



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE INGENIERÍA
POSTGRADO EN SISTEMAS DE LA CALIDAD

TRABAJO DE GRADO

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN BASADO EN INDICADORES PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO Y LA CALIDAD DE SERVICIO DE UNA EMPRESA ASEGURADORA DE AUTOMÓVILES

Presentado para optar al título de:
Especialista en Sistemas de la Calidad

Presentado por: Ing. Marcy Sayago
Tutor: Ing. (MSc). Alvarado Efraín

Caracas, julio de 2016

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE INGENIERÍA
POSTGRADO EN SISTEMAS DE LA CALIDAD

ACEPTACION DEL ASESOR

Por medio de la presente hago constar que he leído el Trabajo de Grado intitulado **“Propuesta de un sistema de gestión basado en indicadores para la evaluación del desempeño y la calidad de servicio de una empresa aseguradora de automóviles”**, presentado por la Ing. Marcy Lorena Sayago Zambrano, titular de la cédula de identidad número V-13.569.017, como requisito parcial para optar al Título de **Especialista en Sistemas de la Calidad** y acepto asesorar desde el desarrollo hasta su evaluación.

En la ciudad de Caracas, a los 06 días de julio de 2016.

Atentamente,

Ing. (MSc). Efraín Alvarado
Cedula: 13.201.037

DEDICATORIA

Todas las oportunidades que he tenido en mi camino, sé que solo han sido porque DIOS así lo ha querido. Es por ello que primero quiero agradecerle a él y a Santa Rita de Casia, quienes me han acompañado y en cada decisión y en cada logro. Dios ha sido mi guía, en quien seguiré depositando toda fe y esperanza.

A mis padres, fuente de inspiración de lucha, de responsabilidad, honestidad, por los valores inculcados y sobre todo su amor; en especial mi madre quien me ha apoyado en todo, quien me ha enseñado que si vas a hacer las cosas, las haces bien desde un principio. Aquí está resultado. Dios me los bendiga siempre y me permita seguir aprendiendo de Uds. cada día por muchos años más.

A mis hermanos de hogar, quienes siempre están presentes, con su amor, con sus mejores palabras de aliento, dándome ejemplos de perseverancia y positivismo frente a todas las adversidades.

A mi familia, amigos y compañeros de trabajo durante toda mi experiencia laboral en las diferentes organizaciones, los cuales han sido un gran apoyo, ejemplo de constancia, perseverancia y amistad. Les dedico este y cada uno de mis logros.

Y a mis compañeros de estudio y profesores, quienes de alguna u otra manera, han sembrado conocimiento, momentos y sobre todo el apoyo para el logro de este trabajo.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, ser maravilloso que me da fuerza y fe para creer que todo es posible.

A mi madre. Isabel, todos tus esfuerzos son impresionantes y tu amor para mi es invaluable. Tus enseñanzas me han dado todo el valor para ser quien soy. Te amo madre.

A mi padre Luis, hombre bondadoso y responsable, quien también con su ejemplo y su apoyo ha logrado que sea una profesional.

A todos mis hermanos y sobrinos, por ofrecerme sus ideas y apoyo en cada momento de mi vida.

A Efraín Alvarado, profesor de la Universidad Católica Andrés Bello, quien ha estado en cada momento que lo he necesitado, por brindarme su amistad, enorme apoyo y dedicación para la tutoría en la ejecución de este trabajo de investigación.

A Manuel Gaspar, también profesor de tan prestigiosa universidad, quien con su paciencia y apoyo, permitió que yo lograra llegar hasta aquí.

A la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), por darme la oportunidad de otro logro profesional, por permitirme ser parte de esta gran y ejemplar familia; a todo el personal docente y mis compañeros del postgrado, quienes me brindaron sus conocimientos y experiencias, en cada una de las cátedras, puedo decir: gran aprendizaje de cada uno de Uds.

Y a todos los que de alguna forma contribuyeron a la realización de este trabajo, gracias por estar conmigo en esta etapa de mi vida.

CONTENIDO

CONTENIDO	v
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ABREVIATURAS	ix
RESUMEN.....	x
INTRODUCCIÓN	11
CAPITULO I.....	14
EL PROBLEMA.....	14
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	18
JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	19
ALCANCE Y LIMITACIONES	21
CAPITULO II.....	22
MARCO TEÓRICO	22
ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	22
FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....	25
CAPITULO III	39
MARCO METODOLÓGICO	39
TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	39
Tipo de investigación	39
Diseño de la investigación	40
Operacionalización de variables	41
Población y muestra	42
Análisis e interpretación de datos	43
CAPITULO IV.....	45
Objetivo específico N° 1- Determinar el parámetro de competitividad actual en las empresas u organizaciones aseguradoras de automóviles para medir la gestión y calidad de servicio	45
Objetivo específico N° 2 – Identificar las herramientas de gestión y control aplicables en una empresa de riesgos y seguros de auto	48

Objetivo específico N° 3 – Definir los elementos necesarios del sistema de gestión basado en indicadores para evaluar el desempeño y calidad de los servicios	50
Objetivo específico N° 4 - Diseñar la estructura de un sistema de gestión basado en indicadores para evaluar el desempeño y calidad de los servicios	52
CAPITULO V.....	56
Conclusiones	56
Recomendaciones	58
ANEXOS.....	63

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral.....	31
--	----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de las variables	42
Tabla 2. Top de empresas aseguradoras.....	45
Tabla 3. Resultados de encuesta: Información de medición de indicadores de gestión	46
Tabla 4. Resultados de encuesta: Información de identificación y evaluación de riesgo	48
Tabla 5. Elementos necesarios para la medición	51
Tabla 6. Matriz de indicadores propuestos.....	53

ABREVIATURAS

SGC: Sistema de Gestión de la Calidad

TI: Tecnología de Información

BSC: Balanced Scorecard

CMI: Cuadro de Mando Integral

SUDEASEG: Superintendencia De la Actividad Aseguradora

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE INGENIERÍA
ESPECIALISTA EN SISTEMAS DE LA CALIDAD

**Propuesta de un sistema de gestión basado en indicadores para
la evaluación del desempeño y la calidad de servicio de una empresa
aseguradora de automóviles**

Autor: Ing. Marcy Sayago

Tutor: Ing. (MSc) Efraín Alvarado

Año: 2016

RESUMEN

Las empresas en todo proceso de diseñar e implementar un sistema de control interno (ejemplo el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC)), están conscientes y se dedican a documentar las actividades correspondientes, a través de procedimientos, manuales, instructivos entre otros, estableciendo responsabilidades, constituyendo medidas de seguridad, control/autocontrol y objetivos, con la finalidad de desarrollar y ejercer adecuadamente sus labores. En la actualidad y de acuerdo a la evolución de los sistemas de gestión en diversos campos, se evalúa la necesidad de alinear las empresas aseguradoras en el área automóvil con las necesidades del cliente e iniciar los procesos a optimizar mediante la mejora continua de los mismos, basándonos en indicadores de gestión vinculados con el desempeño y la calidad del servicio. El diseño de la investigación que se plantea para la propuesta es de campo, puesto que al basarnos sobre hechos reales de una empresa, es necesario llevar a cabo una estrategia que nos permita analizar la situación directamente en el lugar donde acontecen, siendo determinante analizar los contenidos de esta información para incorporar nuevos criterios o ajustar los actuales. Es de tipo proyectiva ya que se elabora una propuesta, como solución a un problema, a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, los procesos explicativos o generadores involucrados y de las tendencias futuras, es decir, con base en los resultados de un proceso investigativo. El beneficio que se ofrece es de diseñar un sistema de gestión a través de indicadores para la mejora continua de los procesos de una empresa aseguradora de automóviles, expresar rápida y precisa la información solicitada en tiempo real, evaluando la veracidad de la misma y logrando con ello tomar decisiones inmediatas que permitan evitar fallas y pérdidas económicas, así como implementar mecanismos de mejora que garanticen la satisfacción de los clientes; adicionalmente, con ello se obtiene una mejor relación costo/beneficio en todas las áreas sin dejar a un lado la calidad de sus actividades. El sistema de medición que se propone, permite aplicarse a cualquier empresa que tenga implementado o no un sistema basado en las normas ISO 9000.

Palabras claves: Sistema de la Calidad. Control. Mejora Continua. Indicadores de Gestión. Siniestralidad. Indemnización. Balanced Scorecard.

INTRODUCCIÓN

La competencia organizacional y el entorno social, conllevan a implantar cambios en la gestión que permiten ejercer las actividades eficientemente, agregando valor a la sociedad y por ende apoyando al crecimiento empresarial. Es por ello que el avanzar en todos los ámbitos (tecnológicos, de mercado, entre otros), las organizaciones van implementado nuevas herramientas, nuevos métodos y nuevas tecnologías.

Particularmente, las empresas aseguradoras de automóviles, dentro de su proceso de indemnización, engloban todos los aspectos anteriormente mencionados y por estar netamente relacionadas con el cliente, se han visto en la necesidad de estar actualizadas, para brindar un mejor servicio y ser las más reconocidas del país.

Para ahondar más en el tema de indemnización de auto, se definirá como el proceso que se realiza a través de la cobertura de pérdida parcial por daños (pérdida o deterioro que sufre el objeto asegurado que no causa su pérdida total), refiriendo a reparaciones que no superan el 75% del costo del auto/vehículo (datos de la SUDEASEG), así como la cobertura de pérdida total (incluyendo el robo del mismo). Las reparaciones por daños parciales se realizan a través de terceros (talleres), bajo unos acuerdos establecidos, tomando en cuenta principalmente el costo, la atención, la calidad y el servicio. Al revisar trabajos realizados referentes a este tema (indemnización de vehículo), se observa que no existen estudios actuales que permitan tomar en cuenta la influencia de estas empresas en la sociedad, y lo podemos evidenciar en el desarrollo de este trabajo especial de grado en las referencias bibliográficas.

Hoy día en el ramo automotriz, la competencia se hace más fuerte, la gestión empresarial y el mantener el capital humano alineado a las estrategias y comprometido con la organización, se vuelve una lucha constante. Por tal motivo, en este estudio se presenta una propuesta de un sistema de gestión, basado en el diseño e implementación de indicadores, que busca incorporar los factores claves de éxito en el logro de los objetivos establecidos en los lineamientos estratégicos de toda organización, a través de la planificación, ejecución y control de la actividades junto a los parámetros de tiempo, costo, calidad, riesgo y el desempeño de los colaboradores.

En base a ello, en el desarrollo del trabajo se identifican las competencias que se resaltan en el ramo asegurador, con la finalidad de establecer los ajustes necesarios para poder controlar aquellas variables medibles, observando el comportamiento del personal al tiempo que se procura evaluar los factores que intervienen en ellos, logrando así una relación ganar-ganar entre la organización y ellos. El parámetro de competitividad se utiliza para medir la gestión y la calidad del servicio que actualmente se presta para competir entre las empresas y está basado (y no registrado formalmente en todas) número de siniestros resueltos en el mes, sin importar si la solución fue eficiente o no.

El presente trabajo se estructura en cuatro (4) capítulos:

Capítulo I, “El Problema”, conformado por el planteamiento del problema (origen de este estudio), objetivos que se pretenden cumplir, así como la justificación, alcance y limitaciones que pueda presentar.

Capítulo II, “Marco Teórico”, presenta las investigaciones o trabajos anteriores relacionados con el tema planteado, los fundamentos teóricos y definición de términos básicos.

Capítulo III, “Marco Metodológico”, contiene la metodología empleada, el tipo y diseño de la investigación, la operacionalización de las variables, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, los procedimientos y técnicas para manejar los registros de la información.

Capítulo IV, “Desarrollo de la propuesta”, aquí se desarrollan los objetivos específicos del proyecto, comenzando con el diagnóstico actual y culminando con la propuesta planteada.

Capítulo IV, “Conclusiones y Recomendaciones”, se mencionarán los puntos resaltante de la investigación realizada, así como las recomendaciones que pudieran aplicarse para llevar a cabo satisfactoriamente la propuesta planteada.

Finalmente, se encuentran las referencias bibliográficas utilizadas.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las compañías de seguros, han generado un aporte importante a la sociedad, debido al apoyo en la gestión de la solución de una problemática inevitable en el mundo, como lo es la pérdida (parcial o total) de un bien o valor. Esto lo podemos reforzar con lo indicado por Gómez (2005), quien realizó un estudio donde menciona que las compañías de seguro de automóvil, sirven de apoyo en cuanto a servicios y soluciones de alto valor para el bien material y personal de sus clientes.

De acuerdo a Peña (2011) en su trabajo de grado indica:

La globalización y los constantes cambios que ha tenido el mundo, ha ocasionado que los mercados se tornen cada vez más complejos y competitivos, obligando a las organizaciones a trabajar más fuertemente para descubrir la forma de alcanzar la preferencia de los clientes y lograr ventajas competitivas sostenibles.

Expertos en estudios del mundo empresarial, a través de sus publicaciones en internet, revistas, entre otras, coinciden que las empresas de seguro de automóvil se han logrado posicionar en varios sectores del mercado mediante la oferta de soluciones rápidas e innovadoras para la sociedad, sin embargo, han centrado la gestión en los resultados finales, sin importar lo sucedido durante el transcurso de sus operaciones y el desempeño de sus colaboradores. La propuesta de mejora en la medición de la gestión, abarca soluciones para los sistemas de control y gestión de las

empresas aseguradoras de automóviles, otorgando a sus clientes una respuesta inmediata y satisfactoria, generando en ellos confianza y fidelidad con la empresa, ya que les permite gestionar soluciones a parte de sus problemas.

En su gran mayoría, las compañías de seguros de automóvil, como toda empresa, definen sus objetivos estratégicos con la finalidad de cumplir con las metas establecidas por la alta dirección, encausando sus actividades a través de sistemas de gestión (formales o informales) implementados. La visión y la estrategia utilizada por el negocio, dirigen el camino hacia el cual se proyectan los esfuerzos tanto individuales como corporativos de una empresa. Las compañías de seguros manejan una fuerte dinámica en cuanto a sus procesos de mejora continua ya que se adaptan a la necesidad del cliente, lo cual crea las condiciones para optimizar dichos procesos.

Es por esta razón que se evalúa la alternativa de proponer un sistema de medición de indicadores, que permita el control de la gestión y las acciones de mejora continua, alineados con los objetivos establecidos, los parámetros de competitividad como tiempo, costo, calidad de servicio y el desempeño del personal de la empresa, con la finalidad de medir los cambios que ocurren, conocer la variabilidad y sus causas, dando lugar a tomar acciones de mejora sobre los mismos en tiempo real.

La gestión y control de los procesos de mejora continua actualmente en las empresas aseguradoras de autos, según expertos, operan en forma manual en la mayoría de ellas, basada en la memoria de quien ocupa el cargo y en tiempos no reales. Por ello la propuesta permitirá definir los parámetros de competitividad anteriormente mencionados a través de actividades como:

- ❖ Verificar el estatus actual informativo de las empresas aseguradoras (periodo no mayor 30 días), dando respuesta a la solicitud realizada por el cliente.
- ❖ Implementar los ajustes en cuanto a:
 - ✓ Entrega de información fuera de tiempo.
 - ✓ Re-trabajo en las diferentes áreas.
 - ✓ Asignación de horas fuera de las establecidas para las labores.
- ❖ Tomar la institucionalización de factores que sean obligantes en la toma de medidas preventivas (ejemplo las quejas o reclamos de los clientes) que logren aumentar la eficiencia y eficacia de la empresa.
- ❖ Al incorporar estos componentes, obtendremos la generación histórica de frecuencia de ocurrencia, tipos de fallas y acciones para minimizar las mismas.

Las empresas en todo proceso de diseñar e implementar el sistema de control como parte de la gerencia estratégica, de acuerdo a Alan Chapman según su artículo publicado en el portal degerencia.com, deben realizar una autoevaluación como una herramienta importante para la revisión del nivel de madurez de la organización, para entender y tomar decisiones, abarcando su liderazgo, estrategia, sistema de gestión, recursos y procesos, para identificar áreas de fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades, tanto para la mejora, como para la innovación. El sistema de control interno, según el estudio realizado por Flores (2008) indica que “aparte de ser una política de gerencia y de calidad, se constituye como una herramienta de apoyo para que cualquier empresa pueda cambiar y producir los mejores resultados, con calidad y eficiencia”.

Ante los aspectos mencionados, el investigador se plantea las siguientes interrogantes:

1. ¿Cuál es el parámetro de competitividad actual en las empresas u organizaciones aseguradoras de automóviles para medir la gestión y calidad de servicio?
2. ¿Qué herramientas de gestión y control son aplicables en una empresa de riesgos y seguros de autos?
3. ¿Cuáles elementos se requiere tenga el sistema propuesto para mejorar la gestión actual tomando en cuenta las tendencias futuras que puedan agregar valor a la medición y al asegurado?
4. ¿Cómo debería estructurarse un sistema de gestión basado en indicadores para evaluar el desempeño, calidad de los servicios, la eficacia del personal y la rentabilidad de la empresa?

Estas interrogantes, así como la investigación y el trabajo a desarrollar, permiten plantear la propuesta de un sistema de gestión basado en indicadores para la evaluación del desempeño y la calidad del servicio, resultantes de la valoración de todos los componentes inmersos en ellos, alineados estratégicamente con los objetivos establecidos, parámetros de costo, tiempo, calidad de cada empresa aseguradora de automóviles, de tal manera que permitirán determinar acciones de mejora continua.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL

Proponer un sistema de gestión basado en indicadores para la evaluación del desempeño y la calidad de servicio de una empresa aseguradora de automóviles.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Determinar el parámetro de competitividad actual en las empresas u organizaciones aseguradoras de automóviles para medir la gestión y calidad de servicio.
2. Identificar las herramientas de gestión y control aplicables en una empresa de seguros de auto.
3. Definir los elementos necesarios del sistema de gestión basado en indicadores para medir y mejorar el desempeño del personal y calidad de los servicios.
4. Diseñar la estructura de un sistema de gestión basado en indicadores para evaluar y mejorar el desempeño del personal y calidad de los servicios.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Prieto (2011) indica:

La Gestión Estratégica Organizacional (GEO) sirve como herramienta básica para el diagnóstico empresarial porque facilita la identificación, formulación y evaluación de alternativas estratégicas satisfactorias a las crisis inscritas en el contexto de la actividad económica propia de cada compañía, ofreciendo como resultado un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles en su unidad productora de bienes y servicios.

(Pág. XIII)

Es por ello que las empresas aseguradoras de automóviles, deben actualizar constantemente su gestión estratégica para poder competir, mantenerse activas y rentables en el mercado, lo que conlleva a evaluar e investigar metodologías que permitan su crecimiento ofreciendo la mejor calidad en sus servicios, manteniendo a sus colaboradores comprometidos con la organización.

Hoy día para cualquier tipo de producto o servicio que ofrece una empresa, la oportuna información de mejora se obtiene consultando directamente al cliente o beneficiario. En el caso que aquí se expone, el afectado es quien puede identificar claramente cuáles son sus necesidades, sus inquietudes y sus expectativas en cuanto al servicio o producto que se le proporciona. Las empresas prestadoras de servicio, han dejado a un lado de obtener esta información y se puede evidenciar, ya que no cuentan con encuestas de satisfacción ni con una eficiente gestión de quejas y reclamos (a juicio de expertos); es decir, se evaluarán los diferentes escenarios para consultar que requiere el cliente, con la finalidad de proporcionarle lo más acertado posible.

Es por ello, que se propone un sistema de gestión basado en indicadores, apoyado en lo establecido en la Norma Internacional ISO 9001:2008 “Sistema de Gestión de la Calidad-Requisitos”; los cuales permitirán la evaluación del desempeño del personal y la calidad del servicio ofrecido, logrando superar las expectativas de nuestros clientes e incrementando el desempeño de los colaboradores a través de la calidad de su gestión. Adicionalmente, se evitará el re-trabajo y la constante generación de quejas y/o reclamos de nuestros usuarios, buscando la fidelización del cliente y posicionando la empresa en el mercado, a través de variables medibles. El presente trabajo de investigación, pondrá en práctica las herramientas y conocimientos adquiridos durante la Especialización en Sistema de la Calidad, en la aplicación de este sistema de medición y control de gestión, teniendo como valor principal el mejoramiento de los procesos productivos, con el fin de enfatizar la importancia que representa la calidad en las empresas.

ALCANCE Y LIMITACIONES

El trabajo a continuación, abarca la gestión de siniestralidad para pérdida parcial en las empresas aseguradoras de automóviles en la República Bolivariana de Venezuela, sin embargo, puede implementarse en otros países apoyados en los documentos legales propios de cada uno.

Las limitaciones en cuanto al desarrollo del mismo, se reflejará en el campo de estudio, es decir, solo se tomarán las empresas de mayor reconocimiento en el país, de acuerdo a la información dada por la SUDEASEG.

Para fines académicos, la propuesta del sistema de gestión basado en indicadores para la evaluación del desempeño y la calidad de servicio de una empresa aseguradora de autos se limitará a su diseño y no incluye implantación.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

El presente capítulo, está conformado por los antecedentes, fundamentos organizacionales, normativos, teóricos y definición de términos que sustentan el trabajo de investigación.

ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Los estudios realizados tal y como mencionamos anteriormente, han sido muy pocos y los mismos no son los más reciente que pudiéramos tomar en cuenta como base al presente trabajo. Sin embargo, son estudios importantes que nos sirven de apoyo y guía para mejorar lo existente y poder brindarle a las empresas u organizaciones información de valor para su gestión.

Las empresas aseguradoras de autos, particularmente en Venezuela, de acuerdo en la investigación realizada por Flores (2008), para optar al grado de Ingeniero de Producción en la Universidad Simón Bolívar, titulado: Diseño de indicadores de desempeño para el monitoreo de actividades en una compañía de seguros; más que enfocarse en medir la calidad de su gestión y del servicio que ofrecen a sus clientes o usuarios, solo se enfocan en dar respuesta inmediata sin la eficiencia que se requiere.

En Venezuela y otros países, existen diferentes estudios referentes a la medición de indicadores para una empresa aseguradora de automóviles. Este apoyo es de gran importancia para que el desarrollo y la propuesta planteada pueda aplicar a cualquier país o región, con la finalidad de dar calidad, satisfacción al cliente y evaluar el desempeño de los trabajadores o colaboradores de la misma.

Entre los estudios encontrados por ejemplo en Venezuela nuevamente el trabajo realizado por Flores (2008), hace referencia, que “el trabajo se lleva a cabo específicamente en la unidad de negocio de Indemnizaciones y Servicios de reclamos de automóviles en la empresa Royal & SunAlliance”; en el trabajo, se enfocarán las actividades de definición de indicadores a ser desarrollados e identificar su utilidad e importancia para la compañía, frecuencia de medición, recopilación de data necesaria para obtención de resultados, determinación del impacto de los indicadores incluidos, así como el impacto a los reportes de rendimiento para la empresa.

Según el trabajo desarrollado por Jiménez y Taioli, (1998) para optar al título de Ingeniero Industrial en la Universidad Católica Andrés Bello, titulado: “Diseño de un sistema de indicadores de gestión y de gerencia de procesos que permita evaluar el desempeño y la calidad de gestión de la empresa”, particularmente en una empresa de servicios, en respuesta a la necesidad de medir y gestionar sus procesos, lo que permite concientizar a toda la organización aprender a conocer, evaluar y mejorar sus procesos.

En Colombia, Gómez (2005) presenta el trabajo titulado: “Diseño de indicadores de gestión para la medición y optimización de recursos en la reparación de siniestros de automóviles en seguros”, en la Universidad de la Sabana para optar al título de Especialista en Gerencia de Producción y Operaciones. El trabajo hace referencia al establecimiento de la medición de

la gestión optimizando los recursos cuando se requiere la reparación de siniestros de automóviles, tomando en cuenta los proveedores (talleres) y vendedores de repuestos, evaluando el manejo de los costos globales del negocio.

En un estudio más reciente y para apoyar la importancia de los sistemas de gestión, Rodríguez (2011) indica “en tal sentido, cualquier empresa que desee ser competitiva debe contar con un sistema de gestión con el mínimo de indicadores que señalen el desempeño y comportamiento bajo distintas condiciones y situaciones en tiempo real....”.

Se evidencia en los trabajos mencionados, así como en otros revisados y basados para el desarrollo de este tipo de propuestas, para una empresa de seguros de automóviles, que existe poca información relacionada al estudio propuesto; sin embargo, los trabajos encontrados y realizados para la medición de indicadores de gestión en los diferentes tipos de empresas (de productos o servicios), servirán de apoyo para lograr un efectivo sistema de gestión de indicadores, tomando en cuenta hoy día los cambios en el entorno, lo que permitirá a las empresa aseguradoras de automóviles, ser más rentable y satisfactorias en el mercado, adaptándose a estos.

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Para el desarrollo de este trabajo definimos algunos conceptos necesarios que permitirán la ejecución y el entendimiento de lo aquí propuesto.

Asegurado

Persona natural o jurídica que sobre sus bienes o intereses económicos está expuesta a los riesgos cubiertos indicados en las condiciones particulares y anexos de una póliza.

Calidad

Según la Norma ISO 9000:2006 “Sistemas de Gestión de la Calidad – Conceptos y Vocabulario”, se define como “Grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos” (p. 8).

El término de calidad puede utilizarse acompañado de adjetivos tales como pobre, buena o excelente. De acuerdo a esta norma, inherente significa que existe en algo, especialmente como una característica permanente.

Empresa aseguradora

Una empresa o compañía aseguradora, es la especializada en el seguro, cuya actividad económica consiste en producir el servicio de seguridad, cubriendo determinados riesgos económicos (riesgos asegurables) a las unidades económicas de producción y consumo.

Empresa aseguradora de automóviles

Es una empresa aseguradora especializada en vehículos. Su actividad es una operación para acumular riqueza, a través de las aportaciones de muchos sujetos a eventos económicos desfavorables, para destinar lo así acumulado, a los pocos quienes presentan la necesidad.

Evaluación del desempeño

Se puede definir como la acción (sistemática) de evaluar la conducta y el trabajo realizado por una persona, en relación a las actividades definidas en una organización.

La evaluación del desempeño es un proceso que debe integrar en sí los siguientes elementos: Misión, visión y objetivos estratégicos, cultura organizacional, competencias laborales de los cargos, la formación y desarrollo del capital humano en función de la mejora permanente de su desempeño integral. Un proceso eficaz de evaluación del desempeño permite a los gerentes evaluar y medir el rendimiento individual y documentarlo, alinear las labores del día a día de los empleados con los objetivos estratégicos del negocio, determinar si las expectativas de desempeño laboral fueron satisfactorias, apoyar las decisiones de planificación del recurso humano y planes de carrera, identificar las fortalezas y debilidades en los desempeños para diseñar programas de capacitación y medir la relación directa entre el desempeño y la productividad.

Indicadores

El concepto más general de un indicador, pudiera decirse que es un punto de referencia que brinda información cualitativa o cuantitativa, conformada por uno o varios datos, constituidos por percepciones, números,

hechos, opiniones o medidas, que permiten seguir el desenvolvimiento de un proceso y su evaluación, y que deben guardar relación con el mismo.

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de una empresa u organización. Indicadores de gestión son establecidos por los líderes de la organización o proyectos, y luego se utiliza continuamente durante todo el ciclo de vida, para evaluar el desempeño y resultados.. De acuerdo a Silva, David (Ing. Industrial, Estudiante, Facultad de Ingeniería Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá D.C., Colombia), en su Teoría de indicadores de gestión y su aplicación práctica (apoyado en la Inter-American Development Bank, En: Gestión Efectiva De Emprendimientos Sociales, Pág., 163-180, (2003).

La importancia y beneficios derivados de la medición de indicadores de gestión, contempla entre otros, la satisfacción del cliente, identificando y midiendo las actividades de sus procesos para lograr cumplir o superar las expectativas de los mismos. Si la organización pretende mejorar sus procesos, debe conocer el entorno e implementar lo aprendido. Un adecuado sistema de medición, permitirá a las personas conocer su aporte en las medidas organizacionales y que resultados obtienen para soportar la afirmación de que lo que realizan lo hacen correctamente.

Características que deben tener los indicadores de gestión

Los indicadores de gestión deben cumplir con unos requisitos y elementos para poder apoyar la gestión para conseguir el objetivo.

- **Simplicidad**

Capacidad para definir el evento que se pretende medir, de manera poco costosa en tiempo y recurso.

- **Adecuación**

Facilidad de la medida para describir por completo el fenómeno o efecto. Debe reflejar la magnitud del hecho analizado y mostrar la desviación real del nivel deseado.

- **Validez en el tiempo**

Puede definirse como la propiedad de ser permanente por un periodo deseado.

- **Participación de los usuarios**

Habilidad para estar involucrados desde el diseño, y debe proporcionárseles los recursos y formación necesarios para su ejecución. Este es quizás el ingrediente fundamental para que el personal se motive en torno al cumplimiento de los indicadores.

- **Utilidad**

Posibilidad del indicador para estar siempre orientado a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular y mejorarlas.

- **Oportunidad**

Entendida como la capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo. Igualmente requiere que la información sea analizada oportunamente para poder actuar.

Metodología para la elaboración y medición de indicadores de gestión

La metodología propuesta en este trabajo en la construcción de indicadores para la evaluación del desempeño y calidad del servicio en una

empresa aseguradora de automóviles, está basada en el trabajo realizado por Kaplan y Norton (1996), que traduce la estrategia (visión) en un conjunto de medidas tangibles (acción), el cual va más allá de la perspectiva financiera con la que se acostumbra a evaluar una empresa, diseñando el Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC). Según estos dos consultores, gestionar una empresa teniendo en cuenta solamente los indicadores financieros tradicionales (existencias, inmovilizado, ingresos, gastos,...) olvida la creciente importancia de los activos intangibles de una empresa (relaciones con los clientes, habilidades y motivaciones de los empleados,...) como fuente principal de ventaja competitiva.

El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener retroalimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas- más que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y maneja un negocio.

(Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press, Boston, 1996).

De acuerdo con Kaplan y Norton (1992), el Balance Scorecard es una herramienta o metodología, que se basa en un proceso de retroalimentación continuo, que mide el progreso presente de la empresa y permite evaluar el cumplimiento de los objetivos organizacionales, a través de un conjunto coherente de indicadores agrupados en cuatro (4) perspectivas de negocio. Estas perspectivas se ajustan a los requerimientos de cada organización, por lo que no es indispensable el uso de todas las perspectivas, todo dependerá de los aspectos a evaluar en el modelo de negocio.

El trabajo presenta el modelo propuesto de indicadores que permitirá evaluar el desempeño y calidad de servicio para una empresa aseguradora de automóviles, basado en las cuatro (4) perspectivas del BSC, ya que al mejorar el desempeño y la calidad del servicio, mejoramos los procesos y hacemos más rentable la organización.



***Figura N° 1: Balanced Scorecard
o Cuadro de Mando Integral***

Perspectiva Financiera

En esta perspectiva, evaluamos los indicadores financieros, los cuales están basados en la contabilidad de la compañía y en la que se puede llevar la trazabilidad de la misma. El motivo se debe a que la contabilidad no es inmediata por ejemplo: al emitir un proveedor una factura, la misma no se contabiliza automáticamente, sino que deben efectuarse cierres que aseguren la compilación y consistencia de la información, por lo que es posible, utilizar el CMI como una herramienta adicional para ver de mejor forma las estrategias utilizadas en el presupuesto proyectado.

Esta perspectiva abarca el área de las necesidades de los accionistas o dueños, permitiendo crear valor como aumento en las ganancias, rendimiento económico, desarrollo de la compañía y rentabilidad de la misma.

Podemos resumir esta perspectiva como el vínculo final de los objetivos de cada unidad de negocio con la estrategia organizacional, es decir la meta final que se persigue en la empresa para generar utilidad.

Perspectiva Enfoque al cliente

La perspectiva responde a:

“¿Qué hacer para satisfacer las necesidades de nuestros clientes?”

La organización debe centrarse en lo que se requiere llevar a cabo para garantizar la retención del cliente y a su vez, la adquisición de clientes futuros, con la finalidad de brindar rentabilidad a la organización. En esta categoría se brinda información de la percepción del cliente y con base a ello se definen indicadores que ayudarán a responder a las expectativas de los clientes y en el mejor de los casos, lograr superar las mismas.

Perspectiva Procesos internos

En esta categoría se deben identificar los objetivos estratégicos que están relacionados directamente con los procesos clave o misionales de la organización, de los cuales depende cubrir las expectativas tanto de accionistas como de los clientes.

Por lo general el diseño de los indicadores de esta perspectiva se realiza cuando ya se han definido los mismos para la perspectiva financiera y la de enfoque en el cliente, ya que busca la alineación de las actividades de los colaboradores con los procesos clave de la empresa para con esto establecer los objetivos estratégicos. De esta manera se pueden revisar y mejorar los procedimientos internos que conforman la cadena de valor.

Perspectiva Aprendizaje y crecimiento

La cuarta perspectiva del Balanced Scorecard está la relacionada al aprendizaje y conocimiento, por lo que no preguntamos.

“¿Qué podemos hacer para aprender y mejorar como empresa?”

.

Dentro de esta perspectiva se pueden identificar tres (3) áreas principales:

1. Capital humano: Se refiere al conocimiento que tiene el equipo de trabajo así como su capacidad para aprender y adaptarse a los nuevos retos en el ámbito laboral.
2. Sistemas e infraestructura: En este apartado se incluye el apoyo tecnológico, la información y los recursos que la empresa brinda a su talento humano para llevar a cabo sus actividades de manera más efectiva.
3. Clima organizacional: Este factor es de gran relevancia ya que su medición indica cómo se sienten tus colaboradores trabajando para la empresa, si se identifican con sus valores y las percepciones que tienen acerca de las oportunidades de cambio que pueden ayudar a mejorar la empresa como lugar de trabajo. Esto generalmente tiene repercusiones a nivel productividad, rotación de personal etc.

.

A esta categoría se le considera como clave en el éxito de la implementación del Balanced Scorecard ya que en la actualidad la mayoría de los modelos de gestión en todo el mundo, están consideran al talento humano como un activo imprescindible en el éxito de la empresa por medio de su desempeño.

En la implantación del Cuadro de Mando Integral se requiere cumplir las siguientes etapas:

Etapas I: Planificación

Para el avance efectivo y establecimiento del cuadro de mando, se deben realizar diferentes actividades que impliquen formación y motivación permanente del personal que estará incluido, así como, crear una estrategia que permita mantener como primeros factores el constante aprendizaje y la innovación permanente que permitirá mejorar la empresa.

Etapas II: Recopilación y Análisis de información

El muestreo se realizará en las diferentes compañías aseguradoras, así como en las áreas que tengan contacto directo con el cliente (Atención al cliente, Operaciones, Atención de quejas y/o reclamos, otros). Esta información recopilada, se guardará en una base de datos que servirá para la creación de los indicadores a seguir.

Etapas III: Descripción de la estrategia

Inicialmente se comenzará a definir los objetivos estratégicos que apalancarán las cuatro (4) perspectivas vistas, comenzando con los objetivos económicos o financieros a través del plan estratégico.

Etapas IV: Identificación e implantación de Indicadores

Para determinar cuáles serán los indicadores que permitirán medir el cumplimiento de los objetivos, debemos identificar las variables necesarias que controlan la funcionalidad del área, así como las actividades a seguir para establecer las metas.

Etapas V: Cuadro de Mando Integral (o BSC)

Como se mencionó anteriormente, el CMI o BSC, es una herramienta metodológica que traduce la estrategia en un conjunto de medidas de la actuación, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición.

El acceso a los principales almacenes de información brinda la posibilidad de presentar los resultados de desempeño y entender por qué están dándose esos resultados, y esto lo hacemos a través del conjunto de indicadores y sus metas establecidas.

El Balanced Scorecard tiene como beneficios:

- Alinear los empleados hacia la visión de la empresa.
- Comunicar a todo el personal los objetivos motivándolos a trabajar en pro de sus resultados.
- Redefinir la estrategia en base a resultados.
- Traducir de la visión y estrategias en acción.
- Favorecer en el presente la creación de valor futuro.
- Integración de información de diversas áreas de negocio.
- Capacidad de análisis.
- Mejoría en los indicadores financieros y el beneficio de su cumplimiento.
- Entre otros.

Indemnización

Derecho al que tiene una persona asegurada bajo un contrato establecido con la empresa aseguradora, mediante la cual se realiza la compensación debido a un hecho ocurrido que produce daño al bien o servicio asegurado.

Parámetro de competitividad

Se utiliza para medir la gestión y la calidad del servicio que actualmente se presta, está basado (y no registrado formalmente en todas) en la cantidad de siniestros resueltos para un periodo de tiempo, es decir,

número de siniestros resueltos en el mes, sin importar si la solución fue eficiente o no.

Prima

Es la contraprestación que, en función del riesgo, debe pagar el asegurado a la empresa de seguros en virtud de la obligación que esta contrapone por una póliza. El asegurado está obligado al pago de la prima en las condiciones establecidas en la póliza.

Quejas

Reclamación o protesta que se hace ante una autoridad a causa de un desacuerdo o inconformidad.

Reclamos

Es un descontento vinculado directamente a los productos o servicios prestados por una organización. Es cuando se tiene cierto derecho a exigir algo.

SUDEASEG

Superintendencia de la Actividad Aseguradora (SUDEASEG) es un ente adscrito al Ministerio del Poder Popular para la Banca y Finanzas en la República Bolivariana de Venezuela. Las Pólizas de vehículos por períodos menores a 1 año NO están aprobadas por la SUDEASEG se debe denuncias a las empresas que incurran en este delito.

Siniestralidad

La manifestación del riesgo asegurado; es un acontecimiento que origina daños concretos que se encuentran garantizados en la póliza (contrato de seguro) hasta determinada cuantía (Valor), obligando a la aseguradora a restituir, total o parcialmente, al asegurado o a sus beneficiarios, el capital garantizado en el contrato del seguro.

Sistema de Gestión de la Calidad

Un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) según puede interpretarse de la norma ISO 9000:2006 como un conjunto de elementos mutuamente relacionados que interactúan para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

De acuerdo a la ISO 9000:2006, es aquella parte del sistema de gestión de la organización enfocada en el logro de resultados, en relación con los objetivos de la calidad, para satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas, según corresponda. Los objetivos de la calidad complementan otros objetivos de la organización, tales como aquellos relacionados con el crecimiento, los recursos financieros, la rentabilidad, el medio ambiente y la seguridad y salud ocupacional. Las diferentes partes del sistema de gestión de una organización pueden integrarse conjuntamente con el sistema de gestión de la calidad, dentro de un sistema de gestión único, utilizando elementos comunes. Esto puede facilitar la planificación, la asignación de recursos, el establecimiento de objetivos complementarios y la evaluación de la eficacia global de la organización. El sistema de gestión de la organización puede evaluarse comparándolo con los requisitos del sistema de gestión de la organización.

Suma asegurada

Es el límite máximo de responsabilidad de la empresa de seguros y que se le indica con anterioridad al asegurado.

Metodología

Según el diccionario de la Real Academia Española (2014), metodología es un “conjunto de métodos que se siguen en una investigación científica o en una exposición doctrinal”.

Otros concepto permiten definir, que metodología hace referencia al camino o al conjunto de procedimientos racionales utilizados para alcanzar el objetivo o la gama de objetivos que rige una investigación científica, una exposición doctrinal o tareas que requieran habilidades, conocimientos o cuidados específicos. Con frecuencia puede definirse la metodología como el estudio o elección de un método pertinente o adecuadamente aplicable a determinado objeto.

La metodología de calidad es aquella que nos permite aprovechar e interrelacionar métodos y procesos, diseñar planes estratégicos los cuales se alinean con los objetivos de la organización para utilizar los controles e indicadores necesarios con el fin de evaluar la calidad de la gestión de la empresa. Existen diferentes tipos de metodología de calidad que pueden aplicarse, esta se determina de acuerdo a la necesidad de la organización.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

En este capítulo se identifica la metodología usada, indicando el tipo y nivel de investigación, operacionalización de las variables, población y muestra, técnicas de medición y análisis de interpretación.

Tipo de investigación

El trabajo se lleva a cabo a través de la investigación proyectiva, la cual tiene como propósito elaborar propuestas susceptibles de ser llevadas a cabo a feliz término, dada la necesidad que siempre existe de proponer soluciones a problemas presentados.

Según Hurtado (2000),

Consiste en una elaboración de una propuesta o de un modelo, como solución a un problema o necesidad de tipo práctico, ya sea de un grupo social, o de una institución, en un área particular del conocimiento, a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, los procesos explicativos o generadores involucrados y las tendencias futuras. (p.325)

Otro aspecto importante a resaltar es que la investigación proyectiva, no implica necesariamente la ejecución de la propuesta; lo que pretende es proporcionar una metodología que permita gestión un sistema a través de indicadores de evaluación del desempeño del personal de la organización sin

dejar de un lado la calidad del servicio, en aquellas empresas de seguros de automóvil.

Diseño de la investigación

De acuerdo a lo basado en Ramírez (2007), define la investigación de campo, “al estudio de los fenómenos de las ciencias sociales (análisis del hombre y sus acciones) en su ambiente natural, sin intervenir ni manipular las variables presentes” (p.51).

La investigación de campo presenta características fundamentales como el análisis sistemático de un problema y que los datos son tomados directamente de la realidad. Es por ello que el diseño de la investigación del presente trabajo, se basa en investigación de campo.

Avalados por el concepto y la definición dada de la herramienta Balanced Scorecard (según Norton y Kaplan (2001)), se establecen las siguientes actividades como esquema de trabajo para el cumplimiento de los objetivos propuestos:

Objetivo I: Se identifica el problema determinando cuál es el parámetro de competitividad actual para medir la gestión y calidad del servicio de las empresas aseguradoras de automóviles.

Objetivo II: Se recolecta la información sobre las herramientas de gestión y control que puedan ser aplicables a una empresa de riesgos y seguros de automóvil, así como los datos a una muestra de clientes.

Objetivo III: Se identifica la metodología, los elementos, técnicas e instrumentos requeridos para el sistema propuesto, tomando en cuenta las tendencias futuras.

Objetivo IV: Presentación de la propuesta que permita la evaluación del desempeño de los trabajadores, así como la rentabilidad del negocio sin perder la calidad en sus actividades y servicios.

Por último, se realizan las conclusiones y recomendaciones de acuerdo a lo obtenido, indicando la rentabilidad de promover el estar asegurado y evitar no tener siniestro, presentándole al cliente los múltiples escenarios; así como la Bibliografía utilizada.

Operacionalización de variables

Las variables que se presentan a continuación, son aquellas en las cuales se basa el presente trabajo de investigación. En las variables se indican:

- El objetivo.
- Dimensiones e indicadores asociados a cada variable.

Basado en Hernández (1998), define la operacionalización de variables como “el conjunto de procedimientos que describe las actividades que un observador debe realizar para recibir las impresiones sensoriales, las cuales indican la existencia de un concepto teórico en mayor o menor grado” (p.25), es por ello, que se especifican las actividades a realizar para medir las variables - orientación cuantitativa, o recolectar datos respecto a ésta - orientación cualitativa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	DEFINICIÓN	INDICADORES Y/O HERRAMIENTAS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Determinar el parámetro de competitividad actual en las empresas u organizaciones aseguradoras de vehículos para medir la gestión y calidad de servicio.	* Tiempo de respuesta. * Eficiencia. * Cantidad de quejas y reclamos. * Tiempos de respuesta y solución (Gestión en el manejo de quejas y reclamos). * Costo de reparación. * Repuestos. * Proveedores.	* Indicadores * Quejas * Reclamos * Siniestralidad	* Cantidad de siniestros constituidos en el mes * Siniestros gestionados al mes * Tiempo de gestión del siniestro * Eficacia en el manejo de las quejas y reclamos (tiempos de respuesta y solución)	Técnica: Encuestas y entrevistas Instrumentos: Encuesta
Identificar las herramientas de gestión y control aplicables en una empresa de riesgos y seguros de auto.	* Nivel de medición o aplicación de las herramientas * Valor del riesgo * Liderazgo	* Normas * Leyes aplicables * Organización de los procesos en las empresas aseguradoras de vehículos	* Número de herramientas de gestión actuales * Evaluación de riesgos * Eficacia en el manejo de los riesgos	Técnica: Encuestas y entrevistas Instrumentos: Encuesta
3. Definir los elementos necesarios del sistema de gestión basado en indicadores para medir y mejorar el desempeño del personal y calidad de los servicios.	* Tiempo de respuesta-calidad del servicio-otro (Parámetros de medición de indicadores actuales) * Evaluación de desempeño * Aplicación de las herramienta de calidad * Evaluación a proveedores (costo-tiempo de entrega-calidad del producto-otro)	* Sistema de gestión * Seguimiento y control	* Norma ISO 9001:2008 * CMI	Técnica: Investigación metodológica Instrumentos: Balanced Scorecard o CMI
Describir la estructura de un sistema de gestión basado en indicadores para evaluar el desempeño, calidad de los servicios, la eficacia del personal y la rentabilidad de la empresa.	* Tiempo * Calidad * Eficacia * Eficiencia * Costos	* Metodología para la elaboración de indicadores * Medición del desempeño * Eficacia * Eficiencia	* Norma ISO 9001:2008 * CMI	Técnica: Investigación metodológica Instrumentos: Indicadores

Tabla 1: Operacionalización de las variables

Fuente: La investigadora (2015-2016)

Población y muestra

La población que se determina para la ejecución del estudio, abarcó principalmente el mercado venezolano de aseguradoras de automóviles. Las empresas aseguradoras de automóviles, abarcan su gestión en la República Bolivariana de Venezuela.

Para identificar la muestra, se toma como base, las diez (10) primeras empresas aseguradoras del país (según SUDEASEG), clasificando el estudio por las ciudades principales del país, en cuanto a ciudades con mayor cantidad de siniestros y de quejas y reclamos obtenidos, debido a su número de cliente y mejor índice de saldo operacional.

Técnica e instrumentos

La técnica utilizada en gran parte para la obtención de información, es la de encuestas o entrevistas directamente con el personal encargado de recibir y/o medir la gestión de siniestros en las empresas aseguradoras de automóviles, apoyados en el concepto dado por Hernández (2006) de acuerdo a las encuestas como *“el instrumento que consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir”*. Cabe resaltar que estas encuestas contemplarán tanto la calidad del servicio a través de la gestión de las empresas, así como las quejas y reclamos obtenida por los clientes.

Estas encuestas y entrevistas, se realizan bajo una lista de preguntas que permiten obtener la mayor cantidad de respuesta reales que puedan recopilarse. Adicionalmente, se verificarán registros que puedan servir como base para la elaboración de la presente propuesta. Es importante resaltar, que no todas las evidencias de las respuestas o valores aquí presentados se pueden difundir, debido a la confidencialidad que requieren las empresas, solo se aprovechan como fuente de información para el cálculo que sirve de base en el estudio presentado.

Análisis e interpretación de datos

Una que se realicen las encuestas y entrevistas y tomando en cuenta los registros evidenciados (aunque algunos debido a información confidencial de la empresa no se evidenciarán), se analizarán cualitativa y

cuantitativamente los mismos. Hurtado (2010) menciona “El propósito del análisis es aplicar un conjunto de estrategias y técnicas que le permiten al investigador obtener el conocimiento que estaba buscando, a partir del adecuado tratamiento de los datos recogidos” (p.281), por lo que las estrategias a utilizar, están basadas en herramientas metodológicas.

CAPITULO IV

DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Objetivo específico N° 1- Determinar el parámetro de competitividad actual en las empresas u organizaciones aseguradoras de automóviles para medir la gestión y calidad de servicio

De acuerdo a las 51 empresas aseguradoras de automóviles en el país, 48 empresas indemnizan siniestros de automóvil. Según la investigación realizada, se toma en cuenta las 10 primeras empresas con mayor importancia en el país, debido a su número de clientes y el mejor índice de saldo operaciones (de acuerdo a la SUDEASEG), basándonos en las ciudades más grandes como: Caracas, Barquisimeto, Maracaibo y Puerto la Cruz.

N°	Empresa	Ramo
1	Seguros Caracas de Liberty Mutual, C.A.	Generales y Vida
2	Mercantil Seguros , C.A.	Generales y Vida
3	Seguros Horizonte, C.A.	Generales y Vida
4	C.N.A. de Seguros La Previsora	Generales y Vida
5	Mapfre La Seguridad C.A. de Seguros.	Generales y Vida
6	C.A. de Seguros La Occidental	Generales y Vida
7	Seguros Pirámide C.A.	Generales y Vida
8	Estar Seguros, S.A. (Antes Royal & Sun Alliance Seguros (Venezuela) S.A.)	Generales y Vida
9	Seguros Altamira C.A.	Generales
10	Seguros Universitas, C.A. (Antes Universitas de Seguros C.A.)	Generales y Vida

Tabla 2: Top 10 de empresas aseguradoras (ramo: general (patrimonial y vehículo) y vida) en Venezuela

Fuente: SEDEASUG (Noviembre 2015)

Es importante tomar en cuenta que la situación del país ha afectado dicha medición, por lo que se puede decir que hay factores externos que impactan de gran manera el desarrollo y calidad de la gestión realizada. Este parámetro, así como la observación dada, es identificado durante las entrevistas realizadas, sin embargo, se resalta que por razones confidenciales, no se muestran evidencias de cálculos o valores obtenidos.

Se pudo observar que las empresas aseguradoras llevan control de la medición de sus actividades, aunque no existe en todas, un departamento o área establecido para ello o una persona que se dedique al cálculo de indicadores y seguimiento a los mismos, es decir, no existe una metodología estándar como puede ser la implementación de un SGC basado en las normas ISO 9001 en ninguna de las empresas mencionadas (esto está basado en juicio de expertos).

Adicional a las entrevistas, se realizó una encuesta a las empresas mencionadas en la Tabla 2 a través del instrumento de medición indicado (Anexo 1), en la cual se obtuvo la información base para la propuesta de los indicadores:

	Respuestas favorables	Repuestas desfavorables	Meta
Total	48	52	100
% Resultados	48%	52%	100%

Tabla 5: Respuesta de encuesta: Información de medición de indicadores de gestión

El análisis de los resultados generó las siguientes conclusiones:

- ✓ La diferencia entre las respuestas positivas y negativas respecto a la medición de la gestión y calidad del desempeño en las empresas aseguradoras es alarmante debido a que las respuestas

desfavorables supera el 50% de los encuestados, por lo que se requiere definir estrategias o metodologías de medición de estos dos (2) factores importantes para las empresas.

- ✓ Durante las entrevistas se puede resaltar que las empresas cuentan con alta rotación de personal y esto se debe a lo indicado anteriormente, sobre la no medición ni seguimiento al desempeño del personal, con la finalidad de agregar valor al mismo.
- ✓ También se resume de la entrevista, que en su cultura organizacional la satisfacción al cliente no está radicada, el interés de las empresas es solucionar o dar como sea lo solicitado. No existe metodología ni estandarización de actividades, por lo que los resultados no son los más eficientes posibles.
- ✓ El manejo de quejas y reclamos es débil en todas las organizaciones y en el día a día se observa tanto descontento del cliente por lo que se concluye que estas no se toman en cuenta para mejorar y atenderla. Esto se pudo evidenciar durante las entrevistas, la cantidad de clientes en las instalaciones era constante y según investigación realizada con el personal responsable de la atención, sus motivos eran por quejas o reclamos del servicio.
- ✓ Las empresas utilizan diferentes herramientas metodológicas para medición de su gestión, más sin embargo, no realizan seguimiento a los resultados para proponer las mejoras más efectivas.

Objetivo específico N° 2 – Identificar las herramientas de gestión y control aplicables en una empresa de riesgos y seguros de auto

La evaluación hoy día de los riesgos en todas las empresas se ha vuelto un factor de gran importancia, no solo porque identifica y ayuda a prevenir sucesos o eventos que pueden afectar económicamente la empresa, sino que también permite aplicar planes de acción para minimizar y evitar la ocurrencia de los mismos en un gran porcentaje.

Existen diferentes normas que pueden ser aplicables para las actividades relacionadas a las empresas aseguradoras de automóviles como por ejemplo las relacionadas a la seguridad del trabajador, el espacio o lugar de trabajo, relacionadas al producto o servicio que se ofrece, así como de salud y ambiente. Pero no todas las empresas cumplen o se rigen bajo estas normas y esto lo sabemos ya que se consultaron a las mismas a través de una encuesta realizada (Anexo 2), de la cual se obtuvo lo siguiente:

	Respuestas favorables	Respuestas desfavorables	Meta
Total	19	21	40
% Resultados	48%	53%	100%

Tabla 6: Resultados de encuesta: Información de identificación y evaluación de riesgo

El análisis de los resultados genera las siguientes conclusiones:

- ✓ Nuevamente se observa en el resultado que las respuestas negativas o desfavorables obtienen el mayor porcentaje de respuesta, ya que el no contar con planes para gestionar la seguridad y salud de los trabajadores, es un factor importante y se requiere definir estrategias o metodología de evaluación y seguimiento.
- ✓ Con base a la información recopilada verbalmente mediante las entrevistas a los trabajadores, se evidencia que la falta de interés en

relación a la seguridad y salud de los trabajadores en las empresas aseguradora de automóviles, al no ser gestionadas, provoca descontento por parte de los mismos.

Objetivo específico N° 3 – Definir los elementos necesarios del sistema de gestión basado en indicadores para evaluar el desempeño y calidad de los servicios

La metodología aplicada a la presente propuesta, se basa en el desarrollo de un CMI o BSC, acompañado la norma ISO 9001:2008.

La metodología de la norma ISO 9001:2008 permite ser guía para la buena gestión de los procesos, en el estudio puntual, en la indemnización de siniestros de automóviles, definiendo factores importantes como el desempeño de los trabajadores de la organización en sus cláusulas correspondientes. Es por ello, que se plantean indicadores de calidad para ello en el diseño a continuación:

PERSPECTIVA BSC	OBJETIVO GENERAL	OBEJTIVO ESPECÍFICO	INDICADOR
Financiera	Apoyar los resultados operativos del ramo automóvil	Reducir gasto operativo directo	% Disminución de impresiones
			% Eficiencia en la notificación previa de siniestro
		Optimizar el costo (promedio) del siniestro	% Reducción del número de siniestros pendientes
			% Descuento en negociaciones de reparaciones
		Minimizar el tiempo de vida útil de los siniestros	Disminuir los días (promedio) de la gestión de siniestros sin repuestos
	Disminuir los días (promedio) de la gestión de siniestros con repuestos		
	Impulsar ventas con calidad de servicio	Garantizar la renovación de los clientes	% Incremento de renovación de clientes
Impulsar la venta de la póliza		% Ventas por colaborador	
Enfoque al cliente	Garantizar la satisfacción del cliente	Garantizar la renovación de los clientes	% Incremento de renovación de clientes
		Identificar las necesidades de satisfacción futura	% Incremento en la Satisfacción del cliente
			%Cumplimiento de aplicación de encuesta
		Medir el valor de satisfacción del cliente (CSI)	Superar el valor CSI (Indicador de satisfacción del cliente) evaluado a las empresas aseguradoras
Procesos internos	Definir e implementar procesos	Diseñar procesos y elaborar documentación correspondiente	% Diseño de procesos macros (Mapa de procesos)
			% Avance de definición de documentación
			% Implementación de documentación estandarizada o normalizada
		Establecer nuevas alianzas con proveedores	% Establecer Acuerdos de servicio con todos los proveedores
			% Diseñar alianzas u objetivos estratégicos junto a los proveedores
Aprendizaje y Crecimiento	Promover cultura de servicio	Identificar mejoras de formación	% Elaboración plan de formación
	Desarrollar talentos con potencial para la toma de decisiones		% Implementación del plan
			% Implementación de actividades de integración
	Evaluación de Desempeño		% Elaboración de Matriz de sucesión
			% Elaboración del plan de evaluación
			% Personal evaluado con resultados mayor a lo establecido por la empresa

Tabla 5: Elementos necesarios para la medición

Fuente: La investigadora (2016)

Objetivo específico N° 4 - Diseñar la estructura de un sistema de gestión basado en indicadores para evaluar el desempeño y calidad de los servicios

El resultado del estudio realizado, propone la siguiente matriz de indicadores que permitirán la evaluación de desempeño y calidad de servicio de las empresas aseguradoras de automóviles:

MATRIZ DE INDICADORES PROPUESTOS

PERSPECTIVA BSC	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO DEL INDICADOR	MEDICIÓN BASE (INDICAR)	META	PERIODICIDAD
Financiera	Apoyar los resultados operativos del ramo automóvil	Reducir gasto operativo directo	% Disminución de impresiones	Reducir el máximo de documentos impresos durante la gestión, lo que significa que reduce el consumo de papel y a su vez permite la rapidez y calidad en la gestión.	Reducir el número de impresiones, evaluando aquellos documentos que no sea estrictamente necesario mantener en físico. Para ello se debe robustecer la plataforma tecnológica (en espacio y rapidez).	Propia de cada empresa aseguradora	Propia de cada empresa aseguradora	Propia de cada empresa aseguradora
			% Eficiencia en la notificación previa de siniestro	Evaluar la eficiencia de las notificaciones de los siniestros por medio de plataformas digitales con la finalidad de que el cliente no asista a las instalaciones para ello.	Determinar que tan eficiente es realizar la notificación del siniestro a través de plataformas digitales, con la finalidad de que el cliente no tenga que asistir a las instalaciones, dando calidad de vida al mismo y al personal de la empresa aseguradora.	Propia de cada empresa aseguradora	Propia de cada empresa aseguradora	Propia de cada empresa aseguradora
		Optimizar el costo (promedio) del siniestro	% Reducción del número de siniestros pendientes	Gestionar a la brevedad posible y con la eficacia que se requiere, los siniestros reportados.	Disminuir la cantidad de siniestros que quedan pendientes por diferentes razones como, falta de seguimiento por parte del responsable, falta de repuestos, entre otros. Identificar las razones y minimizar las mismas.	Propia de cada empresa aseguradora	Propia de cada empresa aseguradora	Propia de cada empresa aseguradora
			% Descuento en negociaciones de reparaciones	Incrementar el porcentaje de descuento acordado con los proveedores para la obtención de repuestos y gestión en las reparaciones.	Aumentar el porcentaje de descuento con los proveedores de repuestos y reparaciones (talleres), acordando calidad de servicio y producto, así como número de siniestros con los talleres, logrando una relación ganar-ganar para ambos.	Propia de cada empresa aseguradora	Propia de cada empresa aseguradora	Propia de cada empresa aseguradora
		Minimizar el tiempo de vida útil de los siniestros	Disminuir los días (promedio) de la gestión de siniestros sin repuestos	Minimizar los días de la gestión de los siniestros que no llevan repuestos.	Acordar con los talleres citas inmediatas para dar solución a siniestros que no necesiten repuestos. Evaluar personal, experiencia y calendario.	Propia de cada empresa aseguradora	Propia de cada empresa aseguradora	Propia de cada empresa aseguradora
			Disminuir los días (promedio) de la gestión de siniestros con repuestos	Minimizar los días de la gestión de los siniestros que llevan repuestos.	Acordar con los talleres y repuesteros la pronta entrega de repuestos directa en los talleres para dar solución a siniestros. Evaluar acuerdos de niveles de servicio con los repuesteros.	Propia de cada empresa aseguradora	Propia de cada empresa aseguradora	Propia de cada empresa aseguradora
	Impulsar ventas con calidad de servicio	Garantizar la renovación de los clientes	% Incremento de renovación de clientes	Lograr que el cliente continúe a través de la renovación de su o sus pólizas.	Motivar a los clientes, así como al personal empleado de la empresa aseguradora para mantener el cliente activo a través de los servicios dados.	Propia de cada empresa aseguradora	Propia de cada empresa aseguradora	Propia de cada empresa aseguradora
		Impulsar la venta de la póliza	% Ventas por colaborador	Impulsar e incrementar el porcentaje de ventas de pólizas a través de todo el personal de la empresa.	Motivar a los colaboradores de la empresa aseguradora a realizar ventas de los servicios ofrecidos por la empresa (pólizas), incentivándolos a través de bonos u otra recompensa.	Propia de cada empresa aseguradora	Propia de cada empresa aseguradora	Propia de cada empresa aseguradora

Tabla 6: Matriz de indicadores propuestos

Fuente: La investigadora (2016)

PERSPECTIVA BSC	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO DEL INDICADOR	MEDICIÓN BASE (INDICAR)	META	PERIODICIDAD
Enfoque al cliente	Garantizar la satisfacción del cliente	Garantizar la renovación de los clientes	% Incremento de renovación de clientes	Lograr que el cliente continúe a través de la renovación de su o sus pólizas.	Motivar a los clientes, así como al personal empleado de la empresa aseguradora para mantener el cliente activo a través de los servicios dados.	Propia de cada empresa aseguradora	Propia de cada empresa aseguradora	Propia de cada empresa aseguradora
		Identificar las necesidades de satisfacción futura	% Incremento en la Satisfacción del cliente	Evaluar constantemente a través de encuestas la satisfacción del cliente en cuanto a rapidez, calidad y atención se refiere.	Estos dos indicadores están muy relacionados ya que se deben diseñar y aplicar encuestas (físicas o digitales) que permitan lograr medir la satisfacción del cliente, para luego evaluar y tomar	Propia de cada empresa aseguradora	Propia de cada empresa aseguradora	Propia de cada empresa aseguradora
			%Cumplimiento de aplicación de encuesta	Diseñar y aplicar encuestas para ser aplicadas en las diferentes áreas de una empresa aseguradora de servicio, donde interactúen directamente con los clientes. Centralizar las mismas a través de un área o departamento.		Propia de cada empresa aseguradora	Propia de cada empresa aseguradora	Propia de cada empresa aseguradora
		Medir el valor de satisfacción del cliente (CSI)	Superar el valor CSI (Indicador de satisfacción del cliente) evaluado a las empresas aseguradoras	Medir y gestionar las actividades que permitan superar el indicador requerido de satisfacción del cliente.	Identificar las brechas que interfieren en el logro del cumplimiento de los requisitos del cliente, con la finalidad de superar las expectativas y por ende incrementar el indicador.	Propia de cada empresa aseguradora	Propia de cada empresa aseguradora	Propia de cada empresa aseguradora
Procesos internos	Definir e implementar procesos	Diseñar procesos y elaborar documentación correspondiente	% Diseño de procesos macros (Mapa de procesos)	Definir y estructura los procesos identificados en la organización, resaltando responsabilidades.	Evitar el reproceso de actividades o desentendimiento de las mismas, identificando responsabilidades y mejoras.	Propia de cada empresa aseguradora	Propia de cada empresa aseguradora	Propia de cada empresa aseguradora
			% Avance de definición de documentación	Documentar lo requerido para el cumplimiento de la estandarización o normalización de las actividades.		Propia de cada empresa aseguradora	Propia de cada empresa aseguradora	Propia de cada empresa aseguradora
			% Implementación de documentación estandarizada o normalizada	Aplicación y seguimiento de las actividades.		Propia de cada empresa aseguradora	Propia de cada empresa aseguradora	Propia de cada empresa aseguradora
		Establecer nuevas alianzas con proveedores	% Establecer Acuerdos de servicio con todos los proveedores	Definir acuerdos de niveles de servicios con proveedores estratégicos.	Alcanzar tiempos establecidos y mejora de los procesos.	Propia de cada empresa aseguradora	Propia de cada empresa aseguradora	Propia de cada empresa aseguradora
			% Diseñar alianzas u objetivos estratégicos junto a los proveedores	Definir alianzas u objetivos con los proveedores estratégicos anteriormente definidos.	Mejorar la relación comercial y el cumplimiento de entrega de información por ambas partes.	Propia de cada empresa aseguradora	Propia de cada empresa aseguradora	Propia de cada empresa aseguradora

Tabla 6: Matriz de indicadores propuestos... Continuación

Fuente: La investigadora (2016)

PERSPECTIVA BSC	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO DEL INDICADOR	MEDICIÓN BASE (INDICAR)	META	PERIODICIDAD
Aprendizaje y Crecimiento	Promover cultura de servicio	Identificar mejoras de formación	% Elaboración plan de formación	Permitir la preparación de los puntos de mejora del personal y que afecte directamente a la satisfacción del cliente.	Reforzar los conocimientos de los colaboradores y se evidencien en la gestión de calidad y atención.	Propia de cada empresa aseguradora	Propia de cada empresa aseguradora	Propia de cada empresa aseguradora
			% Implementación del plan	Capacitar el personal requerido.		Propia de cada empresa aseguradora	Propia de cada empresa aseguradora	Propia de cada empresa aseguradora
			% Implementación de actividades de integración	Integrar a todos los colaboradores de la empresa.	Integrar a los colaboradores con la finalidad de lograr unión y trabajo en equipo.	Propia de cada empresa aseguradora	Propia de cada empresa aseguradora	Propia de cada empresa aseguradora
	Desarrollar talentos con potencial para la toma de decisiones		% Elaboración de Matriz de sucesión	Identificar y desarrollar aquellos colaboradores que pueden ejercer cargos superiores.	Apoyar la gestión de los cargos superiores, desarrollando personal que pueda realizar la sucesión de los mismos.	Propia de cada empresa aseguradora	Propia de cada empresa aseguradora	Propia de cada empresa aseguradora
	Evaluación de Desempeño		% Elaboración del plan de evaluación	Identificar y retribuir aquellos colaboradores que son valor potencial para la empresa.	Identificar aquellos colaboradores que no agregan valor y no permiten el avance en la gestión.	Propia de cada empresa aseguradora	Propia de cada empresa aseguradora	Propia de cada empresa aseguradora
			% Personal evaluado con resultados mayor a lo establecido por la empresa			Propia de cada empresa aseguradora	Propia de cada empresa aseguradora	Propia de cada empresa aseguradora

Tabla 6: Matriz de indicadores propuestos... Continuación

Fuente: La investigadora (2016)

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- ✓ A través de la propuesta planteada, se permite identificar el control de las operaciones de una empresa aseguradora de automóviles abarcando todos los procesos relevantes.
- ✓ Al medir y hacer seguimiento a los resultados obtenidos a través de los indicadores propuestos, se puede identificar las fallas en la gestión y minimizar o cerrar las brechas, aprovechando el recurso humano.
- ✓ La planeación es una herramienta que permite la consecución de objetivos, dirigidos a mejorar y entrelazar las distintas áreas de un país, una empresa y cualquier otro ente que realice cualquier tipo de actividades.
- ✓ La calidad, el servicio y la gestión del desempeño son parte fundamental de este tipo de organizaciones. El no tomar en cuenta nuestro equipo de trabajo para fortalecerlo, implicará inversión de tiempo que puede afectar la satisfacción de cliente.
- ✓ El tener calidad, atención y personal competente, garantiza la satisfacción de los clientes y por ende se logra la fidelidad y continuidad de los mismos.
- ✓ Es importante resaltar la relación beneficiosa con los proveedores ya que ellos son parte de la gestión y afectan las excelentes operaciones.
- ✓ Cada empresa debe determinar la trazabilidad en la información sobre los resultados de los indicadores propuestos, para luego proponerse

metas retadoras que permitan incrementar el rendimiento de las organizaciones, contando con excelente capital humano.

- ✓ El seguimiento permite verificar que las actividades programadas en la planeación operativa, se cumplen periódicamente mediante evaluación continua, por lo que se deben establecer puntos de referencia constantes para el desarrollo de la ejecución de las estrategias.

Recomendaciones

- ✓ Alinear los objetivos estratégicos con la matriz propuesta, con la finalidad de no re-trabajar en cálculos y análisis de resultados.
- ✓ Identificar el personal responsable de medición, análisis y seguimiento. Muchas de las empresas no delegan esta función a un solo responsable y cada quien calcula, analiza y evalúa los resultados independientemente, lo que no permite información veraz y precisa.
- ✓ Establecer y documentar los procesos bajo metodologías estándares (ejemplo Sistema de Gestión de la Calidad) para definir responsabilidades y orden en las actividades.
- ✓ Comparar resultados con mediciones de otras empresas, lo que fortalecerá la gestión, permitiendo realizar benchmarking en las áreas con oportunidad de mejora.
- ✓ Realizar mediciones constantes de los indicadores propuestos.
- ✓ El contexto y la situación país, siempre constituirá un factor de riesgo para todas las empresas. Para que este factor no se traduzca en pérdidas, las empresas deben estar en constante planteamiento de estrategias y constante estudios de resultados en el mercado, tomando en cuenta la sociedad.

Bibliografía

- **Altair consultores. (2005).** Cuadro de mando integral. Revista Electrónica Economía No. 3, 3-5. Recuperado de <http://www.altair-consultores.com/content/balanced-scorecard-si-puede-medirlo-puede-gestionarlo>.
- **Álvarez (2009).** El Balanced Scorecard, una herramienta para la planeación estratégica, disponible en:
http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no66/17a-el_bsc_una_herramienta_para_la_planeacion_estrategicax.pdf.
- **Calderón, Viviana y Sánchez, Jorge (2012).** Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. (Magister en Administración y Dirección de Recursos Humanos) Universidad del Norte. Chile.
- **Chapman, Alan.** Artículo publicado en 2004.
http://www.degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest
- **Fidias, A (2006).** El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. (5ª ed.).Caracas. Editorial Episteme.
- **Flores, Luis (2008).** Diseño de indicadores de desempeño para el monitoreo de actividades en una compañía de seguros. Tesis para: Ingeniero en Producción. Universidad Simón Bolívar. Sartenejas-Venezuela.
- **Gómez, Martha (2005).** Diseño de indicadores de gestión para la medición y optimización de recursos en la reparación de siniestros de automóviles en seguros. Tesis para: Especialista en Gerencia de Producción y Operaciones. Universidad de La Sabana. Chía- Colombia.
- **Hernández, S (1998).** Metodología de la investigación. México: McGraw - Hill Interamericana Editores, S.A.

- **Hurtado, J. (2000).** Metodología de Investigación Holística. (3a. Ed.). Caracas. Quiro-SYPAL Ediciones.
- **Hurtado, J. (2008).** Metodología de la Investigación. Guía para la comprensión holística de la ciencia. (3a. ed.). Caracas. Quiro-SYPAL Ediciones.
- **Hurtado, J. (2010).** Metodología de la Investigación. Guía para la comprensión holística de la ciencia. (3a. ed.). Caracas. Quiro-SYPAL Ediciones.
- Inter-American Development Bank, en: Gestión Efectiva De Emprendimientos Sociales. p. 163-180, (2003).
- Información teórica de TiedComm, disponible en:
<http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>
- **Jiménez, Jennifer y Taioli, Yarnil (1998).** Diseño de un sistema de indicadores de gestión y gerencia de procesos que permita evaluar el desempeño de la calidad de gestión de la empresa. Tesis para: Ingeniero Industrial. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas-Venezuela.
- **Kaplan y Norton, (1996).** The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press. Boston. [Libro en Línea] Recuperado de:
https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=mRHC5kHXczEC&oi=fnd&pg=PR7&dq=The+Balanced+ScoreCard:+Translating+Strategy+into+Action,+Harvard+Business+School+Press,+Boston.&ots=wx4_sdz5Hc&sig=8sAeXd8TW_tEvb1p6xmd7szZHVw#v=onepage&q=The%20Balanced%20ScoreCard%3A%20Translating%20Strategy%20into%20Action%2C%20Harvard%20Business%20School%20Press%2C%20Boston.&f=false
- **Kaplan y Norton, (2001).** Como utilizar el cuadro de mando integral (The strategy-focused organization). Harvard Business School Pres. [Libro en Línea]. Recuperado de

https://books.google.com.co/books?id=y0unHnt0KYoc&printsec=frontcover&dq=balanced+scorecard&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=balanced%20scorecard&f=false

- **Manual de publicaciones American Psychological Association (2006).** (6a. ed.
- **Manual de Trabajos de Grado, de Especialización y Maestrías y Tesis Doctorales.** Upel 2006.
- **Norma Internacional ISO 9000:2006** Sistemas de gestión de la calidad – Fundamentos y vocabulario.
- **Norma Internacional ISO 9001:2008** Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos.
- Servicio Autónomo Nacional de Normalización, Calidad, Metrología y Reglamentos Técnicos (SENCAMER). <http://www.sencamer.gob.ve/>
- **Peña, Jesús (2011).** Propuesta de un sistema de indicadores de gestión para la gerencia de despliegue tecnológico de la empresa smartmatic. Tesis para: Especialista en Gerencia de Proyecto. Universidad Católica Andrés Bello.
- **Prieto, Jorge E. (2011).** Gestión estratégica organizacional. (3a. ed.).
- **Ramírez, Tulio (2007).** Cómo hacer un Proyecto de Investigación. Caracas. Panapo.
- **Rodríguez, Luis (2011).** Elaboración de un sistema de gestión de indicadores para contribuir a mejorar la productividad y calidad en los servicios de mantenimiento mayor de las unidades de generación en la electricidad de Caracas. Tesis para: Especialista en Ingeniería Industrial y Productividad. Universidad Católica Andrés Bello.
- **Sampieri, Roberto (2006).** Metodología de la investigación. (4a. ed.).

- **Santalla de B., Zuleyma (2011).** Guía para la elaboración formal de reportes de investigación. (2a. ed.).
- Tesis de grado sin autor, disponible en:
<http://pcc.faces.ula.ve/Tesis/Maestria/Vicmary%20Linares/CAPITULO%20III.%20METODOLOGIA.pdf>

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta: Información de medición de indicadores de gestión

Empresa:

Fecha:

El presente instrumento de recolección de información en las principales empresas aseguradoras del país (Ranking según la SUDASEG), tiene como finalidad conocer si las empresas aseguradoras cuentan con una metodología de sistemas de gestión, así como de medición de sus indicadores, que permitan identificar fallas en la operación, solucionar las mismas y poder brindar al cliente el mejor servicio a través del buen desempeño de su personal.

Nº	Aspecto evaluativo	Si	No	Especifique
1	La organización define sus objetivos estratégicos? Con qué frecuencia?			
2	Utiliza herramienta o metodología para medir estos objetivos?			
3	Si la respuesta anterior es positiva, indique que tipo de indicadores maneja para el seguimiento de la gestión y con qué frecuencia son medidos?			
4	Mide la gestión del desempeño de su personal?			
5	Los resultados son comunicados y entendidos por toda la organización?			
6	Ha implementado un plan de mejora continua para la gestión de siniestros de vehículos?			
7	La organización cuenta con un sistema de gestión implementado? Cuál?			
8	La organización determina las quejas y/o reclamos de los clientes?			
9	Está claramente identificado el motivo de las quejas y/o reclamos?			
10	Existe algún indicador para medir la atención y solución a las quejas y/o reclamos?			

Agradezco su tiempo, dedicación y sinceridad en cada una de las respuestas otorgadas.

Anexo 2. Encuesta: Información de identificación y evaluación de riesgo

Empresa:

Fecha:

El presente instrumento de recolección de información en las principales empresas aseguradoras del país (Ranking según la SUDASEG), tiene como finalidad conocer si las empresas aseguradoras identifican y gestionan todos los riesgos asociados a la operación, involucrando el riesgo del personal.

N°	Aspecto evaluativo	Si	No	Especifique
1	La organización tiene definido una evaluación de riesgo físico?			
2	La organización tiene definido una evaluación de riesgo tecnológico?			
3	Usa herramientas de gestión para identificar y gestionar los riesgos?			
4	Conoce las normas son aplicables para ello?			

Agradezco su tiempo, dedicación y sinceridad en cada una de las respuestas otorgadas.