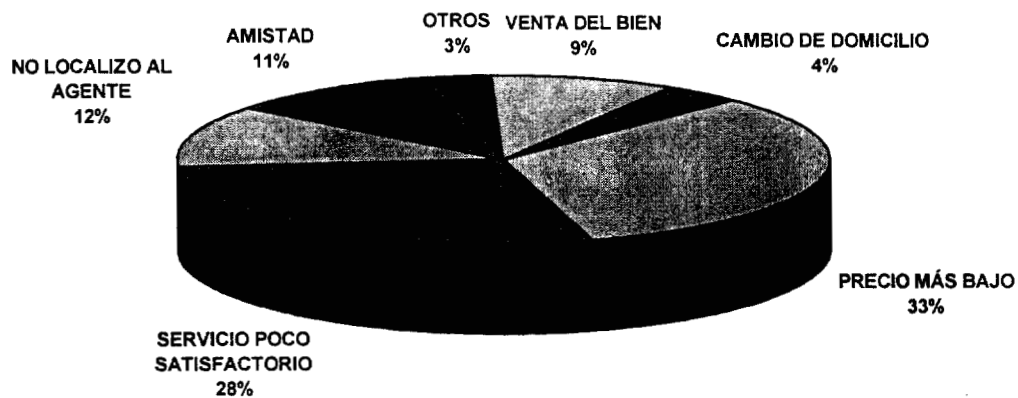
EL CUADRO MUESTRA QUE EL PRECIO Y LA PUBLICIDAD SON LOS ELEMENTOS EN PRIMERA INSTANCIA A CONSIDERAR POR EL CLIENTE PARA LA ELECCION DE LA EMPRESA CON LA QUE DEBERA CONTRATAR SUS SEGUROS, SEGUIDOS DE EL SERVICIO Y LA REPUTACION DE LA MISMA.

5.- ¿ESTUVO ANTES ASEGURADO CON OTRA EMPRESA?



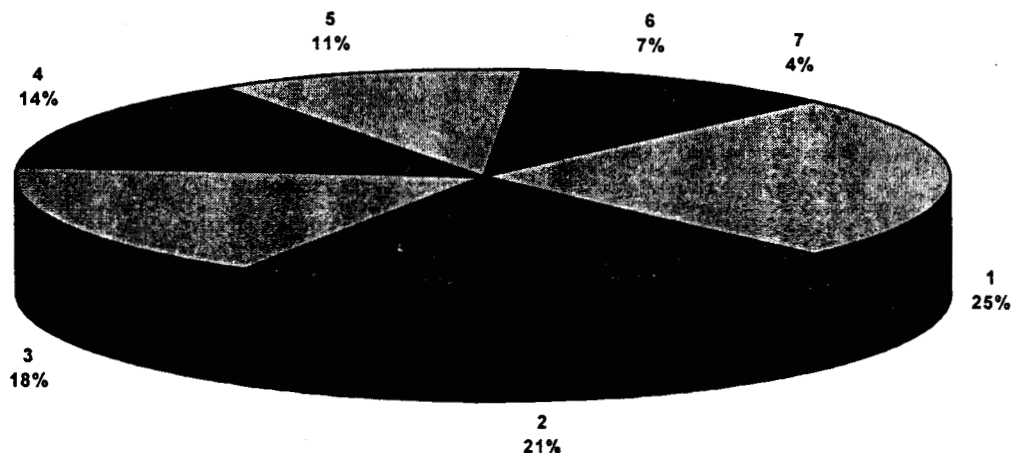
EL 35% RESPONDIO QUE SI ESTUVO ANTES EN OTRA EMPRESA Y EL 65% NO.

6.- ¿CUAL FUE EL MOTIVO DEL CAMBIO PARA AQUELLOS QUE SI CAMBIARON DE ASEGURADORA?



LOS RESULTADOS DE ESTA GRAFICA MUESTRAN QUE EL 28% DE LA MUESTRA INDICO QUE SU CAMBIO FUE POR HABER RECIBIDO UN "SERVICIO POCO SATISFACTORIO", EL 33% POR UN "PRECIO MAS BAJO", OTROS POR QUE EL AGENTE VENDEDOR DE SEGUROS ES SU AMIGO O FAMILIAR 11%, ETC.

7.- CUANDO USTED HA NECESITADO DEL SERVICIO DE SU COMPAÑIA DE SEGUROS, ¿CUAL DE LOS SIGUIENTES HA SIDO SU PRIMER PENSAMIENTO?

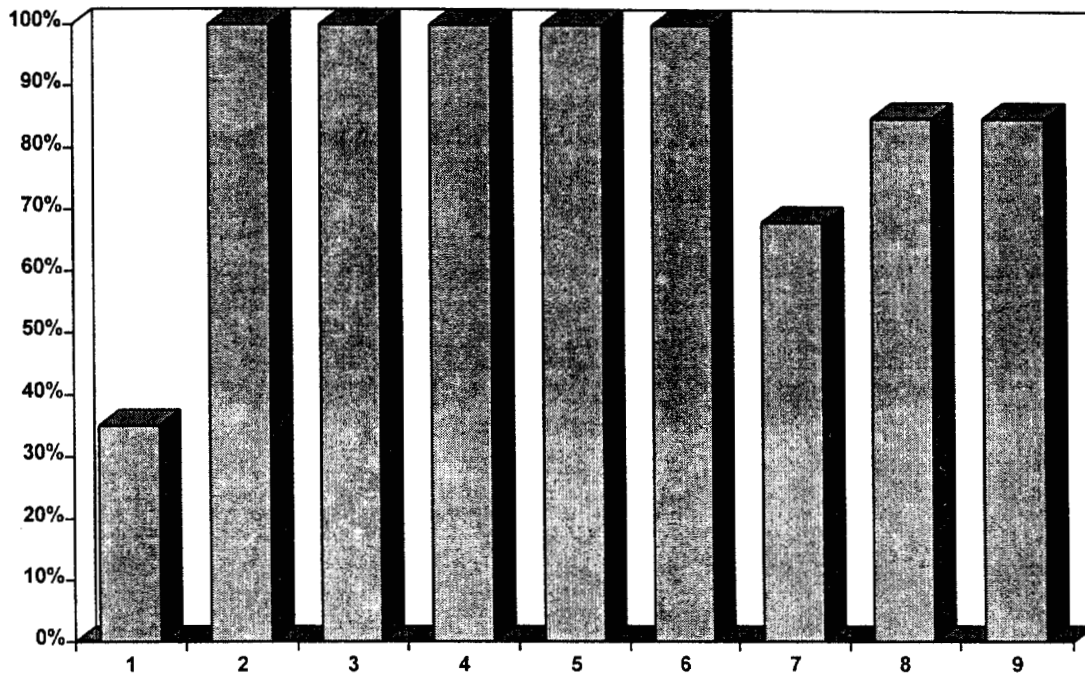


- | | |
|--|--------------------------------------|
| 1. ¿SERÉ BIEN ATENDIDO? | 5. ¿QUIEN PUEDE ASESORARME? |
| 2. VOY A TENER MÁS PROBLEMAS | 6. ELLOS SE HARÁN CARGO DEL PROBLEMA |
| 3. ¿QUE TENDRE QUE HACER PARA QUE ME ATIENDAN? | 7. OJALA ME ATIENDAN RÁPIDO |
| 4. NO TENGO DE QUE PREOCUPARME | |

LOS MAYORES PORCENTAJES LOS ENCONTRAMOS EN “¿SERE BIEN ATENDIDO?”, “¿QUIEN PUEDE ASESORARME?” Y “VOY A TENER MÁS PROBLEMAS”.



8.- DE LOS SIGUIENTES ATRIBUTOS, MARQUE AQUELLOS QUE POSEE SU EMPRESA ASEGURADORA:



1. RAPIDEZ

4. CONFIANZA

7. FORMALIDAD

2. CORTESIA

5. RESPONSABILIDAD

8. EMPATIA

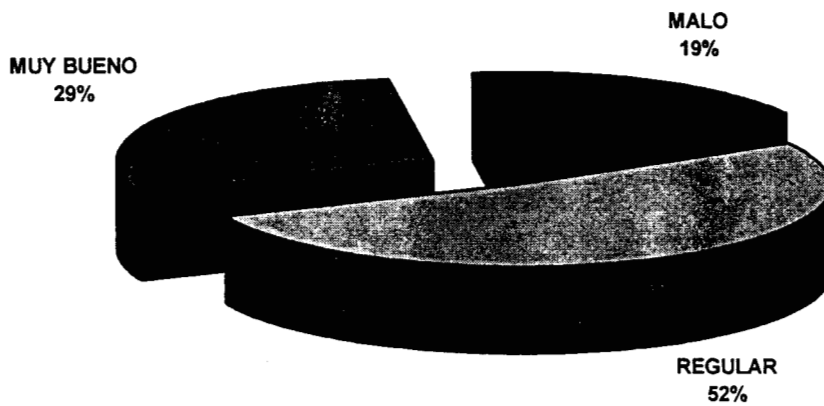
3. EFICACIA

6. SEGURIDAD

9. ACERTIVIDAD

LOS ASEGURADOS OPINAN DE FORMA MUY POSITIVA HACIA SU EMPRESA, CONSIDERANDO SOLO QUE NO ES RAPIDA.

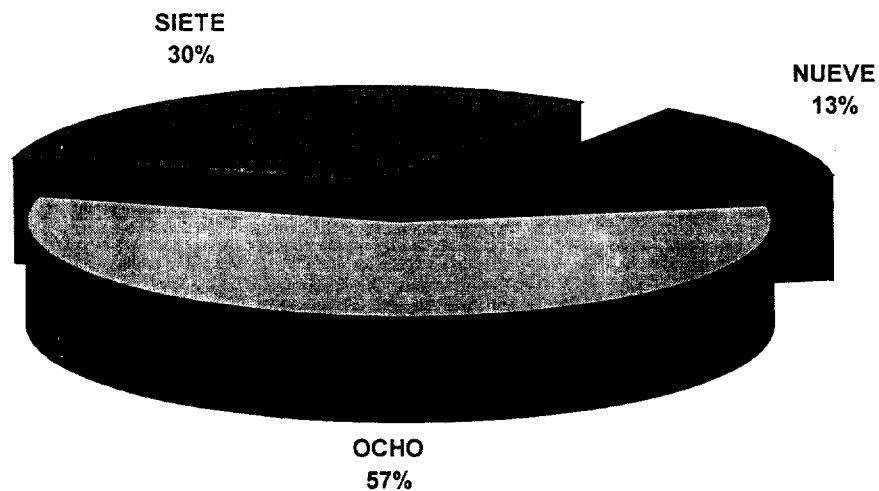
9.- EL SERVICIO QUE USTED HA RECIBIDO DE PARTE DE SU ASEGURADORA, HA SIDO:



EL 52% DE LA MUESTRA OPINA QUE EL SERVICIO ES REGULAR, EL 29% QUE ES MUY BUENO Y EL 19% QUE ES MALO.

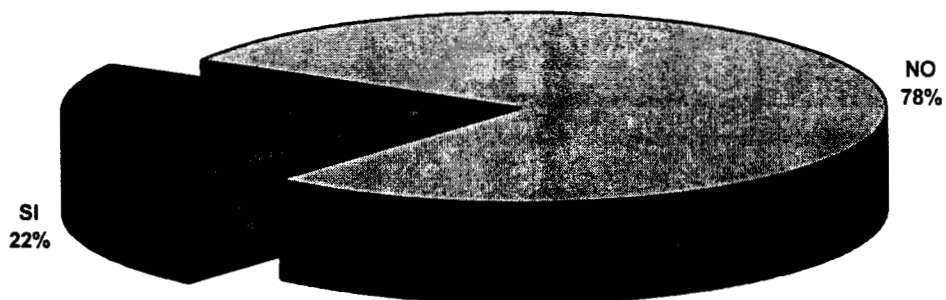


10.- SI USTED TUVIERA QUE CALIFICAR EL SERVICIO DE SU EMPRESA DE SEGUROS, EN UNA ESCALA DEL 1 AL 10, ¿QUE VALOR LE DARIA?



EN ESTA GRAFICA CONFIRMAMOS CON RESPECTO A LA ANTERIOR PREGUNTA EL NIVEL DE SERVICIO RECIBIDO DE PARTE DE LAS ASEGURADORAS HACIA LOS CLIENTES, ELLOS CALIFICAN EN SU MAYORIA EN UNA ESCALA DE 8.

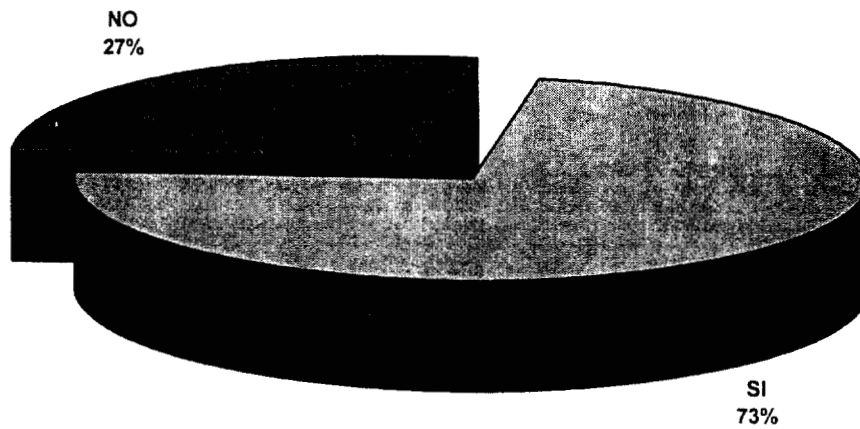
11.- ¿HA PENSADO CAMBIAR DE ASEGURADORA EN ESTE MOMENTO?



EL 22% DE LA MUESTRA INDICA QUE SI CAMBIARIA DE EMPRESA ASEGURADORA EN ESTE MOMENTO, CONSIDERANDO DE ESTOS EL 8% QUE NO SE CAMBIAN PORQUE PUEDEN MEJORAR, ELLOS DICEN REIVINDICARSE Y EL 14% SE CAMBIAN SI ENCUENTRAN UNA EMPRESA QUE DE UN MEJOR SERVICIO.



12.- ¿LE RECOMENDARIA A UN AMIGO, ASEGURARSE CON SU EMPRESA?



SOLO EL 27% OPINA QUE NO LA RECOMENDARIA Y EL 73% QUE SI.

CONCLUSIONES**CONCLUSIONES**

Después de haber realizado el presente trabajo y con base a los resultados obtenidos en la investigación de campo efectuada a directivos de empresas aseguradoras y clientes de las mismas, se puede concluir lo siguiente:

Conclusión de hipótesis

1). De acuerdo a la investigación bibliográfica realizada, tenemos que **el sector asegurador representa un papel importante en nuestra economía y en la sociedad, en 1990 ocupó el 1.15% del Producto Interno Bruto de nuestro país y para 1994 representa el 1.64%**, estos porcentajes como se puede observar, han aumentado considerablemente, esperando que en los próximos años sean aún más representativos debido a los esfuerzos que se están haciendo para elevar los niveles de productividad de las instituciones aseguradoras, por la inversión extranjera cada vez más creciente en este sector y porque el consumidor está adquiriendo paulatinamente una cultura acerca del seguro.



Además contribuye a proveer de empleos a nuestra sociedad, tenemos que en 1994 dio 20,500 empleos, compuesto por 1,740 funcionarios y 18,706 empleados.

También brinda beneficios a la sociedad en términos financieros, ya que induce a la población hacia hábitos de ahorro, previsión, conservación de bienes y seguridad en muchas actividades de la economía y de los individuos en particular.

Por lo expuesto anteriormente se puede concluir que la hipótesis "El sector asegurador juega un papel importante en la sociedad y en la economía", se acepta.

2) Considerando que el TLC establece la apertura comercial entre México, Canadá y Estados Unidos, para distintos sectores de la economía, considerando una sección del mismo para la prestación de servicios por instituciones financieras, en la cual entra el mercado asegurador. Y refiriéndonos al mercado asegurador mexicano se establece que la inversión extranjera estará sujeta a ciertos límites en nuestro territorio, en 1994 la sociedad de conversión, será del 30% de capital extranjero, en 1998 del 51% hasta alcanzar el 100% en el año 2000. Para lo cual México durante el período 1990 - 1994, se ha convertido en un campo atractivo para la inversión extranjera, resaltando que las compañías que cuentan ahora con participación accionaria del exterior, se ha elevado a trece, además de 12 filiales autorizadas para operar directamente.

Con base en algunos documentos de investigadores, expertos en la materia, se sabe que Estados Unidos cuenta con una especialización muy marcada en seguros, lo cual acentúa la agresividad de su competencia hacia nuestro mercado. Y lo estamos viviendo ya, por ejemplo "GEO NEW YORK LIFE" empresa norteamericana, es especialista en la prestación de seguros de vida.

Con todo lo anterior y de acuerdo al planteamiento de nuestra hipótesis "**En el mercado asegurador mexicano existe un alto índice de competencia**", esta se acepta, con lo cual es importante recalcar que los aseguradores mexicanos deben prepararse e iniciar programas que fomenten nuestra competitividad.

3) En 1992 la Secretaría de Hacienda y Crédito Público llevo a cabo el estudio "Análisis Sectorial de la Productividad en México", en la cual participaron 75 ramas de la economía, incluyendo el sector asegurador y, como resultado se clasifico a: 9 aseguradoras de punta, 6 en transición, 13 con rezago tecnológico, y 9 en contracción. Además de esto, se logró captar información muy valiosa, con lo cual posteriormente se realizó un "Diagnóstico de la Industria Aseguradora en México", en el cual se describe la problemática que existe en el sector impidiendo el óptimo desarrollo de sus actividades para alcanzar niveles más elevados de productividad, determinándose lo siguiente:

a) La problemática relacionada con la demanda

- Bajos niveles de ingresos en la población
- Baja aversión de la población respecto al riesgo
- Competencia con el Sistema de Seguridad Social
- Tratamiento fiscal
- Ausencia de Seguros Obligatorios

b) Problemática relacionada con la oferta

- Deficiencias de bases estadísticas
- Canales de distribución limitados
- Insuficiente utilización de tecnologías de información
- Fuentes de financiamiento limitadas
- Otras áreas de desregulación

Es importante mencionar que las autoridades gubernamentales y representantes del sector asegurador suscribieron compromisos para dar soluciones, los cuales fueron recogidos en modificaciones legales, apoyos y simplificaciones de índole administrativo, convenios de productividad entre empresas y sindicatos, etc.



En 1994 con la firma del Pacto para la Estabilidad, la Competitividad y el Empleo (PECE), el sector asegurador fue el primero en suscribir un acuerdo para elevar la productividad, el cual ya estaba previamente iniciado con el "Análisis Sectorial" y el "Diagnóstico" derivado del mismo.

En este mismo año la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros, inició un nuevo proyecto de productividad, el cual fue dirigido a medir actividades como, la fidelidad de la fuerza de venta, la efectividad del reclutamiento de agentes vendedores de seguros, el ingreso promedio de agentes, la capacidad profesional de los agentes, etc., quedando inconcluso por el momento debido a la falta de estadísticas por parte de las empresas de seguros que permitieran el análisis.

Por lo tanto se puede concluir, que la hipótesis **el sector asegurador, presenta avances en el tema de la productividad, se acepta**, ya que los estudios previamente elaborados han permitido detectar algunas deficiencias que se han comenzado a trabajar, las cuales quedan como tarea de trabajos posteriores, quedando mucho por hacer en la industria aseguradora.

4) **"Las compañías de seguros están preparadas para enfrentar su competencia"**, es la siguiente hipótesis, la cual se aborda considerando el inciso anterior, en el cual, la industria aseguradora se plantea la necesidad de elevar su nivel de competitividad como principal objetivo y esto solo se puede lograr haciendo más productivas a nuestras compañías.

Además según la información obtenida en la investigación de campo, los directivos entrevistados, el 100% expreso estar preparado, debido a que, trabajan día con día en ello, tratando de reducir sus costos operativos y de adquisición (comisiones), aunado a esto, una parte considerable cuenta con una firma extranjera como socio con lo cual sienten tranquilidad, además de que son los aseguradores mexicanos los que conocen su mercado y esta representa una ventaja, y por último tratan de estar al día en información que les muestra los cambios a los que se enfrentan.

Es cierto que los empresarios consideran estar preparados, y esto es bueno, pues denota una imagen de seguridad, pero se observa que los trabajos que se hacen dentro de cada organización (de acuerdo a las compañías encuestadas) por elevar la productividad, no están bien planeados, son meras gestiones departamentales, sin seguir una directriz empresarial. Son esfuerzos aislados y nacidos de sentimientos directivos, no se originan de investigaciones previas dirigidas al

mercado de consumidores. Además de no realizar investigaciones dirigida al personal para conocer cuales son los obstáculos a los que ellos se enfrentan para realizar eficazmente su trabajo. Tampoco cuentan con un sistema de evaluación y reconocimiento al empleado por su desempeño, este punto es vital, pues de lo contrario nos enfrentamos a la falta de interés del personal hacia los nuevos proyectos".

5 y 6) Los empresarios determinaron que la Calidad de servicio al cliente ocupa el primer lugar en orden de importancia para atraer compradores a su empresa y plantean que su labor diaria esta enfocada a dar un mejor servicio. La mayoría de la muestra conoce el fenómeno que representan los términos productividad y calidad del servicio, y su estrecha relación.

Concluyéndose que las hipótesis 5 y 6 **se confirman**.

7) La investigación de campo muestra claramente que las organizaciones entrevistadas no cuentan con un programa para elevar la productividad, los esfuerzos que se hacen no están bien planeados, solo son gestiones en algunas áreas. En este inciso la hipótesis **"En las compañías aseguradoras se han implementado programas dirigidos a mejorar la calidad del servicio"**, se rechaza.

8) Por la misma razón que se da en el inciso anterior, la hipótesis **"En las empresas aseguradoras se han implementado programas dirigidos al incremento de la productividad"**, se rechaza, pues como se vio a lo largo de la investigación, solo son algunos cursos que se imparten por área o especialización.

9) En la investigación de campo realizada, los directivos expresaron que son varios los problemas a los que se enfrentan dentro de su organización para elevar el nivel de servicio al cliente, en los que destacan, Selección y Reclutamiento del personal. Plantean que es necesario mejorar esta área de la empresa, pues debido a ello se enfrentan muchas veces a empleados que no reúnen el perfil del puesto, con bajo nivel académico; otro obstáculo es la gran apatía que presentan para



desempeñar sus labores o para aceptar compromisos ante nuevos proyectos de mejoras, es decir presentan resistencia al cambio.

Y de acuerdo a la muestra entrevistada, en la pregunta 15, ¿Cuál es el mayor obstáculo al que usted se ha enfrentado dentro de la organización para elevar la calidad del servicio?, comentan el 100% de ellos, que el principal obstáculo gira en torno al personal: resistencia al cambio, apatía, actitud negativa, etc.

De esta manera en la hipótesis **"El personal de una empresa de seguros así como su actitud hacia el trabajo son factores determinantes para que un servicio sea de calidad"**, se acepta.

10) **"La opinión que tiene el cliente sobre el servicio recibido de parte de su institución aseguradora es satisfactoria"**, es nuestra siguiente hipótesis. El cliente elige a la institución con la que deberá asegurarse, de acuerdo a nuestra investigación de campo, principalmente por: el precio, el producto, la reputación y la publicidad, una vez que el asegurado contrata, este espera recibir un buen servicio en caso de ser necesario. Y para aquellos que ya han vivido la experiencia de el servicio, en su mayoría opinan, que este es regular, dando una calificación de 8.

De esta forma la hipótesis se confirma.

11) **"La calidad en el servicio es un elemento determinante que el cliente considera para permanecer en una institución aseguradora"**. Aquellos asegurados que opinaron que sí cambiarían de empresa de seguros en este momento, dijeron que en su mayoría se debía a la experiencia de haber recibido un servicio poco satisfactorio. **Quedando confirmada** la hipótesis de este inciso.

Conclusión general

El haber realizado el presente trabajo y con base a los resultados obtenidos en la investigación de campo efectuada a directivos de empresas aseguradoras y a clientes de las mismas, se determino lo siguiente:

A) Los directivos de las compañías de seguros, consideran estar preparados para hacer frente a la competencia cada vez más creciente que surge con la firma del Tratado de Libre Comercio (TLC), considerando que trabajan diariamente para que sus costos operativos y de adquisición se reduzcan y de esta manera lograr hacer más productivas a sus organizaciones, al mismo tiempo de las compañías aseguradoras entrevistadas, dos de ellas están asociadas con empresas extranjeras, con lo cual consideran que esta fusión les facilita el camino para enfrentar a sus competidores, otra aseguradora que es 100% mexicana considera tener una excelente infraestructura que le permite dar un servicio de calidad a sus agentes vendedores y asegurados, además de conocer el mercado mexicano.

Aunado a lo anterior, se detectó que gran parte de los directivos opinan que la Calidad de Servicio al cliente es el primer punto por el que sus organizaciones deben trabajar arduamente, pues este punto es importante para atraer compradores, y al mismo tiempo apoyarse de la publicidad y promoción y actualizar los productos que ofrecen. Se observo que gran parte de ellos conoce los términos Productividad y Calidad de Servicio y al mismo tiempo consideran que están estrechamente relacionados, partiendo de que las cosas se tienen que hacer cada vez mejor, para poder ofrecer Calidad y que evitando errores, se ahorra tiempo y dinero, lo que dará un mejor índice de productividad. Todos tienen ideas claras de los términos y de lo que estan haciendo, pero contrario a lo que ellos opinan se determino que la mayoría de las medidas que realizan, están dirigidas a sistematizar actividades, a dar cursos de capacitación al personal que les de conocimientos de lo que es el seguro , seguido por cursos dirigidos a crear una actitud de mejora



en el servicio. Pero lo que olvidan los directivos en su mayoría es que las medidas que se establecen para mejorar no deben nacer muchas de ellas de inquietudes particulares, deben originarse de investigaciones previas, dirigidas, una al asegurado para conocer como percibe el servicio de la empresa y en que áreas es necesario mejorar, y la otra dirigida al personal, información que permitirá conocer cuáles son los obstáculos a los que ellos se enfrentan para realizar eficientemente su trabajo, de la unión de ambas investigaciones, se pueden establecer soluciones más precisas y la empresa seguirá en su conjunto una misma línea enfocada al servicio. Por lo tanto es necesario contar previamente con un programa para mejorar la calidad en el servicio que se reflejará en un incremento de la productividad.

También se detecto que no se cuenta en las organizaciones con lo que en este trabajo llamamos mini-giro de la calidad de servicio(normas de servicio, evaluación del desempeño y premios o reconocimientos), el cual es vital para contar con un personal entusiasta, pues nada motiva más que el personal conozca lo que la dirección espera de ellos, que se dan cuenta de su trabajo, y que es reconocido. De esta manera el personal tendrá una actitud positiva hacia sus funciones y dará ese pequeño esfuerzo extra que hace diferente a un servicio de otro, dando su toque de cortesía, formalidad, empatía, rapidez, etc. Al mismo tiempo que los directivos consideran que el mayor obstáculo al que se enfrentan dentro de sus empresas para iniciar mejoras en el servicio, es la actitud negativa del personal a su cargo.

B) Ahora en los resultados que se obtuvieron a través de las opiniones de los clientes, se puede concluir que realmente el servicio es lo que hace diferente a una empresa de otra, y es lo que hace muchas de las veces que el cliente la elija (aparte de el precio) y que permanezca en ella. Tenemos que para aumentar la participación en el mercado, solo se puede lograr a través de, la captación de nuevos clientes, emprender nuevos negocios con clientes ya existentes y reducir la pérdida de clientes, **Una reputación de servicio pobre imposibilita la eficacia de la institución hacia el crecimiento.**

Son interesantes los porcentajes que se tienen en los cuestionarios, por un lado, el cliente evalúa el servicio de su aseguradora de forma regular en un 55%, pero hay que considerar que si el

asegurado dice regular, es porque ya hay alguna experiencia poco positiva que le hace pensar de esta manera, para otra pregunta expresa que el 22% de la muestra sí cambiaría de aseguradora, y por último los clientes entrevistados en su mayoría también son relativamente nuevos, encontrándose la mayor incidencia en antigüedades de 1 a 3 años, es decir, los clientes no permanecen mucho tiempo en una empresa, pues en períodos casi determinados, deciden concluir con este servicio.

El trabajo de campo que se efectuó, es representativo, y muestra los aspectos que hay que considerar desde el punto de vista del cliente y que dentro de toda organización siempre hay algo por hacer en torno a este tema.

El interés principal en la realización de este trabajo de investigación fue visualizar lo necesario que es elevar la calidad en el servicio de las organizaciones aseguradoras mexicanas, y que esto al mismo tiempo es urgente pues enfrentamos una competencia que cada día va en aumento.

La Calidad en el Servicio interviene directamente en el aumento o decremento de los índices de productividad, concluyendo que este trabajo realizado tiene la intención de dar pautas a seguir a empresas de seguros y a estudiosos en el tema para lograr obtener mejores niveles en estos aspectos.



RECOMENDACIONES**RECOMENDACIONES**

- 1.- Con base a los resultados obtenidos de la investigación de campo, cabe destacar la importancia de establecer programas dirigidos a elevar la Calidad en el Servicio para el incremento de la productividad dentro de las empresas aseguradoras.

- 2.- Para poder establecer sistemas de medición de productividad específicos es necesario considerar establecer previamente a ello sistemas de registro que permitan analizar la información y así determinar los factores que intervienen en "X" procesos. Es necesario hacerlo para conocer también qué es lo que se está haciendo y cómo se está haciendo, poder evaluarlo en diferentes períodos.

- 3.- Se tiene también que los costos operativos a los cuales se enfrenta una organización que no presenta calidad en su servicio, son cada vez mayores, además que los errores internos que se suscitan hacen que la operación se entorpezca, provocando un doble o triple costo, el tiempo y recursos que se tienen que utilizar para corregir, el retraso que se ocasiona a nuevos trámites y clientes que se van, traen como consecuencia que el índice de productividad reflejado en los ingresos de primas contra gastos sea cada vez menor. Provocando que las organizaciones trabajen con bajos niveles de productividad y la forma más usual de mantenerse en el mercado con bajos niveles de productividad es elevando el precio de los

servicios, con lo cual se tendrá una empresa poco competitiva. Por lo tanto es importante considerar iniciar a mejorar el servicio dentro de cada organización.

- 4.- Nuestros directivos representan la cabeza de este proyecto, se necesita su compromiso para iniciar el viaje hacia la calidad en el servicio.
- 5.- Es importante que cada empresa aseguradora realice una investigación más específica dirigida al cliente para conocer cuales son las necesidades del mismo y en que áreas es necesario trabajar para poder mejorar el servicio.
- 6.- De igual importancia es establecer una investigación dirigida al personal de cualquier institución aseguradora para conocer cuáles son los obstáculos a los que se enfrentan los empleados para realizar de manera eficiente su trabajo.
- 7.- Es cierto que existen esfuerzos dentro de muchas organizaciones aseguradoras para mejorar, pero estos esfuerzos es necesario dirigirlos de manera adecuada a través de programas debidamente planeados. Esto puede funcionar teniendo un efecto positivo sobre los beneficios finales.
- 8.- El personal de las instituciones aseguradoras es necesario motivarlos e introducirlos en un ambiente que gire en torno a una cultura del servicio, el cual solo se puede lograr a través de las acciones de los directivos.
- 9.- El asegurado es la principal fuente de sostén de cualquier empresa de seguros, debido a que el negocio gira en torno a el, por tal motivo buscar su satisfacción en el servicio es



primordial, de ello depende mantenerlo con la organización, o dejarlo ir junto con las primas de seguros que representa y con la reputación de la empresa.

- 10.- Al mismo tiempo se recomienda establecer el mini-giro de la calidad en el servicio en las compañías de seguros pues es la única forma de iniciar un cambio en la cultura organizacional existente hacia una cultura enfocada a buscar la satisfacción del asegurado. Y lograr obtener personal motivado.
- 11.- El trabajo aquí realizado considera un servicio directo de la empresa aseguradora al cliente, sin tomar en cuenta el canal de distribución único y muy importante, denominado agente vendedor de seguros. Debido precisamente a su importancia y amplitud del tema se considera que puede ser motivo de un trabajo posterior de análisis también enfocado al servicio. Ya sea, empresa-agente vendedor de seguros- cliente, empresa aseguradora- agente vendedor de seguros, ó agente vendedor de seguros- cliente. , cualquiera de estos tres sistemas de distribución elegido puede ser también muy interesante. El cual ayudará a tener una visión más completa de la manera en que se presenta un servicio dirigido al cliente y porque procesos tiene que pasar.
- 12.- A nivel sector asegurador se han realizado esfuerzos para encontrar los puntos en los cuales es necesario trabajar para lograr incrementos en la productividad de las empresas que lo componen. Uno de esos esfuerzos es el "Diagnóstico de la Industria Aseguradora en México", el cual presenta la problemática a la que se enfrenta el sector en estudio, todos los aspectos que toca son importantes, como son, problemática relacionada con la oferta, problemática relacionada con la demanda, bajos niveles de ingreso en la población, deficiencias de bases estadísticas, etc., considerando que pueden ser motivo de investigación en trabajos posteriores para dar alternativas de solución.

13.- La Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (AMIS), también realizó un proyecto dirigido a medir algunas actividades, todas ellas enfocadas a la "fuerza de ventas" con la intención de poder establecer mejoras en las empresas aseguradoras para dar un mejor servicio a los agentes vendedores de seguros, pero este trabajo quedo inconcluso debido a la falta de información por parte de las instituciones de seguros. Lo cual sería importante retomar y concluir en algún trabajo posterior.

14.- De acuerdo a la comprobación de hipótesis, en algunas de ellas podemos observar que efectivamente el mayor obstáculo al que se han enfrentado los directivos para elevar la calidad del servicio es la "actitud negativa" del personal. Cabe destacar que esto forma parte de la cultura organizacional desarrollada (conjunto de valores y actitudes que se han desarrollado a lo largo del tiempo y que caracterizan a la organización y limitan sus estrategias comerciales), la cual es urgente cambiar, y como se mencionó a lo largo de este trabajo solo se podrá modificar a través de la acción de líderes comprometidos con la calidad del servicio, los cuales deberán realizar investigaciones dirigidas al cliente para detectar fallas específicas, e ir tomando medidas de corrección que se traduzcan en normas de servicio, al mismo tiempo realizar investigaciones dirigidas al personal de la organización para conocer cuáles son los obstáculos a los que se enfrentan para realizar de manera eficiente su trabajo y dar alternativas de solución. Al mismo tiempo instaurar la evaluación del desempeño en períodos cortos y no anuales además de un buen sistema de reconocimientos.

Es importante contar con la participación de los directivos intermedios y sus áreas de responsabilidad para que sus actividades tomen una directriz enfocada al servicio al cliente, por ejemplo el área de "Selección y Reclutamiento del personal", buscará en los candidatos, además de otras cualidades dirigidas a cubrir el perfil del puesto, la actitud de servicio, por otra parte "Capacitación", creará programas enfocados a crear conciencia en el personal de la necesidad de un servicio de calidad, además de los conocimientos relativos al puesto de cada empleado, etc.



Es cierto que este trabajo en la realidad no es sencillo, y que resumido de esta manera lo pareciera, pero es necesario llevarlo a cabo en varias organizaciones para poder mejorar sus niveles de productividad y de servicio, se recomienda tomar muy en cuenta este punto.

- 15.- En las secciones en las cuales se citan cifras del sector asegurador, estas se presentan al cierre de 1994, con lo cual es necesario considerar posteriormente los cambios, que serán muy significativos debido a la devaluación generada en diciembre de 1994, lo que generó un clima de desconfianza en el sistema internacional respecto al cumplimiento de los pagos de la deuda externa mexicana a corto plazo y provocó una masiva fuga de capitales, todo esto generó inflación y agravó la caída del ingreso real, lo cual marco que 1995 sería un año difícil para la economía mexicana originando una menor demanda de seguros con lo cual quizás bajaron los índices de productividad de las mismas.

BIBLIOGRAFIA

A.M.I.S. Convención nacional de aseguradores, *memoria* México 1994.

___ El sector asegurador mexicano en el marco de apertura comercial del TLC, México 1994.

___ El seguro hoy, *revista*, año 2, vol. 1, No. 1, México 1994.

___ Sector Seguros. Posición del sector seguros ante las negociaciones del Tratado de Libre Comercio, México 1992.

Bain, David. Productividad: La solución a los problemas de la empresa, trad. del inglés por Hass García, Roberto, Mc Graw Hill, México 1990

Casanueva, Cristina. Estudio comparativo del sector asegurador mexicano a nivel internacional, documento No. 13, C.N.S.F., México 1992.

Colchero, Aragonés Arantxa. Productividad y eficiencia en el sector asegurador mexicano, CNSF México 1994.

C.N.S.F. Memoria 1994. Perspectivas 1995, México 1995.

___ Actualidad en seguros y fianzas, volumen II, Número 10, México 1994.

Ginebra y Arana. Dirección por servicio la otra calidad, Mc Graw Hill / Interamericana de México, S.A. de C.V., México 1992.

Gómez, Guzmán y Tomas Paéz. Productividad: Un enfoque integral. Lo que todo gerente debe saber, ediciones del Instituto Nacional de Cooperación Educativa, Caracas, Venezuela 1985.

Hernández Laos, Enrique. Diferenciales de productividad entre México, Canadá y EE.UU. cuadernos del trabajo No. 15, S.T.P.S., 1a. ed. México 1994.

Kaoru, Ishikawa. ¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa, trad. del inglés por David J. Lu, Editorial Norma, Colombia 1991.

Leonard L. Berry. Calidad de servicio. Una ventaja estratégica para instituciones financieras, serie: Liderazgo en Banca, Ediciones Díaz de Santos, S.A., Madrid 1989.

Mercado, E. Luis, José Gómez et al. El Economista. Competitividad, segundo seminario del periódico El Economista, S.A. de C.V., 1a. ed. México 1991

Rodríguez, Maya Carlos. Calidad en el servicio. Tesis en el Banco de México, 1992.



Salazar, F: Alberto. Las Relaciones humanas como base para elevar la productividad. Tesis ITAM, México 1968.

S.E.C.O.F.I. Tratado de Libre Comercio entre México, Canadá y Estados Unidos, México 1992.

___ Tratado de Libre Comercio en América del Norte. *monografía 9*, Talleres Gráficos de la Nación, México 1991.

___ ¿Qué es el TLC? *folleto*, México.

S.T.P.S. Lecturas sobre productividad, tomo I y II, México 1994.

___ Pacto para la Estabilidad, la Competitividad y el Empleo y sus antecedentes 1987 - 1994, Comisión de Seguimiento y Evaluación del Pacto para la Estabilidad, la Competitividad y el Empleo, México 1994.

___ Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1990 - 1994, México 1994

___ Tendencias de la productividad en México 1970 - 1991, 1a. ed., México 1994.

___ Evolución de la productividad total de los factores en la economía mexicana (1970 - 1989), 1a. ed. México 1993.

___ Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad, México 1992.

___ Programa para el incremento de la productividad - PIP- México 1992.

___ Plan Nacional de Desarrollo 1989 - 1994, Poder Ejecutivo Federal, México 1989.

___ La productividad en el diseño de sistemas de control, México 1987.

___ Formación en materia de productividad, nivel I y II, México 1986.

___ Seminario sobre estrategias y técnicas para el incremento de la productividad, México 1986

___ Aspectos básicos de productividad, México 1986.

___ Sinopsis sobre productividad, México 1980.

___ Dirección por objetivos y resultados para la productividad, México.

W. Gellerman, Saul. Producción I, Biblioteca Harvard de Administración de Empresas, trad. del inglés por Publicaciones Ejecutivas de México, Grupo Editorial Expansión, México 1981.

William, J. Latzko. Calidad y productividad para directivos bancarios y financieros, trad. del inglés por Diorki, S.A., Ediciones Díaz de Santos, S.A., 2a. ed., Madrid 1988.