



Los Centros de Siniestros de Seguros Generales.

De Centros Operativos a Centros Resolutivos.

De la optimización de recursos a la calidad de servicio.

Estudio realizado por: Jesús Gracia León.

Tutor: José Manuel Álvarez Quintero.

Tesis del Master en Dirección de Entidades
Aseguradoras y Financieras

Curso 2006/2007

Esta tesis es propiedad del autor.

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento sin mencionar su fuente.

Presentación

Un buen grupo de personas ha hecho posible este trabajo. Deseo expresar mi sincera gratitud a todas ellas por estar en los momentos necesarios, por el tiempo compartido y por todas las ayudas prestadas. Es pues, de justicia, que mi gratitud encabece estas páginas.

Agradecimientos:

Al conjunto de profesores del programa de esta 5ª promoción que sabiamente dirigido y coordinado por José Luis Pérez Torres contribuyen año tras año a una formación especializada en el sector asegurador. Por vuestra paciencia, dedicación, comprensión, disponibilidad y aportación en el enriquecimiento tanto personal como profesional. Que este espacio tan bien habilitado y adecuado sirva para muchas otras promociones.

A Seguros Catalana Occidente y en especial a las personas que forman la Dirección de Sistemas por ofrecerme, animarme, facilitarme y brindarme la oportunidad de realizar este Master. Por permitirme descubrir que jamás acabaré de saber todo lo necesario en esta profesión. Por su compromiso en mi formación permanente así como la confianza que han depositado en mi.

A los compañeros de promoción por su amistad y hacer más amenas las horas. Por el tiempo compartido que no se olvida.

A María Rosa Andreu por su inestimable ayuda, consejos útiles y por las muchas horas que me ha dedicado en el desarrollo y revisión de este trabajo, por sus observaciones críticas siempre bien recibidas.

A Sergi Carol por el soporte bibliográfico y técnico prestado.

Al tutor de esta tesis José Manuel Álvarez Quintero por su asesoramiento y maestría en la dirección de esta tesis.

A personas como Isabel Blanco, Andreu Romeu, Antonio Díaz, Jordi Pedrals o Pere Jorba por su paciencia y dedicación no sólo en la elaboración de este trabajo.

Dedico esta tesis:

A mis padres que me dieron la existencia, por su apoyo incondicional a lo largo de la vida.

A Núria quien en todo momento ha estado a mi lado, creyendo en mí mucho más que yo mismo, por entregarme su paciencia, sacrificio, confianza y afecto. Por su invaluable compañía y por otras muchas cosas más.

A Aïda y Oriol. Por ser capaces de transmitirme su ilusión, por recordarme a diario el placer de aprender de todo aquello que nos rodea. Por ser mis verdaderos maestros.

A TODOS MUCHAS GRACIAS.

Resumen

Esta tesis es un estudio crítico de la actual gestión operativa aseguradora a través de los Centros que han desarrollado e implantado las Entidades Aseguradoras, y en particular, de los Centros de Siniestros de Seguros de Daños y Patrimoniales.

En el trabajo se exponen y describen los orígenes, la situación actual numerando y afrontando las diferentes problemáticas surgidas a raíz de la gestión de siniestros a través de la especialización del trabajo, y cómo estos Centros deben evolucionar para asumir los nuevos retos y demandas del mercado actual.

La documentación y los datos que han hecho posible este análisis se han obtenido a través de entrevistas con personal del sector de diferentes ámbitos, asistencia a eventos y conferencias con profesionales aseguradores, colaboraciones con consultorías especializadas en análisis y diagnósticos de gestión de siniestros, lecturas de literatura y revistas especializadas del sector, y webs de instituciones relacionadas con el sector asegurador y relacionados en la bibliografía utilizada.

Resum

Aquesta tesis és un estudi crític de l'actual gestió operativa asseguradora mitjançant els Centres que han desenvolupat i implantat les Entitats Asseguradores, i en particular, els Centres de Sinistres d'Assegurances de Danys i Patrimoniales.

En el treball s'exposen i descriuen els orígens, la situació actual enumerant i afrontant les diferents problemàtiques que han sorgit a partir de la gestió de sinistres a través de l'especialització del treball, i com aquests Centres han d'evolucionar per assumir els nous reptes i demandes del mercat actual.

La documentació i les dades que han fet possible aquest anàlisi s'han obtingut a partir d'entrevistes amb personal de diferents àmbits del sector, assistència a esdeveniments i conferències amb professionals asseguradors, col·laboracions amb consultories especialitzades en anàlisis i diagnòstics de gestió de sinistres, lectures de literatura i revistes especialitzades del sector, i webs d'institucions relacionades amb el sector assegurador i detallats en la bibliografia emprada.

Summary

This thesis is a critical study of the current insurance industry management through operation centres, which have been implemented by different Insurance Companies. In particular, Property and Casualty Insurance Accidents Centres.

Either the origins of that business strategy or its current situation have been described and documented widely in this thesis, numbering and contrasting to different problems arisen from the sinister files management. It is just through insurance

specialists work that these Centres must evolve in order to assume the new challenges and demands of the current market.

The documentation and other information that have made possible this study have been obtained from different sources, such as interviews with staff of different areas of competence in insurance sector or even talks with other experts on this subject. At the same time, consultancies specialized in analysis and diagnoses of accident insurance have supported this study as well as readings of literature and specialized insurance magazines or webs of institutions related with the insurance sector, which have been mentioned in the detailed bibliography.

Índice

1. Introducción. Perspectiva histórica. Marco Global	9
1.1. Hitos históricos-financieros	9
1.1.1. En Estados Unidos	9
1.1.2. En Europa	9
1.1.3. En España	10
1.2. El sector asegurador en España	11
1.3. Análisis de la gestión técnica y administrativa del sector en la década de los 90	13
1.4. Identificación de los procesos de negocio	14
1.5. Objetivo de la tesis	16
2. La creación de los Centros Operativos de Siniestros de Seguros Generales	17
2.1. Inicio del proyecto. Objetivos de la gestión por Centros	17
2.2. Recursos Humanos	18
2.2.1. El impacto en las personas	18
2.2.2. El impacto en las oficinas / delegaciones / sucursales	18
2.2.3. El impacto en las redes de distribución	19
2.3. Sistemas: tecnología y procesos	19
2.4. Organización y estructura	20
2.5. Plan de formación	21
2.6. Plan de comunicación y concienciación	22
2.7. Las pruebas piloto: los primeros Centros	23
2.8. Inicios de los Centros Operativos de Siniestros de Daños y Patrimoniales	23
3. Evolución y situación actual de los Centros Operativos de Siniestros de Seguros Generales	26
3.1. La evolución de los Centros Operativos de Siniestros	26
3.1.1. Evolución de las primas de los ramos No-Vida	26
3.1.2. Evolución de la siniestralidad de los ramos No-Vida	28
3.1.3. Evolución de la productividad	29
3.2. Organización de los Centros Operativos de Seguros Generales	30
3.3. El Cliente y la gestión del siniestro	33
3.4. Situación actual de los Centros de Siniestros de Seguros Generales	34
3.4.1. Análisis de gestión	34
3.4.2. Análisis interno de los Centros Operativos de Siniestros	36
3.5. Pilares de la evolución a desarrollar	38

4. Las personas	40
4.1. La organización y las estructuras de los Centros de Siniestros de Seguros Generales	40
4.2. La función directiva	42
4.3. La variabilidad del rendimiento	45
4.3.1. Analizar la calidad de las relaciones entre los profesionales de los Centros y los Clientes	45
4.3.2. Evaluar y reportar información para la gestión	46
4.4. Cómo afrontar la variabilidad del rendimiento	47
4.4.1. La misión de los Centros Operativos de Siniestros	47
4.4.2. Los principios de actuación en los Centros de Siniestros	48
4.4.3. Concreción de objetivos	48
4.4.4. Seguimiento de la actividad y objetivos globales	50
4.4.5. Los planes de formación en los Centros	50
4.4.6. Comunicación y participación	51
4.4.7. Retroalimentación	53
4.4.8. Motivar e incentivar	53
4.5. La gestión de los recursos humanos en los Centros de Siniestros	56
5. Los procesos de gestión	57
5.1. La evolución de las TIC en el sector	57
5.2. El papel de las TIC en los Centros de Siniestros	58
5.2.1. La gestión operativa interna	59
5.2.2. La gestión con el cliente	59
5.3. Concreción de tecnología	61
5.3.1. Información y comunicación	61
5.3.2. Gestión	64
5.4. Consideraciones sobre las TIC en la gestión de los Centros	71
6. Proveedores al servicio de los Centros de Siniestros	73
6.1. La red pericial	73
6.2. La red de proveedores	75
6.2.1. Problemáticas con las redes de reparadores	76
6.3. Tecnología de la Información y Redes para las Entidades Aseguradoras: TIREA ..	77
6.4. Resto de la Entidad. Redes comerciales y otras unidades	77
6.5. El Outsourcing	80
6.5.1. El Outsourcing en los Centros de Siniestros	81
7. Conclusiones	84
8. Bibliografía	92
Anexos	94

Los Centros de Siniestros de Daños y Patrimoniales

De Centros Operativos a Centros Resolutivos

1. Introducción. Perspectiva histórica. Marco Global.

1.1.-Hitos históricos-financieros.

En la década de los 90 las entidades aseguradoras se replantean el modelo de descentralización que se había desarrollado en la década anterior y se inician los primeros estudios para centralizar algunos servicios, en particular los de siniestros, debido al escenario socio-económico que se estaba originando.

1.1.1.- En Estados Unidos.

Se impulsa el avance, la expansión y el uso intenso de la Tecnología en la Información y Comunicación –en adelante las TIC-, comportando nuevos procesos productivos, distributivos y de consumo deslocalizados geográficamente. El acceso y la transferencia de la información son cada vez más ágiles gracias a la popularización de Internet.

En 1995 se crea la Organización Mundial del Comercio que, junto con el Fondo Monetario Internacional (creado en 1945) y el Banco Mundial (creado en 1944), desempeñan un papel preferente en el conjunto de transformaciones económicas, sociales y culturales.

Producir más a un menor coste. El mundo empresarial se empieza a organizar sobre la base que las ganancias de la producción deben incrementarse y los costes disminuirse como resultado del tamaño y la eficiencia de la empresa.

En este contexto se inicia un proceso creciente de internacionalización del capital financiero, industrial y comercial: lo que hoy conocemos como la Globalización.

1.1.2.- En Europa.

En 1986, España y Portugal culminan su adhesión a la Comunidad Económica Europea, convirtiéndose así en la Comunidad de los Doce.

Se unifica Alemania tras la caída del muro de Berlín (año 1990).

La desintegración de la URSS (año 1990) comporta la liberación de la tutela a los países de la Europa Central y Oriental, iniciándose para éstos los procesos de democratización en lo político y de liberación en lo económico.

Los dos últimos hechos históricos mencionados, conllevan el “nacimiento de un nuevo panorama”, transformando la estructura política y sobre todo la económica del Viejo Continente.

En el ámbito asegurador, en Europa se legisla con el objetivo de armonizar un único mercado europeo de seguros en cuanto a oferta y demanda. Algunas de las Directivas reguladoras de la Unión Europea en el mercado interno del sector son:

- 87/343/CEE. Incorpora la Directiva sobre el seguro de Crédito y Caucción.
- 88/357/CE. Disposiciones para facilitar la libre Prestación de Servicios.
- 90/232/CEE. Regula la Responsabilidad Civil derivada de la Circulación de Vehículos a Motor.
- 90/619/CEE. Incorpora la Directiva en el seguro de Vida.
- 91/618/CEE. Incorpora la Directiva en seguros de No-Vida.
- 91/674/CEE. Normas y parámetros comunes para la contabilidad de las aseguradoras.
- 92/96/CEE y 92/49/CEE. Régimen de autorización y supervisión financiera única.

1.1.3.- En España.

En 1979 se inician oficialmente las negociaciones para la adhesión de España a la Comunidad Económica Europea (CEE). Siete años más tarde, se firma el Acta de Adhesión a la CEE. Previamente hubo que:

- Ratificar los Pactos Internacionales de Derechos Civiles y de Derechos Económicos y Culturales de las Naciones Unidas.
- Pasar a formar parte como Miembro del Consejo de Europa.
- Firmar el Convenio Europeo para la Protección de los Derechos Humanos y las Libertades Fundamentales.
- Suscribir la Carta Social Europea.

En el ámbito económico nos encontramos ante:

- Una elevada inflación (superior al 7%) y con unas medidas gubernamentales que no acaban de paliar esta situación.
- El paro se sitúa a un 16% respecto a la población activa.

- Un incremento de ventas a plazos con el consecuente endeudamiento de la economía familiar. La demanda desborda a la oferta, con una creciente importación (este indicador aún perdura) y unos tipos de interés superiores al 10%.
- La liberación de precios y tarifas que se produce con la entrada en la CEE., conllevó un deterioro muy rápido de los beneficios de las entidades.

1.2.- El sector asegurador en España.

Entre los años 1986 y 1989 el mercado asegurador español ve frenada su expansión, generando una mayor competencia que merma las cuentas de resultados de las entidades.

Algunos datos cuantitativos y cualitativos sobre la situación de aquella época – extraídos de ICEA-:

- 1980 la Ley de Contrato de Seguro. Regulación de carácter general y disposiciones en algunas modalidades del contrato de seguro.
- España con 39 millones de habitantes en 1990 es la quinta potencia en habitantes de toda Europa y representa el mercado más importante del continente en términos de crecimiento potencial.
- El mercado de seguros español se sitúa en el número 12 en el ámbito mundial en cuanto a primas de seguros.
- Representa el 4,6% de la cuota del mercado europeo.
- El mercado está fragmentado y poco concentrado, con medio millar de entidades en el sector –ver anexo 1-. Las diez entidades más importantes representan el 42% del mercado. Esta situación de fragmentación del mercado implica una falta de rentabilidad.
- Los gastos administrativos suponen el 18% de las primas. La partida más importante es la de gastos de personal que representa el total de un 11% de las primas.

La posición global del mercado asegurador español frente al sector europeo es de una clara desventaja y debilidad. A pesar de ello, el sector es capaz de responder a las necesidades de sus clientes y consumidores con nuevos productos y servicios.

Las entidades aseguradoras manifiestan su preocupación por la imagen pública del sector (consumidores, gobierno, sectores industriales), que es percibida y calificada como burocrática y lenta en la atención y, principalmente, en la gestión de siniestros.

Las XXVI Jornadas de Estudios de ICEA para Directores Generales y Altos Ejecutivos celebradas en Pamplona los días 10, 11 y 12 de Marzo de 1991, tienen como tema central:

“Adaptar la Empresa a un contexto de Fuerte Competencia”

En estas jornadas se profundiza sobre el entorno del sector:

- La frenada del mercado, la incipiente globalización y la voluntad de la aplicación de economías de escala en el sector, iniciada en otros sectores como el de la automoción.
- La competencia y la presión realizada a los márgenes de beneficios repercuten en estrategias de crecimiento a través de apropiaciones, fusiones o adquisiciones.
- La productividad: hacer más con menos.
- La calidad entendida como un conjunto de propiedades que todo producto debe satisfacer para cubrir las exigencias del mercado al que van dirigidas.
- Encaminar la calidad y la productividad hacia una adecuada reducción de gastos, prestando un servicio eficiente en las condiciones más óptimas y al mejor precio.
- Las inversiones, los avances y los abaratamientos de las TIC deben dar sus frutos en un futuro próximo de forma rápida y eficiente a las exigencias del mercado.
- Se instauraba una nueva guerra de precios y por lo tanto:
 - ✓ Reducción de las primas medias de las pólizas de nueva emisión.
 - ✓ Medidas poco populares para la red de distribución como la bajada de los tipos de comisiones.
 - ✓ Implantación de nuevos productos con ciclos de vida más cortos, con mayores coberturas y de gestión más compleja, los denominados Multirriesgos.
- Elevados costes de gestión y administración que no podrán ser asumidos a medio plazo.

Ante este escenario contextual, las entidades aseguradoras comienzan a analizar y cuestionarse la forma de gestionar el negocio asegurador, camino que otros sectores empresariales ya habían iniciado –principalmente los sectores industriales y de automoción- con el propósito de obtener una mayor eficiencia.

1.3.- Análisis de la gestión técnica y administrativa del sector en la década de los 90.

La situación global comentada auguraba un futuro esperanzador sólo para aquellas entidades que fuesen capaces de aprovechar sus ventajas competitivas. Pero, cómo compiten las entidades aseguradoras:

- Por productos. Sobre el papel no existían grandes diferencias en el sector en cuanto a los productos ofertados ni en cuanto a las coberturas ofrecidas.
- Por precio.
- Por servicio.

El mercado convivía con una creciente competencia, con nuevos canales de distribución (entidades bancarias y cajas de ahorros), con unos márgenes técnicos de los productos decrecientes y con unos precios cada vez más ajustados. Además los rendimientos financieros, que hasta entonces habían sido la salvación de los resultados de muchas entidades, tendían a estrecharse por la bajada de los tipos de interés.

Para hacer frente a este entorno, las entidades inician unas políticas de:

- Mayor rigor en la selección de riesgos.
- Gestión técnica firme.
- Control exhaustivo en las partidas de gastos.
- Mejora en la productividad de los recursos humanos.

Todo ello sin mermar e incluso potenciando, en la medida de lo posible, la calidad ofrecida hasta la fecha a todos los clientes y consumidores.

Hasta ese momento la gestión técnica y administrativa era asumida en parte en las oficinas, sucursales territoriales o delegaciones.

Como ya se ha comentado, las primas medias por pólizas estaban disminuyendo y los rendimientos financieros estaban en clara tendencia a la baja. Las compañías debían imperiosamente cambiar la forma de gestionar y administrar sus recursos: Más con menos.

Se pretendía que las Organizaciones fuesen más eficientes en el desarrollo de sus actividades, por lo tanto, la gestión técnica y administrativa del negocio debería ser diferente. El interés se centraba en mejorar la productividad en la gestión. Para ello, previamente, las entidades debían ser capaces de medirla con algunos índices de eficiencia en el trabajo lo más objetivos y consensuados posible. Los más básicos:

- Primas por empleado.
- Pólizas por empleado.
- Siniestros por empleado.

Una vez calculados estos índices de productividad para cada oficina o sucursal se podría realizar una comparativa con el objetivo de homogeneizar las formas de trabajo de las oficinas o delegaciones, simplificando los procesos y las tareas desarrolladas hasta ese momento.

En líneas generales, cada entidad con más o menos colaboración externa – consultorías especializadas en diagnósticos organizativos y de gestión- inició el análisis de transformación para la gestión técnica-administrativa. Se identificaron y definieron los “Mapas de Procesos” en cada Entidad –ver ejemplo actualizado en el anexo 2-, diferenciando en:

- Procesos Estratégicos. Alta Dirección. Recogen y despliegan las políticas de la organización, proporcionan directrices y límites de actuación. Orientan a las personas.
- Procesos de Negocio u Operativos. Conjunto de actividades o tareas estructuradas y relacionadas que producen un resultado de negocio definido: desde sus entradas, funciones y alternativas, hasta sus salidas del proceso.
- Procesos de Soporte. Ayudan y complementan a los procesos operativos.

1.4.- Identificación de los procesos de negocio.

A título de ejemplo simplificado se describen las acciones básicas realizadas en la medición objetiva del tiempo necesario para la ejecución de las tareas. Lo que en su día el “Taylorismo” denominó como “organización científica del trabajo”, el estudio y análisis de los procesos, y la evaluación de los rendimientos:

- Se identifican y definen los flujos de trabajo de las oficinas expresados de forma secuencial y estructurados a través de un diagrama de operaciones.
- Determinados todos los flujos de procesos se analizan y detectan aquellas tareas susceptibles de mejora tales como la eliminación de documentación o la simplificación de operativas.
- Se relacionan las actividades de cada proceso agrupándolas en:
 - ✓ Actividades de suscripción.
 - ✓ Actividades contables (recibos, apuntes, etc.).
 - ✓ Actividades de siniestros.

- ✓ Actividades varias (atención telefónica y presencial, soporte a la red comercial, distribución de documentación, compras de material, etc.).
- Definidas y agrupadas las tareas se procede a saber:
 - ✓ Cuándo. Frecuencia de realización: diaria, semanal, mensual, esporádica.
 - ✓ Cuánto. Volumen con una unidad de medida identificada: actividades contables (apuntes, recibos), pólizas y actualizaciones o suplementos, siniestros, correspondencia, llamadas telefónicas (entrantes y salientes), manipulación de documentación (documentos u hojas).
 - ✓ Tiempo necesario para cada actividad a un ritmo *razonable* de trabajo. Entendiendo como “razonable” la media aritmética de cada actividad realizada por todas las oficinas o sucursales. En este proceso se identifican los llamados “tiempos muertos” o tiempos no productivos y se eliminan en la medición de tiempos necesarios.
- Se observan las actividades “in situ” en las oficinas y se cotejan con estadísticas y listados facilitados por las áreas de informática con el fin de contrastar los volúmenes (pólizas y actualizaciones o suplementos ingresados, siniestros tramitados, expedientes abiertos y cerrados, recibos gestionados, apuntes contables ingresados, llamadas realizadas, pólizas sin efecto, etc.), las frecuencias, las cargas de trabajo y el índice de productividad de cada sucursal en función del volumen real de trabajo – a título de ejemplo de listados ver anexo 3-.

Las conclusiones se presentaron a los Comités de Dirección de cada entidad y se elaboró un plan de comunicación para su divulgación: para mejorar la productividad y reducir los costes había que centralizar las actividades de gestión técnica y administrativa que no aportaban ningún valor añadido a la gestión comercial. Nacen los **Centros Operativos** como un nuevo modelo de concentración de actividad.

Estas entidades deciden gestionar su operativa a través de la división del trabajo y su especialización:

- División de trabajo. Toda actividad que tenga que realizarse entre varias personas debe distribuirse entre ellas de forma que se obtenga un mayor rendimiento. Cada persona debe conocer y asimilar las tareas del proceso que le son asignadas.
- Especialización. La repetición de tareas realizadas por una misma persona debe repercutir en el tiempo de ejecución y en la calidad del desarrollo.

1.5.- Objetivo de la tesis.

Una vez contextualizada la necesidad del cambio en la Organización técnica y administrativa del negocio asegurador que ha derivado en la instauración de los Centros Operativos y, dado el campo tan amplio que representa la gestión aseguradora a través de dichos Centros, se ha centrado esta tesis en la Gestión de Siniestros de Daños y Patrimoniales.

Esta nueva distribución operativa por funciones ha sido la causa de un cambio en las relaciones de gestión, de supervisión e incluso de cultura, de sistemas y de comportamiento de las entidades. Es un camino de grandes dimensiones, con dificultades y complejidades, y en el que cada Entidad que decidió emprenderlo tuvo sus propias particularidades, pero en general se puede afirmar que se ha logrado su implantación y reconocimiento gracias a la profesionalización e implicación de todo el Equipo Humano de las entidades.

Se iniciaba una nueva etapa de crecimientos, no sólo por vía orgánica, sino también por vía adquisiciones o por fusiones, que implicaba una evolución hacia un tipo de estructura más adecuada a las nuevas condiciones, por lo que se acudió a modelos funcionales basados en la especialización necesaria para asegurar la eficiencia en las operaciones.

La organización se racionalizaba, se establecían sistemas y procedimientos normalizados de trabajo. Las Direcciones evolucionaban hacia una mayor tecnificación, incorporándose un diseño de estructura funcional que permitiría que las tareas fuesen desarrolladas por especialistas en un entorno donde las gamas de productos eran más extensas y tenían mayor complejidad en su correcta gestión.

2. La creación de los Centros Operativos de Sinies-tros de Seguros Generales.

2.1.- Inicio del proyecto. Objetivos de la gestión por Centros.

En el capítulo anterior, se han enumerado las razones que llevaron a las entida-des aseguradoras al desarrollo de un proyecto de esta envergadura. Con la im-plantación de los Centros Operativos se pretendía obtener:

- Reducción de costes por aplicación de técnicas de economía de escala, en confrontación con la situación precedente en oficinas o sucursales.
- Reorganización y redistribución de los recursos humanos.
- Hacer frente a la complejidad de la gestión, y en particular, a la de sinies-tros –implantación y consolidación de los productos Multirriesgos-.
- Ejecución de las tareas con métodos más integradores.
- Redistribución de las tareas de tal forma que se optimice la productividad y la eficacia.
- Homogeneización. Trabajar con menos riesgo y según los principios normativos de cada entidad.
- Mejora de la calidad operativa aunque sólo fuese para reducir la variabili-dad, es decir, asegurar que tanto las operativas como los procesos de tra-bajo fueran idénticos de manera que la calidad se mantuviera constante.

Para un proyecto de esta índole, los Comités de Dirección de cada entidad em-barcada en este cambio organizacional, seleccionaron y asignaron un Director del Proyecto y se crearon los respectivos Comités de Seguimiento. En la mayoría de las entidades consultadas, la dirección del Proyecto recayó en las mismas perso-nas que habían iniciado los análisis previos de funciones y tareas en las sucursa-les o delegaciones.

Identificados, medidos, analizados y definidos los procesos de gestión de cada entidad, se detectaron las necesidades y las mejoras a implementar, dimensio-nando las magnitudes de cada “parcela del proyecto”, desglosado básicamente en cinco áreas de mejora:

- Recursos Humanos (ver apartado 2.2.).
- Sistemas: tecnología y procesos (ver apartado 2.3.).
- Organización y estructura (ver apartado 2.4.).
- Plan de formación (ver apartado 2.5.).
- Plan de comunicación y concienciación (ver apartado 2.6.).

2.2.- Recursos Humanos.

2.2.1.- El impacto en las personas.

La creación de los Centros Operativos produce de forma ineludible un cambio en la ubicación de los centros de trabajo y por lo tanto una movilidad geográfica del personal administrativo asignado en las oficinas o sucursales haciéndose necesaria una negociación con los Representantes de los Trabajadores sobre las condiciones de esta movilidad geográfica.

La situación según los parámetros de productividad de los últimos cinco años (1985-1990) no había mejorado en el ámbito de primas por empleados y las ratios de las pólizas por empleado habían disminuido (este último parámetro se debía en buena medida al aumento del personal informático en las Entidades) –ver anexo 4-. Con la gestión a través de Centros se intentaba que la administración pasase de absorber los crecimientos de negocio a contribuir al crecimiento del mismo.

La dotación de personal en los Centros se realizó con efectivos administrativos de las oficinas o sucursales lo que comportó que algunas personas se asignasen con criterios de proximidad en lugar de idoneidad con la intención que la movilidad fuese lo menos “traumática” posible. Se desplazó a cada persona al Centro Operativo más próximo a su residencia habitual, aunque no por ello fuera el más idóneo para las funciones de especialización que eran necesarias desarrollar a partir de entonces.

2.2.2.- El impacto en las oficinas / delegaciones / sucursales.

Las oficinas o delegaciones hasta ese momento habían funcionado como unas “micro compañías” en las que se “hacía de todo” –atención telefónica, proyectos, tarificación, ingreso de pólizas, tramitación de siniestros, cobro de recibos, etc.-. A partir del cambio, a las sucursales se las libera de aquellas tareas técnicas y administrativas sin un valor comercial añadido, orientándolas de forma casi exclusiva a las funciones comerciales.

Su dotación en cuanto a recursos humanos queda establecida con los efectivos comerciales existentes hasta la fecha y con una mínima estructura administrativa cuyas funciones son de apoyo y soporte a la organización comercial: entre uno y tres empleados en función de los volúmenes de primas y mediadores asignados a la oficina o sucursal.

Las funciones de las oficinas pasan a ser:

- Crecimiento y rentabilidad del negocio.
- Seguimiento y supervisión de la actividad y gestión de la red.

- Consolidación, potenciación y expansión de la red de distribución o mediadores.
- Servicio de atención y enlace entre la entidad y la red de distribución: revisar, enviar y recibir de los Centros Operativos la documentación necesaria para gestionar el servicio a los clientes y a la red comercial.

2.2.3.- El impacto en las redes de distribución.

La efectividad y la calidad de las redes de distribución eran los principales factores que contribuían a la mejora de la rentabilidad. Las entidades apoyaron y potenciaron la efectividad de la Red realizando sesiones de formación de los productos a comercializar con el soporte tecnológico adecuado.

Los cambios organizativos de gestión de las entidades tuvieron un impacto directo en sus operativas administrativas de atención telefónica, de suscripción, contables y de siniestros, por lo tanto, debían planificarse y realizarse acciones comunicativas y formativas sobre las implicaciones y consecuencias que estos cambios suponían a corto y a medio plazo. Unos beneficios que influirían directamente en la propia red de distribución: mejor gestión, mayor agilidad, atención más profesionalizada, etc.

Las entidades pusieron a disposición, tanto de la red de mediación como de los clientes, la posibilidad de realizar las consultas vía telefónica. Aquellas entidades que estaban preparadas tecnológicamente, desarrollaron e implementaron para los canales de mediación las consultas vía Intranet.

Para las redes de distribución la lejanía entre los Centros Operativos implicó dejar de tener en la oficina / delegación / sucursal a los empleados a los que hasta entonces el agente o mediador podía visitar y preguntar “cómo estaba el siniestro, la póliza o aquel recibo”. A partir de este momento, estas cuestiones debían realizarse bien telefónicamente o bien utilizando las nuevas herramientas informáticas.

2.3.- Sistemas: tecnología y procesos.

El abaratamiento de los costes en las TIC y la necesidad de gestionar la complejidad creciente de los nuevos productos hicieron patente la necesidad de disponer de unos soportes tecnológicos que únicamente podían ser asumidos en el ámbito centralizado, ya que era inviable económicamente la implantación en una estructura territorial de oficinas o sucursales: tratamientos de imágenes, servidores de fax automatizados, ampliación de codificaciones en los siniestros, centralitas telefónicas capaces de derivar las llamadas en función del lugar de origen o por tipología de consulta a través de locuciones previas, intercambio electrónico de datos, etc.

Uno de los procesos mecanizados del sector más importantes de aquella época fue la gestión de siniestros de automóviles a través del Centro Informático de

Compensación de Siniestros. Sistema CICOS: Sistema de gestión para los siniestros acogidos a los convenios CIDE/ASCIDE. Sus principales ventajas fueron agilizar la gestión administrativa de los siniestros acogidos a estos Convenios a través de medios electrónicos de comunicación entre entidades, determinación precisa de saldos entre éstas y su posterior liquidación, potenciación de los Acuerdos de Indemnización Directa como elementos necesarios para lograr una gestión eficaz. En aquella época las entidades adheridas a este sistema fueron: Caja de Previsión y Socorro, Fénix Autos, Grupo Catalana Occidente, Grupo MAPFRE, Grupo Vitalicio, Multinacional Aseguradora, Pelayo, Previsión Española, Unión y Fénix Español, y UAP.

En líneas generales, el sector asegurador estaba bien situado para obtener ventajas competitivas utilizando eficazmente la tecnología, rediseñando los circuitos operativos y sobre todo eliminando muchos aspectos burocráticos. Por lo tanto, debía evolucionar hacia una mejor utilización de la informática. A título de ejemplos representativos de este hecho:

- Las redes de distribución de las principales entidades ya disponían de ordenadores portátiles que les permitían la tarificación de proyectos, incluso en algunos casos la emisión de las pólizas.
- El Grupo Vitalicio ya utilizaba tarjetas magnéticas para la autorización de pagos en seguros de salud.
- El Videotex (método y tecnología de acceso a bases de datos de forma interactiva) se utilizaba en sistemas de tasaciones de siniestros de automóviles.

2.4.- Organización y estructura.

El crecimiento de las entidades conlleva la necesidad de una mayor especialización que reduzca los riesgos y aumente la capacidad de reacción estratégica.

La especialización entendida como distribución de tareas debe desglosarse de tal forma que fomente la capacidad cuantitativa y la aptitud cualitativa de aquellas personas que ejerzan cada una de las tareas como consecuencia de la repetición. Implicando, entre otras cosas, una estructura y una subordinación completa de las tareas y de las funciones.

Las estructuras que se implantaron fueron la divisional o departamental en los Centros y matricial respecto a la Entidad.

La estructura divisional o departamental permite una gran descentralización operativa de forma que las divisiones pueden seguir estrategias particulares para el logro de los objetivos que le son asignados por la unidad central o dirección. Este tipo de estructuras –según algunos manuales de administración de organizaciones- se atribuyen a Alfred Sloan, presidente en aquella época de la General Motors, quien aplicó esta estructura a dicha corporación en la década de los años

veinte. Cada departamento actúa como una “empresa” con sus propios objetivos y medios; éste a su vez, depende de otro departamento o unidad superior, y el conjunto de divisiones está coordinado y jerarquizado por una unidad central de decisión –ver anexo 5-.

Como principal desventaja de este tipo de estructura se puede apuntar que un exceso de departamentos jerárquicos puede desdibujar la visión global de la empresa: objetivos y estrategias.

La organización funcional departamental de los Centros se combina con una estructura basada en criterios de mercado como son los productos –ver anexo 5-. Por lo tanto, los Centros se organizaron bajo una estructura matricial permanente, entendida como un mecanismo de enlace o una forma de establecer vínculos entre departamentos bajo un sistema de autoridad múltiple y con una continuidad en el tiempo. Esta estructura potencia una mayor coordinación, colaboración y especialización entre las distintas unidades del negocio, aunque también es cierto que se trata de un sistema de autoridad múltiple que en ocasiones comporta dificultades en la gestión diaria.

La estructura matricial potencia la efectividad cuando es utilizada para el desarrollo de nuevas actividades con una coordinación de complejas interdependencias múltiples. Esta estructura es aconsejable, según los manuales organizativos, para aquellas organizaciones maduras que intentan resolver sus conflictos a través del diálogo, la discusión constructiva y la negociación entre iguales llegando a acuerdos o consensos, aunque uno de sus riesgos es el exceso de reuniones.

La distribución por especialización –departamental y matricial- implica en sus inicios una supervisión directa por parte de los respectivos responsables que debe ser sustituida por una progresiva normalización en los métodos y las habilidades.

2.5.- Plan de formación.

Las personas son las verdaderamente ejecutoras de la productividad y de la calidad de toda entidad, por lo tanto, la capacitación, la formación y el entrenamiento del personal en las nuevas funciones encomendadas debían –y deben- ser un eje principal para obtener los resultados deseados.

Se establecieron líneas de acción de mejora formativa desde dos áreas de actuación:

- Formación e inversión para la red comercial y mediadores.
Se desarrollaron “planes de formación de choque” en programas de ofimática y de sistemas de información que cada entidad tenía implantados (consulta de pólizas, siniestros, bases de datos de clientes, etc.), dirigidos a la red de distribución: comerciales y mediadores.

Se realizó un esfuerzo formativo considerable con la red de distribución desde diferentes opciones como la presencial y la radial con formadores en el territorio.

- Formación para el personal de los Centros.
Se entrevistó al personal administrativo para su posible ubicación ideal: tareas que estaban desempeñando, experiencia profesional, competencias, etc., que se plasmaron en bases de datos del personal, pero que posteriormente, para la ubicación del personal no prevalecieron a otros aspectos como el de la proximidad geográfica ya comentada en el apartado 2.2.1.

Se realizaron y divulgaron manuales operativos para los Centros donde se incluían:

- ✓ Formación de los nuevos procesos tecnológicos.
- ✓ Normativa técnica de los productos.

En general, no se realizaron acciones formativas activas ni de seguimiento acorde con las implicaciones que conllevaba el cambio.

En 1993 Unespa firmó los primeros acuerdos de formación continua y, desde entonces, está desarrollando la función de promotor de los planes de formación dirigidos a las personas del sector. ICEA, por su parte, desarrolló y realizó cursos formativos encaminados a:

- La lucha contra el fraude e incidencias.
En el sector se estimaba que los casos de siniestros fraudulentos representaban un 10% del total de reclamaciones, pero era difícil conocer su auténtico alcance. Era necesaria –actualmente aún lo es- la colaboración entre el sector compartiendo información, como por ejemplo el fichero FIA.
- La utilización de las TIC para la gestión de siniestros.
- El desarrollo profesional.
- La presentación de los primeros análisis encaminados a la reposición de bienes de servicio en lugar del pago de la indemnización del siniestro.

2.6.- Plan de comunicación y concienciación.

Las barreras en la comunicación son uno de los principales problemas de toda organización tanto desde la óptica de gestión interna como de cara a la imagen que se pretende ofrecer al exterior.

Una de las claves del éxito de todo cambio es disponer de un buen plan de comunicación y concienciación para toda la Organización, y éste debe ser transparente tanto interna como externamente. En líneas generales las comunicaciones se diseñaron y basaron en tres ejes:

- Aumentar la eficacia de las organizaciones comerciales.
- Mejorar el servicio a Mediadores y a Clientes.
- Mejorar la gestión (en el caso de esta tesis, sólo se hace referencia a siniestros).

2.7.- Las pruebas piloto: los primeros Centros.

Los primeros procesos de centralización se realizaron para gestionar los siniestros con resultado de daños corporales y para algunos ramos muy concretos y complejos, como los de responsabilidad civil, grandes riesgos o la gestión de siniestros a través del sistema CICOS, tanto por el impacto económico de éstos como por la comprobación práctica que la especialización necesaria era incompatible con el modelo de sucursales.

La implantación de estos primeros Centros Operativos también sirvió para realizar las pruebas piloto necesarias para verificar los nuevos circuitos operativos tales como el envío y la recepción de documentación, las actualizaciones y los nuevos aplicativos desarrollados para la gestión, la determinación del personal necesario en función de los volúmenes y cargas de trabajo, y la estructura organizativa a desarrollar e implementar.

Estos primeros Centros se tienen que entender como “pruebas en real” previos a la puesta en marcha definitiva. Se organizaron en ciudades tales como Madrid, Barcelona, Valencia o Bilbao, que daban servicios a un determinado número de sucursales (normalmente aquellas más próximas geográficamente), que permitieron evaluar, coordinar y verificar la viabilidad de un cambio organizativo de esta envergadura.

Una vez desarrollados e implantados estos Centros, se realizaron los ajustes necesarios y las entidades se prepararon para su aplicación masiva.

Se implantaron diferentes modelos que han ido evolucionando:

- Modelos basados en la territorialidad.
- Modelos basados en la especialización por tipologías de siniestros.
- Combinación de los dos modelos mencionados.

2.8.- Inicios de los Centros Operativos de Siniestros de Daños y Patrimoniales.

Los Centros de Siniestros son unidades operativas y funcionales diseñadas para asumir aquellas actividades en el ámbito de siniestros cuya realización en las sucursales no reporta un valor añadido ni para el mediador ni para el cliente. Con-

centradas estas actividades en un Centro Operativo permiten realizarse con mayor eficiencia gracias a la especialización y a una mejor dotación tecnológica, proporcionando una completa aplicación de la normativa técnica vigente, una mayor agilidad en la tramitación y una profesionalización de los gestores que son las personas encargadas de la gestión de siniestros.

La mayoría de entidades optaron por la implantación de varios Centros de Siniestros y su número osciló en cada Entidad en función de:

- El volumen de siniestros gestionados.
- La disminución del impacto de la movilidad geográfica. La no-creación de macro-centros de gestión de personas con las dificultades de dirección que comporta.
- Estar lo más próximo posible del lugar de ocurrencia del siniestro ya que ello implicaba un mejor control, coordinación y supervisión en la gestión del mismo.

Las funciones básicas de estos Centros Operativos de Siniestros se establecieron en:

- Dar servicio a clientes y mediadores gestionando íntegramente el proceso del siniestro según las facultades concedidas, la normativa técnica y la aplicación de las condiciones contractuales en cada caso.
- Productividad: Obtener la máxima calidad posible en la gestión de siniestros, satisfaciendo las expectativas de los mediadores y de los clientes a un precio adecuado, eliminando los costes de la “no-calidad”, entendiéndola como el conjunto de tareas y funciones sin un valor percibido en el servicio realizado, potenciando los arreglos amistosos, los servicios de reparación (propios y concertados) y la sustitución versus la indemnización.

Actividades y acciones más relevantes de los Centros Operativos de Siniestros:

- Recepción, validación y apertura de las declaraciones de siniestros.
- Asignación, seguimiento y supervisión de los servicios de profesionales internos y externos (peritos, reparadores, talleres, abogados, etc.).
- Atención y gestión con clientes, mediadores, profesionales, perjudicados, entidades contrarias, organismos oficiales, etc.
- Gestión de los avisos y comunicaciones a través de las agendas de siniestros.
- Administrar los sistemas de gestión automatizados como el sistema CI-COS.

- Control y seguimiento de los siniestros no finalizados o pendientes.
- Reclamaciones de y a contrarios y perjudicados.
- Gestiones de consignaciones.
- Control de juicios con señalamiento.
- Arreglos y transacciones amistosas.
- Gestión de pagos y cobros.
- Liquidación y cierres de siniestros gestionados.
- Detección y seguimiento de siniestros con incidencias o indicios de fraude.
- Enlace y consultas con los responsables de los productos correspondientes.
- Información y formación normativa y de procedimientos.
- Propuestas de acciones de mejoramiento.
- Interlocución de los convenios establecidos (CIDE/ASCIDE).
- Estadística de supervisión de parámetros cualitativos y cuantitativos de la propia gestión de siniestros.

Este cambio operativo hacia la especialización en Centros Operativos implicó un cambio en la cultura, en los sistemas y en el comportamiento de las Entidades con la finalidad de cambiar la efectividad de la organización en la resolución de los problemas planteados hasta ese momento y la consecución de los objetivos marcados.

3.- Evolución y situación actual de los Centros Operativos de Siniestros de Seguros Generales.

3.1.- La evolución de los Centros Operativos de Siniestros.

La implantación de los Centros como nueva forma de gestionar, responde a una de las medidas paliativas al estrechamiento de los márgenes y a la necesidad de mejorar la eficiencia de las entidades. Un cambio de estructura como motor de desarrollo: los Centros Operativos y los cambios funcionales de las oficinas o sucursales del territorio.

Los Centros son el resultado de la aplicación de los diferentes parámetros de diseño organizativo que se han podido instaurar en las entidades aseguradoras gracias al desarrollo de las TIC. Pero, ¿qué ha pasado durante estos años?

Para dar respuesta, vamos a analizar la evolución según datos publicados por ICEA:

- Primas de los ramos de No-Vida.
- Siniestralidad de los ramos No-Vida.
- Productividad de los Centros.

3.1.1.- Evolución de las primas de los ramos No-Vida.

Evolución de las primas en los ramos de Vida y No-Vida:

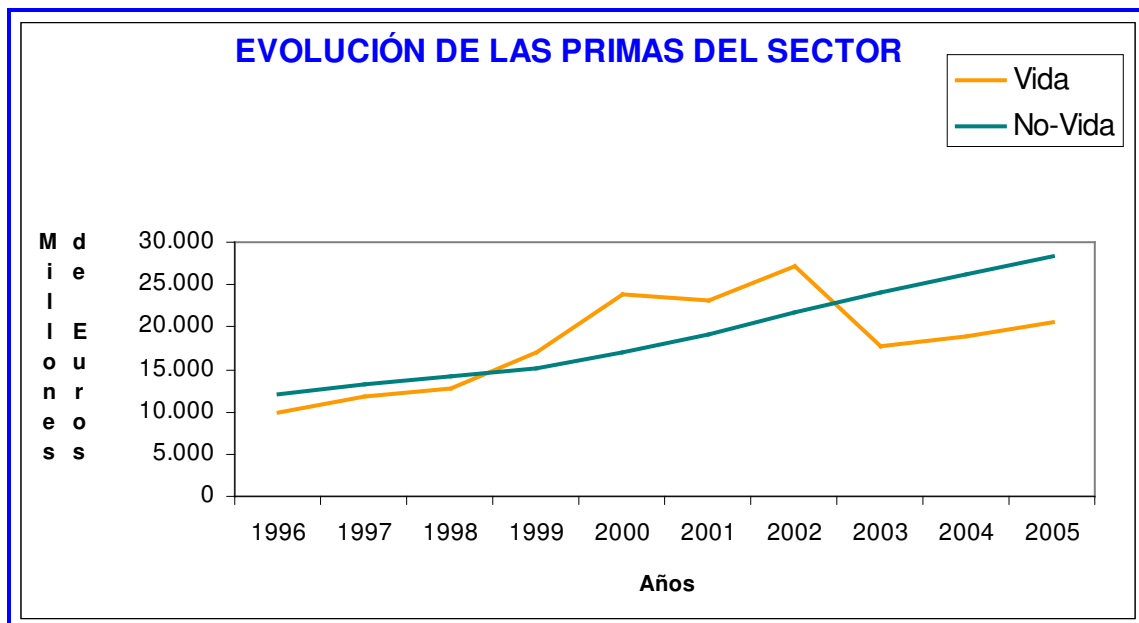


Gráfico 1. Fuente: Anuario de los Seguros No-Vida 2004 publicado en 2005 por ICEA.

En este gráfico se puede apreciar el crecimiento sistemático de las primas de los ramos No-Vida debido, principalmente, a los cambios sociales y culturales que se han producido en estos últimos años: aumento de la media de vehículos por habi-

tantes, mayor contratación de seguros Multirriesgos como medida protectora ante posibles pérdidas patrimoniales, la obligatoriedad de aseguramiento como condición “sine qua non” de las entidades de crédito –hipotecarios y personales-, las reclamaciones por responsabilidad civil, etc.

Distribución de las primas de los ramos No-Vida en 1990:

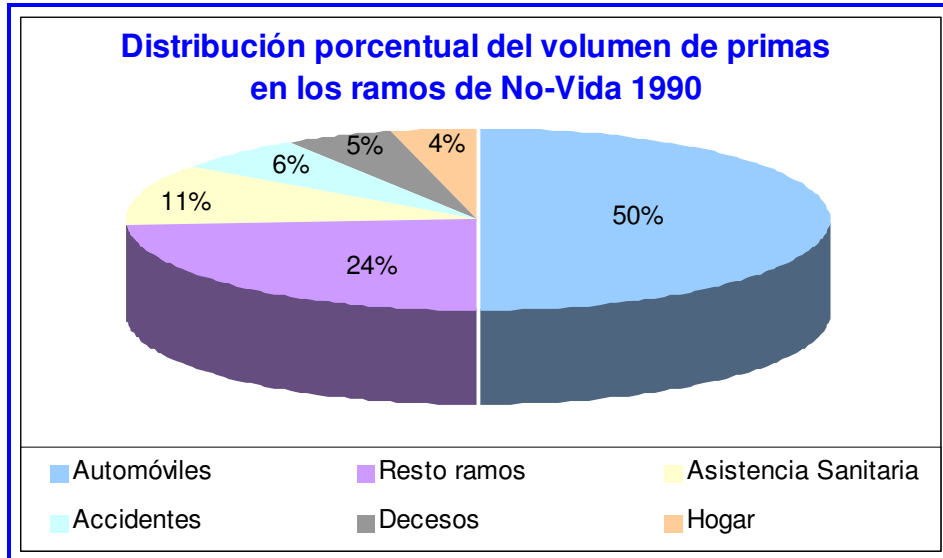


Gráfico 2. Fuente: Anuario de los Seguros No-Vida 1990 publicado en 1992 por ICEA.

Distribución de las primas de los ramos No-Vida en 2005:

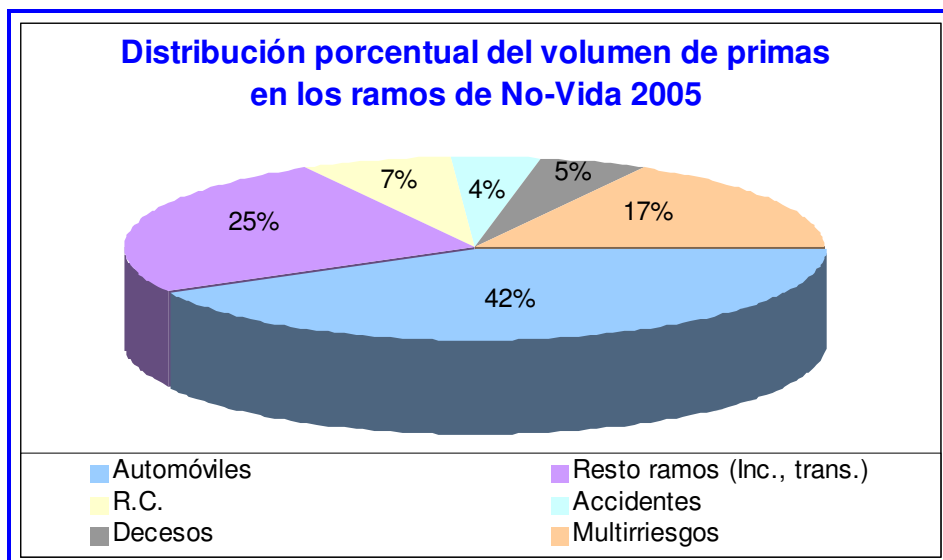


Gráfico 3. Fuente: Anuario de los Seguros No-Vida 2005 publicado en 2006 por ICEA.

La evolución de la distribución del volumen de primas ha tenido sus consecuencias en la tramitación de siniestros, básicamente con el crecimiento de la facturación de productos como los Multirriesgos, productos con mayor complejidad en su correcta gestión.

3.1.2.- Evolución de la siniestralidad de los ramos No-Vida.

	1998	1999	2000	2002	2003	2004	2005	2006 (a Junio)
Ratio siniestralidad (coste stros/prima imputadas)								
Automóviles	83,30%	93,29%	88,00%	75,61%	77,19%	73,12%	72,70%	76,23%
Hogar	58,70%	69,67%	65,03%	62,53%	60,93%	57,63%	56,79%	57,20%
Comunidades	Falta de información	76,58%	70,10%	68,61%	68,19%	61,98%	60,73%	59,59%
Comercio		85,63%	80,11%	82,38%	68,71%	63,52%	59,68%	58,81%
Industrial		95,23%	82,74%	93,21%	81,40%	65,82%	71,85%	65,83%
Multirriesgos		78,57%	69,77%	70,51%	65,90%	60,40%	63,20%	58,90%
Resto		74,41%	70,70%	72,26%	71,08%	61,70%	62,30%	59,23%
Total No-Vida		72,80%	83,18%	79,38%	73,95%	74,06%	68,50%	69,80%
Resultado técnico s/ retenido								
Automóviles	8,91%	-4,58%	0,05%	7,22%	11,71%	15,44%	15,31%	12,20%
Hogar	-2,72%	0,33%	3,59%	4,56%	7,45%	11,06%	11,56%	12,64%
Comunidades	Falta de información	1,21%	5,94%	3,31%	5,84%	16,96%	16,53%	20,52%
Comercio		-11,98%	-5,40%	-14,46%	1,86%	11,61%	12,37%	18,40%
Industrial		5,51%	-0,91%	-23,11%	-5,43%	14,13%	4,75%	17,37%
Multirriesgos		-0,40%	2,24%	-2,45%	5,55%	12,12%	14,67%	14,91%
Resto		6,90%	6,77%	2,85%	7,71%	11,12%	13,95%	14,57%
Total No-Vida		-5,54	1,08%	3,40%	5,05%	9,66%	12,61%	13,51%

Gráfico 4. Fuente: ICEA.

Las cuentas de resultados de las entidades han situado al sector en un nuevo “ciclo blando” entendiéndolo como un aumento de beneficios. Este nuevo marco se debe a varios factores:

- Mayor y mejor segmentación en las tarifas.
- Disponer de información más precisa tanto para la suscripción como para la gestión de siniestros.
- Una nueva organización funcional de las entidades que ha implicado una nueva forma de gestión y que ha permitido ganar eficacia.
- Unos desarrollos en las TIC con su consiguiente abaratamiento que han supuesto:
 - ✓ Ejecución de las tareas con métodos más integradores.
 - ✓ Redistribución de las tareas.
 - ✓ Trabajar con menos riesgo.
 - ✓ Simplificación de las estructuras. Disminución de los responsables existentes con la estructura de gestión en el ámbito territorial (oficinas, delegaciones o sucursales).
 - ✓ Acuerdos en el ámbito nacional y europeo como por ejemplo el Baresmo de Daños Corporales.

Según publicación del Boletín Diario de Seguros del pasado 5 de febrero de 2007 “las aseguradoras prácticamente quintuplican sus beneficios entre 2000 y 2005, incluyendo estadísticas sectoriales de activo y pasivo, inversiones financieras, cuentas de pérdidas y ganancias, etc. Las cuentas de resultado han pasado de 784 millones de euros de beneficios en el año 2000 hasta los 3.551 millones al cierre del año 2005.”

No obstante, los servicios de asistencia y reparación están originando un aumento en las frecuencias de siniestralidad y en los costes medios en los ramos como los de Hogar y Comunidades debido básicamente a unos inadecuados sistemas de control y supervisión (esta problemática se analiza en el apartado 6.2.1.).

3.1.3.- Evolución de la productividad.

Descripción	1994	1997	2001
Coste salarial estimado por siniestro liquidado: masa salarial área siniestros / núm. siniestros liquidados	16,47 €	17,36 €	16,10 €
Número de siniestros declarados por gestor de siniestros	1.101	1.616 (Autos 803) (Hogar 606)	1.941 (Autos 1.221) (Hogar 494)
Número de siniestros liquidados por gestor de siniestros	1.270	1.682 (Autos 845) (Hogar 659)	1.994 (Autos 1.596) (Hogar 513)
Tiempo empleado por siniestro liquidado	1h 34m	1 h.	0:48 m
Velocidad media liquidación	96 días	92 días	96,39 días
Velocidad media liquidación Automóviles	No disponible	131 días	90,06 días
Porcentaje del personal en gestión de siniestros	35,70%	No disponible	24,05%
Porcentaje de costes de personal en gestión de siniestros	30,80%	No disponible	20,15%

Gráfico 5. Fuente: Información extraída de datos de ICEA.

Año 1994: Situación previa antes del inicio de la gestión a través de los centros operativos.

Año 1997: Comienzan a aparecer los centros operativos de siniestros.

Año 2001: Última información publicada por ICEA sobre medidores de productividad.

A pesar que la información disponible de ICEA es hasta el 2001, se puede apreciar en este cuadro que se ha mejorado en la gestión, control y liquidación de siniestros, siendo posible gracias al cambio estructural y a la evolución de las TIC en el sector –como ya se ha comentado anteriormente-.

La gestión de siniestros a través de los Centros Operativos ha contribuido en la mejora de productividad y eficiencia administrativa:

- Los costes salariales han disminuido.
- Las entidades son capaces de gestionar más siniestros -declaración y liquidación- por persona asignada en los Centros.
- La velocidad media de liquidación en el ámbito global no ha variado, pero en el ramo de Automóviles (ramo de mayor volumen en cuanto a siniestros

y el más mecanizado) en el 2005 la velocidad media de liquidación es de 73 días: en 8 años se han reducido 59 días de media de gestión.

A modo de resumen, las primas del sector han aumentado de forma sistemática por encima del IPC., la cultura aseguradora se está introduciendo en la sociedad española, los productos han evolucionado con mayores coberturas y complejidad en la gestión, y las entidades han sido capaces de aumentar su productividad y eficiencia en la gestión administrativa.

Los Centros Operativos de Siniestros han contribuido a:

- La viabilidad y el reflote de aquellas entidades que obtenían los beneficios gracias a sus inversiones y no a la propia gestión del negocio asegurador.
- Conseguir que el sector asegurador se sitúe en estos últimos años en un nuevo “ciclo blando” obteniendo unos buenos resultados económicos.

Por todo ello, podemos afirmar que los objetivos marcados inicialmente para los Centros se están cumpliendo: **Incidir de forma directa en las cuentas de resultados.**

3.2.- Organización de los Centros Operativos de Seguros Generales.

La implantación de los primeros Centros Operativos datan de 1994 y, de forma genérica, se estructuraron por especialización de ramos (Hogar, Comunidades, Empresas, Grandes Riesgos, Transportes, Accidentes, etc.), con la excepción de los ramos de Automóviles cuya gestión se estructuró sobre la base de la especialización entre daños materiales y daños corporales.

Desde sus inicios y hasta la fecha, el entorno asegurador ha continuado con apropiaciones, adquisiciones y fusiones de entidades que han comportado cambios en las estructuras de estos Centros Operativos: nuevas incorporaciones de personal con culturas y hábitos profesionales diferentes, formación en los nuevos ramos de cartera, etc.

En la actualidad muchas entidades han evolucionado en estos Centros estructuras funcionales, buscando agrupaciones significativas desde la homogeneidad de sus componentes o tipologías de siniestros con suficiente masa para permitir una especialización, y que a su vez, pueda estar desglosada bien por importes (más de 2.500 euros, menos de 2.500 euros), o bien por distribución geográfica (lugar de ocurrencia del siniestro). Paralelamente y dentro de los Centros, se han creado departamentos o unidades especiales de gestión en áreas como son: fraude, recobros, gestión pasiva, CICOS-SDM, proveedores, etc. Unas estructura-tipo actuales:

- **Automóviles.**
 - ✓ Atención telefónica, análisis, apertura y tramitación inicial.

- ✓ Daños materiales.
 - Siniestros extranjeros.
 - No Convenios.
 - Daños propios.
 - Robo-incendio.
- ✓ Daños corporales.
 - Asistencia sanitaria.
 - Seguimiento víctimas.
 - Red pericial médica.
- ✓ Unidades especiales de:
 - Recobros.
 - Fraude.
 - Convenios daños materiales (CICOS, SDM).
 - Judiciales.
 - Redes de profesionales externos.
 - Gestión especial.

Se adjunta modelo de organigrama tipo:

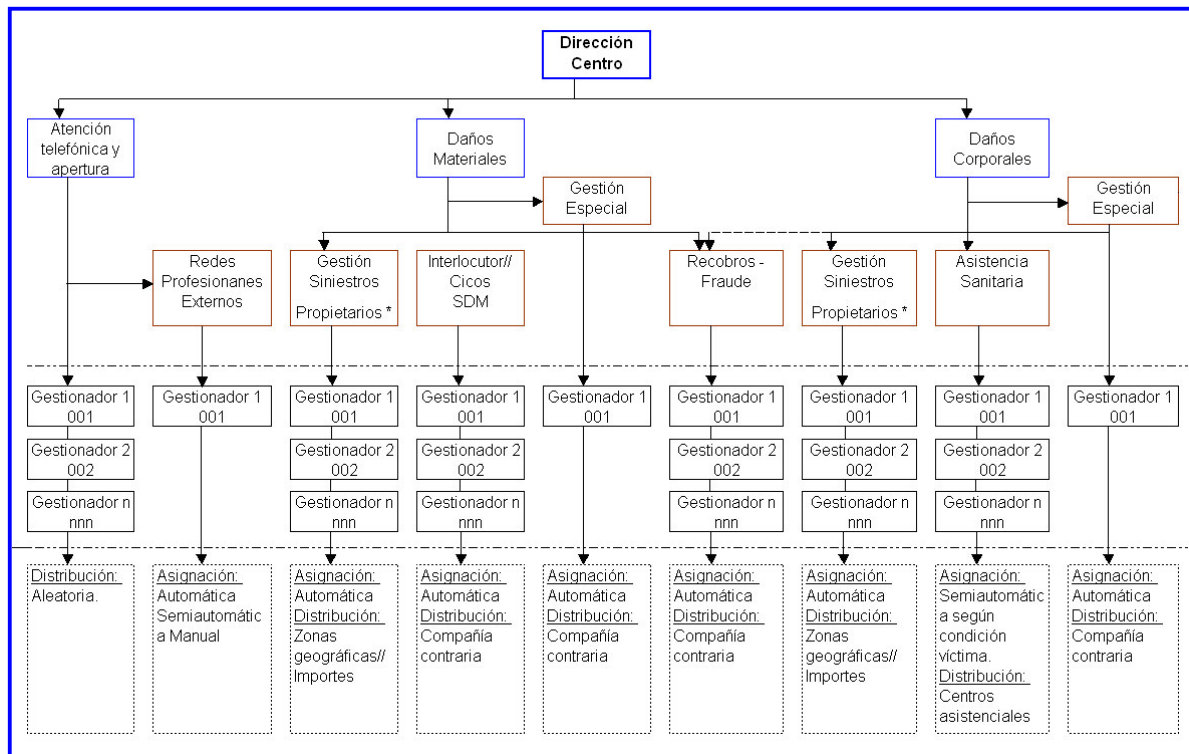


Gráfico 6. Modelo de organigrama.

Propietarios* = responsables de la coordinación de los siniestros asignados a su cartera de gestión.

➤ **Resto ramos de daños y patrimoniales.**

- ✓ Atención telefónica, análisis, apertura y tramitación inicial.
- ✓ Daños materiales.
 - Daños por agua.
 - Cristales.
 - Incendios y daños eléctricos.
 - Responsabilidad civil.

- Ingeniería y transportes.
- Otras tipologías.
- ✓ Daños corporales.
 - Responsabilidad civil.
 - Accidentes.
 - Colectivos.
- ✓ Unidades especiales de:
 - Recobro.
 - Judiciales.
 - Reparadores, red pericial y redes de profesionales externos.

Distribuyendo cada uno de estos grupos de especialización bien por cuantías o bien por zonas geográficas según lugar de ocurrencia del siniestro.

Se adjunta modelo de organigrama tipo:

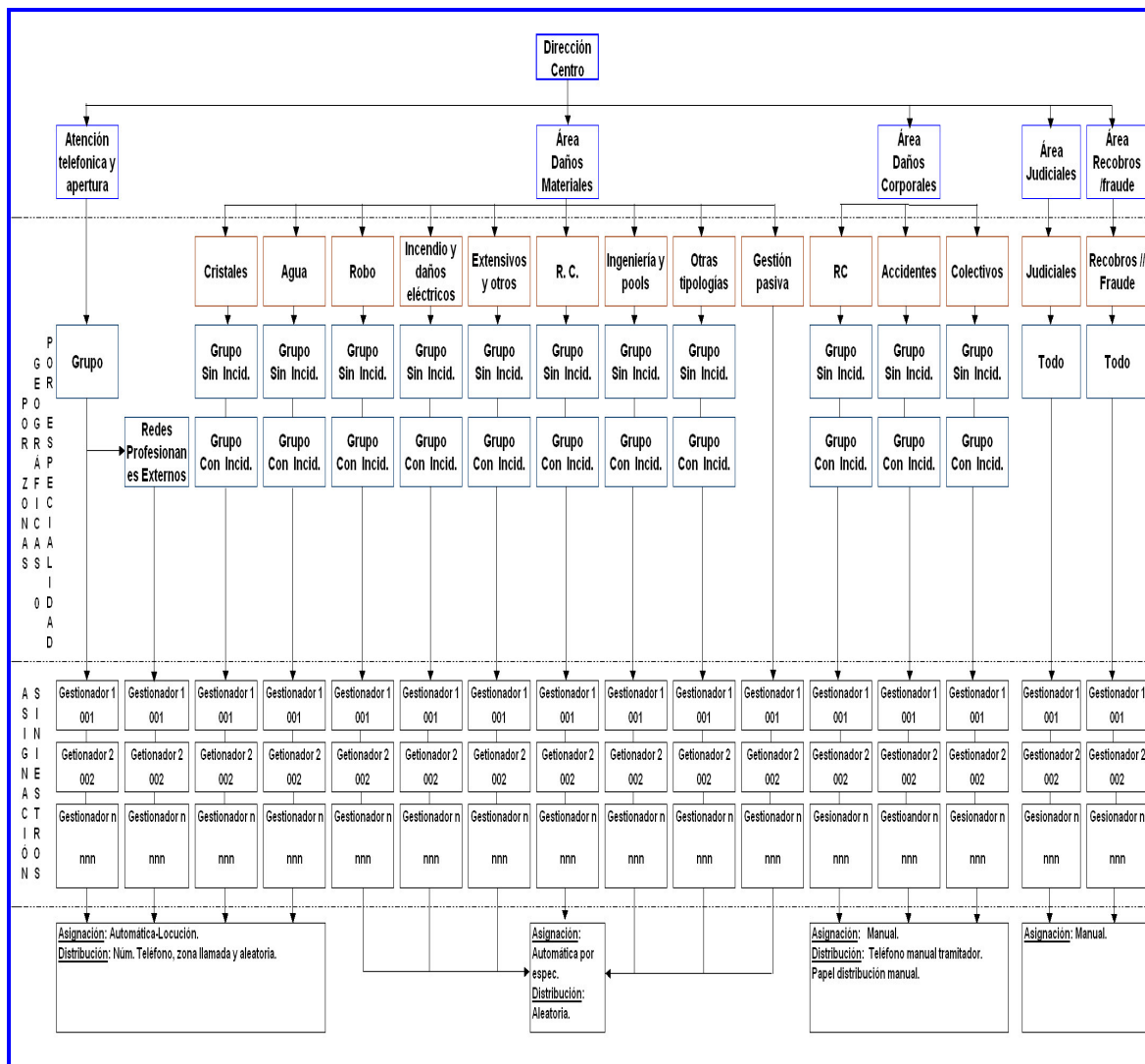


Gráfico 7. Modelo de organigrama.

Algunas entidades aseguradoras han derivado ciertas tipologías de siniestros a redes especializadas, como son:

- Asitur Asistencia. Asistencia en viaje, reparación de cristales de vehículos e inmuebles, apertura y primeras gestiones de siniestros.
- Depsa. Protección jurídica y reclamaciones.
- Arag. Asesoramiento y defensa jurídica, y subsidio por retirada del permiso de conducir.
- Europ Assistance. Empresa especializada en todo tipo de asistencia a vehículos a motor.

Algunas entidades, aprovechando las sinergias de compras, adquisiciones y fusiones han implantado Centros Operativos Corporativos que dan servicio a las diferentes entidades de ese grupo. Por ejemplo el Grupo Generali España (AIE) que da servicio a Estrella Seguros y a Vitalicio Seguros.

3.3.- El Cliente y la gestión del siniestro.

Conociendo las necesidades del mercado, las entidades deben orientar los Centros Operativos de Siniestros hacia una eficaz administración y gestión de los siniestros con una clara obsesión por la mejora del servicio al cliente y sin renunciar a la aplicación de los principios técnicos y normativos.

Según las últimas encuestas realizadas por ICEA sobre la calidad percibida por los clientes del sector, ésta se diferencia en dos fases: la contratación y la post-contratación, entendida ésta última como la valoración del siniestro.

Las demandas de los clientes en cuanto a la calidad de servicio en la post-contratación son:

- La rapidez en la contestación y solución de problemas del siniestro.
- La agilidad de la compañía-mediador-perito en acudir.
- La capacidad de contestar y solucionar problemas.
- La defensa de los intereses del cliente por parte de la entidad-mediador.
- La rapidez en la gestión del siniestro.
- La información sobre la situación del siniestro.
- El cumplimiento de lo establecido en el contrato.
- La indemnización justa.
- La agilidad en el pago.
- Los servicios complementarios: abogados, red de reparadores, talleres concertados, asistencia, vehículo sustitutivo, etc.

El siniestro es el momento de la verdad, donde se verifica si la calidad del servicio que se contrató es la ofrecida, si la entidad y el mediador son dignos de su confianza. Es uno de los puntos más significativos para todo profesional del seguro. Para las entidades supone demostrar que aquello que en su día contrató el cliente tiene su efecto.

En muchos casos el primer contacto directo entre el cliente y la entidad es a través de un Centro Operativo de Siniestros. Por ello, es clave el trato humano cuando el cliente se pone en contacto con estos Centros. Es muy frecuente que esta comunicación se realice bajo una cierta tensión, siendo importantes las competencias comunicativas de los profesionales que están recibiendo estas llamadas: la capacidad de ponerse en la piel del cliente (empatía), saber transmitir seguridad en un momento difícil y delicado para el cliente, que perciba que hay una persona al otro lado del teléfono que se hace cargo de su problema y que sabe realizar su trabajo con profesionalidad (primero tranquilizar y posteriormente recabar información sobre lo ocurrido, posibles daños, horarios para realizar la primera reparación, etc.).

Los Centros de Siniestros son, dentro del proceso de negocio, los que más claramente inciden en el ámbito externo en cuanto a servicio prestado por la entidad. El siniestro implicará un antes y un después en la relación entidad-mediador y cliente. Para éste, si el siniestro no se resuelve a su completa satisfacción, la percepción será negativa. De ahí que la satisfacción dependa, en gran medida, del factor económico.

3.4.- Situación actual de los Centros de Siniestros de Seguros Generales.

En la actualidad, con este entorno de creciente competitividad, las entidades aseguradoras deben enfrentarse al reto de ofrecer el nivel de servicio que exigen los clientes, a la vez que realizar mejoras sensibles en su rentabilidad. Y la gestión de siniestros es una palanca clave para este objetivo.

Los Centros tienen que evolucionar desde varias perspectivas y cada entidad deberá realizar con o sin ayuda externa, un análisis de gestión de su situación actual con los principios básicos de:

- Ajustar los costes de siniestros tanto indemnizatorios como administrativos.
- Mejorar el servicio al cliente buscando su fidelización.

3.4.1.- Análisis de gestión.

Las entidades deberán identificar y cuantificar sus oportunidades de mejora en la gestión de siniestros y realizar un estudio crítico sobre ésta. Para ello, cada entidad debe:

- Seleccionar una muestra representativa de los siniestros gestionados.
- Realizar un diagnóstico detallado de la gestión de dichos siniestros por personal de los Centros, de departamentos técnicos de productos o ramos, de marketing, de calidad de servicio, de informática y de organización:

- ✓ Identificando las tareas que conforman la gestión de siniestros.
 - ✓ Proyectando la dedicación de cada una de las tareas con su coste asociado.
 - ✓ Definiendo cada tarea como principal o secundaria en función de su impacto directo en los pagos de siniestros o en la calidad percibida por el cliente.
 - ✓ Analizando la tecnología utilizada para cada grupo de tareas.
- Cuantificar y priorizar las oportunidades globales de mejora.

Se apuntan algunos ejemplos ilustrativos de mejora que han expuesto entidades aseguradoras como Zurich, Grupo Generali España, Grupo Pelayo, Grupo Catalana Occidente o Línea Directa:

- Insuficiente información recabada para la apertura del siniestro así como durante su posterior gestión.
- La no-segmentación inmediata ni mecanizada de los siniestros en función de su complejidad, tamaño o número de involucrados, para su asignación al gestor o gestores más idóneos.
- Excesivos trasposos del siniestro entre gestores, generando pérdidas de información y retrasos.
- Dificultad en identificar y trabajar con el profesional externo más adecuado: perito, red de reparadores, talleres concertados, etc.
- Problemas de comunicación e intercambio de información con los diferentes profesionales que intervienen en la resolución de cada siniestro.
- Una gestión poco proactiva: poco tiempo dedicado a la comunicación con el cliente recogiendo información necesaria para la gestión, para informarle de la situación en la resolución de su siniestro, para iniciar tareas específicas como la de cobros o detección de fraudes, etc.
- Dedicación excesiva en actividades de poco o nulo valor en la tramitación tales como la documentación, copias, mantenimiento de expedientes o la atención telefónica sin valor añadido para el cliente ni para la gestión del mismo.

A modo de resumen, en una presentación realizada en Recoletos Madrid en el 2004 por la consultoría Accenture –ver anexo 6 sobre esta consultoría-, el porcentaje medio de dedicación a la gestión de siniestros es de:

- 44% en actividades genéricas sin implicación directa en la mejora de atención al cliente ni en el coste del siniestro.
- 36% en actividades de gestión: investigación, evaluación, negociación, cobros, gestión legal, gestión médica.

- 15% en actividades de notificación, apertura, cobertura, asignación y contacto con clientes y con profesionales que intervienen en la gestión del siniestro.

A partir de la información extraída en el análisis realizado y a modo de conclusión sobre el diagnóstico de gestión de siniestros, es posible definir “*Quién, Qué, Cuándo, Dónde y Cómo*” actuar, estableciendo un plan de acción que permita aprovechar las oportunidades de mejora identificadas, centrando los esfuerzos en aquellos aspectos más relevantes para potenciar los principios básicos de mejoras en el servicio al cliente y continuar ajustando los costes de siniestros así como los gastos de gestión.

Otro factor importante es el tiempo de dedicación a las acciones a desarrollar. En el entorno actual tan competitivo y de grandes cambios como es en el que nos encontramos, el tiempo de implantación de las mejoras definidas no debe superar los cuatro años. En caso contrario, deberían replantearse dichas acciones de mejora.

3.4.2.- Análisis interno de los Centros Operativos de Siniestros.

Los Centros Operativos de Siniestros de Daños y Patrimoniales deben colaborar y aportar de forma significativa en:

- Crecimiento. Contención de anulaciones. Reforzar y fidelizar la relación entre entidad-mediador y cliente.
- Rentabilidad. Mejorar por la implantación de nuevos servicios que disminuyan el coste del siniestro y beneficien en el servicio al cliente.
- Eficacia y eficiencia. Aumento de la productividad administrativa.
- Un buen servicio prestado es conseguir un buen argumento de venta.
- Convertir al cliente en un futuro nuevo comprador de seguros y que sea la mejor publicidad de la entidad: “reactivar a los clientes dormidos”. Según estudios internos de “Daemon Quest” –ver anexo 6 sobre esta consultoría-: reactivar a una masa de clientes en cartera, conociendo sus perfiles, segmentándolos adecuadamente, con políticas de descuento y adscripción a políticas de fidelización, es siete veces menos costosos que la captación de un nuevo cliente.

La situación actual en los Centros Operativos de Siniestros ha comportado una serie de ventajas, pero también una serie de inconvenientes que deben afrontar las entidades en cuestión:

Ventajas:

- Optimización de los recursos humanos, tecnológicos y materiales. Los Centros han supuesto un mejor desempeño a un menor coste, entre otros, un mejor aprovechamiento de tiempos muertos.
- Homogeneización de la gestión. Realizando las tareas propias de la gestión de forma más eficiente, ejecutando las tareas con métodos más integradores, potenciando la racionalización de los procesos y reduciendo el número de siniestros con disfunciones o anomalías en su gestión.
- Posibilidad de especialización del personal responsable en la gestión del siniestro. Esto se consigue adquiriendo las competencias necesarias para el correcto desarrollo de las funciones encomendadas a cada uno de los integrantes del Centro y resolviendo con anterioridad muchos casos similares, obteniendo para cada caso una solución eficaz, disminuyendo los errores y reduciendo los plazos de gestión.
- Facilitando la formación del personal y mejorando la gestión del conocimiento.
- Cambios de rol. Nuevas funciones, nuevos aprendizajes y nuevas perspectivas profesionales.

Inconvenientes:

- Procesos de movilidad geográfica. Han implicado pérdida de motivación así como una más dificultosa gestión de grupo y de liderazgo: expectativas profesionales frustradas, estructuras “aplanadas”, etc.
- Desaprovechamiento de conocimientos del personal formado debido a su asignación a los Centros por criterios de proximidad geográfica, y no por idoneidad de perfiles y competencias.
- Desvinculación con los resultados y objetivos globales de la entidad. Falta de implicación, sobre todo en aquellos Centros excesivamente jerarquizados.
- Despersonalización del trato al cliente. Deficiente o insuficiente empatía, falta de calidad en las comunidades y pérdida de la visión de servicio al cliente. Barrera tecnológica. La tecnología no permite una comunicación como el contacto directo de persona a persona y máxime cuando un interlocutor –cliente en este caso- ha sufrido un siniestro.
- Falta de potenciación de la proactividad si los procesos son dirigidos y conducidos de manera excesiva.
- Inexistente retroalimentación de la gestión. Deficiencias de comunicación y aprendizaje en los Centros. Inadecuados sistemas de supervisión y control.

Falta de herramientas específicas y necesarias para la correcta gestión y el seguimiento de todo el Centro Operativo: como por ejemplo, para el seguimiento del servicio de la red pericial, talleres concertados o reparadores.

- Pérdida de autonomía y capacidad para tomar decisiones y asumir responsabilidades. En según que circunstancias, implica un estrés ya que la naturaleza de esta nueva estructura matricial es fuente permanente de sobrecarga para todo el personal. El coste de la coordinación exige una frecuente comunicación interpersonal que requiere que la gente pase más tiempo en reuniones de coordinación, con los costes administrativos y de comunicación que implican.
- Visión de los Centros Operativos como fábricas de tramitación mecanizada sin aparente aportación de la persona (de la artesanía a la fábrica). Escaso análisis estratégico del siniestro. Tramitación administrativa versus gestión de siniestro.

3.5.- Pilares de la evolución a desarrollar.

En este capítulo se han expuesto el entorno y la situación actual de los Centros Operativos de Siniestros. A partir de aquí, se enumeran algunas pautas hacia donde deben derivarse para su máxima optimización.

La especialización de la gestión de siniestros junto con la mejora continua de los procesos tecnológicos y operativas de gestión deben posibilitar una mayor dimensión del negocio así como con una importante mejora en el servicio percibido por los clientes.

Los Centros Operativos deben orientarse hacia una clara obsesión por un mejor servicio, sabiendo que los siniestros son problemas de los clientes y es responsabilidad de los Centros resolverlos con solvencia y eficacia. Ésta debe ser la Misión de los Centros Operativos de Gestión de Siniestros.

De forma genérica las entidades se han centrado en la optimización de las redes de distribución, pero no deben perder de vista el papel tan relevante e importante de los Centros de Siniestros, ya que una correcta gestión permite diferenciarse de la competencia para la captación y retención de clientes de forma efectiva. Por ello la evolución de estos Centros debe tener los objetivos globales de:

- **Las personas que componen los Centros.** De forma prioritaria, se deben abordar los inconvenientes que ha comportado la gestión a través de los Centros de Siniestros y que se han enumerado en el apartado 3.4.2. Hay que persistir en la simplificación de las actuales estructuras de los Centros, adaptándolas a las exigencias que el día a día requiere. Questionando los motivos de cada actuación. Potenciando actuaciones en la gestión de siniestros de carácter proactivo. Planteando políticas de incentivos y motivaciones tanto individuales como colectivas –capítulo 4-.

- **Los procesos de gestión.** Simplificando y potenciando la mejora de la productividad, con especial atención en aquellos procesos que permitan mejorar la calidad de servicio y el coste del siniestro. Los procesos deben ser flexibles, ágiles y capaces de adaptarse a los cambios del negocio, facilitando el rigor en los principios técnicos, controlando la siniestralidad y cumpliendo de forma estricta la normativa técnica vigente. Facilitando soporte tecnológico para la correcta toma de decisiones, mecanizando y automatizando en la medida de lo posible la detección del fraude, potenciando la gestión y los procesos de recobro, los acuerdos, la comunicación y la información con proveedores de servicios, disponiendo de un cuadro de mando integral de siniestros. Replanteándose los motivos de los procedimientos actuales –capítulo 5-.

- **Los proveedores de los Centros.** Las entidades deben cambiar y afrontar la calidad de los servicios con sus redes de proveedores que intervienen en la resolución de los problemas de los clientes. La cooperación tanto interna (principalmente en los departamentos de recursos humanos, técnicos, marketing y redes de mediación), como externa (peritos, reparadores, talleres, con entidades del sector) con el objetivo de mejorar el negocio, facilitando la comunicación y colaboración para alcanzar objetivos comunes. Divulgando los planes de acción, escuchando y recibiendo propuestas u oportunidades de mejora desde otros ámbitos, como son la lucha contra el fraude o la agilidad en la gestión; y que en servicios como SINCO, FIVA, SDM, CAS, CIDA o FVSI han impulsado y potenciado la eficiencia operativa, y la reducción de los costes tanto de gestión interna como indemnizatorios. Agilizar la información rigurosa entre entidades y en definitiva, aumentar la calidad de servicio a los clientes –capítulo 6-.

4. Las personas.

“El éxito de todas las cosas depende de la preparación, Sin preparación, el fracaso es seguro.”

Confucio.

Como se ha descrito en el apartado 3.4.2.- Análisis interno de los Centros Operativos de Siniestros, entre los inconvenientes que ha comportado la gestión de siniestros a través de los Centros están la falta de motivación, de implicación, de compromiso y de entrega por parte de sus profesionales.

En este capítulo se describe un plan de acción marco para intentar paliar esta situación, promoviendo un cambio cultural en la gestión basado en la responsabilidad mutua entre la entidad y sus profesionales. Para ello, ésta debe:

- Escuchar y detectar las necesidades, inquietudes y dificultades de sus profesionales.
- Potenciar el crecimiento de las personas, facilitándoles oportunidades de desarrollo, rediseñando y enriqueciendo el contenido de las tareas encomendadas y vincularlas con la misión y los principios de actuación consensuados.
- Reconocer y premiar el esfuerzo.
- Invertir tiempo y recursos para la implicación de sus empleados.
- Depositar y demostrar confianza y autonomía a sus profesionales.
- Fomentar los sentidos de pertenencia y compromiso con la entidad.

El cambio que se propone en este capítulo implica un esfuerzo duro para realizar una transformación profunda de los Centros: pasar de empleados obedientes y disciplinados a profesionales responsables.

4.1.- La organización y las estructuras de los Centros de Siniestros de Seguros Generales.

Las personas y las organizaciones se atraen y seleccionan de forma mutua. Los individuos buscan las organizaciones más apropiadas a sus necesidades y expectativas. Las entidades seleccionan a las personas más adecuadas a sus objetivos.

Las personas esperan una remuneración adecuada a su trabajo, un trato justo y correcto por parte de la entidad y si ésta no responde a sus expectativas, es probable que el empleado rescinda su contrato o lo que es peor, adopte una actitud de alejamiento y apatía.

Los Centros no deben ser ni entenderse como figuras paternalistas. Sus profesionales tienen que sentirse competitivos, creerse los mejores. Sus estructuras organizativas deben contribuir a formar un verdadero equipo, deben ser coherentes con el estilo directivo y la cultura organizativa de cada entidad:

- Maximizar la competitividad de las estructuras. Aplanando la pirámide jerárquica y reduciendo la burocracia aún existente.
- Aumentar la coordinación necesaria para la actividad diaria entre las distintas unidades del negocio, favoreciendo el rediseño de tareas de especialización, facilitando un mayor contenido y fomentando la colaboración entre las personas del grupo.
- Ofrecer mejores servicios. La responsabilidad de mejorar la satisfacción del cliente involucra a todos los miembros de la Entidad. Es fundamental la aceptación de la orientación hacia el cliente como filosofía para todas las áreas de organización. Ser cercano a ellos, comprendiendo sus dificultades y preocupaciones con una clara vocación de ayuda y servicio a clientes y mediadores. Aceptar que éstos pueden valorar su satisfacción no sólo por la calidad del producto comprado, sino también por otros valores como la atención o los servicios recibidos, en especial a la hora del siniestro.

Los objetivos iniciales (teóricos) de la constitución de los Centros Operativos de Siniestros fueron la mejora y agilidad en el servicio, y una mayor respuesta a las necesidades de los clientes. Sin embargo, en la realidad, se desarrollaron bajo la premisa de ser más competitivos, aumentar la productividad administrativa en lugar de sustentarse sobre la base de mejorar el servicio a los clientes y consumidores, por lo que su impacto –a pesar de la disminución en la duración de la gestión y la eliminación de una parte importante de la burocratización- en términos de imagen ha sido poco significativo.

Las estructuras deben ser capaces de crear, adquirir y transferir conocimiento y experiencia de forma proactiva. Una organización flexible, capaz de desarrollar ventajas competitivas a partir de una eficaz gestión:

- Orientada al logro de la mayor eficiencia posible en los puestos de trabajo, sin despilfarro de tiempo ni dinero, utilizando de forma racional el esfuerzo humano y los recursos materiales.
- Dispuesta a resolver los conflictos mediante la discusión constructiva, el diálogo y la negociación informal entre iguales, buscando el consenso y evitando, en la medida de lo posible, recurrir a la autoridad formal como fuente de legalidad.
- Con capacidad de desarrollar enfoques sistemáticos para la comprensión y resolución de problemas, así como para aprender de la experiencia propia y ajena.
- Con aptitud para pensar fuera de los esquemas convencionales, experimentando y probando nuevas maneras de trabajar.
- Con personal receptivo con los demás y con un elevado dominio de habilidades tanto de gestión como comunicativas.

- Reconociendo, premiando e incentivando las acciones positivas y las aportaciones significativas.

4.2.- La función directiva.

Las entidades deben tener, si es que aún no la tienen, una dirección de operaciones que aglutine todos los Centros de Servicio: suscripción, siniestros, contable, contact-center, etc., logrando:

- Solucionar los problemas que las estructuras matriciales han comportado en el ámbito de comunicación y vinculación con los objetivos estratégicos y que en muy pocas ocasiones se suelen alcanzar.
- Homogeneizar los modelos de gestión de los diferentes Centros de cada entidad, fomentando pautas de interacción y comportamientos genéricos con los clientes. Es importante que éstos perciban una única voz con independencia del departamento o nivel organizativo con el que contacten.

A pesar de ello, cada entidad se encuentra en un punto de partida único, con su historia, sus valores, su cultura, con personas diferentes y frente a cuestiones empresariales distintas. Por otro lado, estamos ante un mundo en el que el ritmo de cambio está acelerando increíblemente. En las entidades aseguradoras, como en otros sectores, [las claves del éxito están en la adaptabilidad y el aprendizaje continuo de las personas que la componen](#).

Las direcciones de los Centros deben entender que si bien la entidad define perfiles profesionales de personas, éstas son diferentes entre sí. Con frecuencia se tiende a considerar que los individuos son similares y a partir de este hecho, se elaboran procedimientos de trabajo, normas, planes de formación y técnicas sin tener muy en cuenta las diferencias individuales. Los directores de los Centros son gestores de personas que deben adaptar estos principios y normas generales a la situación específica y a las características individuales de las personas que componen su equipo.

La dirección de todo Centro debe ser capaz de valorar la aportación individual, integrar a las personas y cohesionar al grupo. Las principales variables que inciden directamente son:

- Tamaño del grupo. La cohesión disminuye a medida que éste aumenta. Las comunicaciones e interacciones entre sus componentes se hacen más difíciles.
- Competencia entre grupos y dentro de los mismos. La competencia en el grupo mina la cohesión debido a las tensiones y enfrentamientos que suelen suscitar. La competencia entre grupos implica un aumento en la cohesión de cada uno de ellos, incrementándose la cooperación para lograr el éxito.

- Metas. El acuerdo y consenso de objetivos a cumplir aumenta la cohesión, mientras que los desacuerdos producen efectos perturbadores. Una de las razones por las que una persona entra en un grupo es su deseo de hacer algo que no puede realizar sola o al menos no lo haría tan bien. En la medida que un grupo no llegue a un acuerdo respecto a la misión a llevar a cabo, el individuo disconforme se irá separando del equipo.
- Ambiente y proximidad. El ambiente físico de trabajo puede potenciar o impedir la comunicación entre las personas y en consecuencia disminuir la cohesión del grupo.
- Los trabajos que requieren poca acción recíproca o de equipo, inhibirán la cohesión del grupo.
- Relaciones estables (uno de los principales requisitos para la cohesión de un grupo). Los grupos que se están continuamente reorganizando no logran adquirir cohesión, mostrando altos índices de absentismo y rotación.
- Homogeneidad del grupo. A mayor homogeneidad, mayor cohesión.
- El grado de aislamiento del resto de los grupos facilita la cohesión interna de ese grupo.
- Los éxitos alcanzados con el grupo constituyen un elemento que facilita y aumenta la unidad y cohesión del mismo.

Especial atención a aquellos colaboradores que están en la mitad de su carrera profesional, cuando éstos han alcanzado la etapa intermedia de la misma y deberían estar en una fase de máxima productividad. Constituyen un segmento cada vez más descontento en el seno de las plantillas. La dirección del Centro, conjuntamente con RRHH., deben idear fórmulas que reaviven el entusiasmo profesional de este colectivo ya que de no hacerlo, se arriesgan a perderlos por completo. Normalmente es un grupo que forma “el corazón y la columna vertebral del equipo de trabajo en un Centro”. Es necesario analizar y acordar alternativas de revitalización de sus carreras profesionales:

- Programas de mentores. Asignar a las personas con experiencia como “mentores” de aquellas menos experimentadas.
- Nueva formación. Aumentando sus habilidades se incrementan sus posibilidades de desarrollo personal y profesional.
- Responsabilizarlos en la búsqueda de acuerdos bilaterales entre la entidad y empresas como talleres o centros hospitalarios para una mejor prestación de servicio a los clientes, descuentos por volumen de facturación, revisión y seguimiento de la red pericial, etc.

En la actualidad la gestión diaria se está midiendo con ratios de cantidad y no de calidad. Las Direcciones de los Centros deben ser capaces de:

- Derivar la dirección por objetivos hacia la dirección por valores, definiendo cuál debe ser la actuación, el comportamiento y las pautas que deben potenciar la calidad en el servicio al cliente.
- Alcanzar el máximo nivel de servicio y eficiencia en la gestión, consiguiendo la reducción de costes a través de una rigurosa aplicación de los criterios de eficacia y rentabilidad.
- Fomentar la interlocución con la Dirección de la entidad en proyectos de mejora.
- Definir, clarificar y comunicar las jerarquías de la estructura con la correspondiente subordinación de las tareas.
- Buscar permanentemente el correcto acoplamiento entre la persona y el puesto de trabajo asignado.
- Impulsar la delegación y la responsabilidad evaluando los resultados obtenidos.
- Potenciar la identidad y el sentido de pertenencia a la organización y al grupo.
- Resolver adecuadamente las incidencias y los siniestros de mayor complejidad.

La Dirección debe ser consultiva y fomentar el trabajo en equipo, utilizando fundamentalmente métodos no económicos de motivación sobre el incremento del interés por el trabajo. Adaptando sus colaboradores a las tareas para dar importancia a los trabajos y eliminar el “aburrimiento y desinterés”. Difundir la relevancia de los gestores: lugar estratégico en el flujo económico interno de las entidades aseguradoras, cómputo anual de pagos e importes que las entidades los han facultado, papel relevante en la fidelización de clientes, etc.

Uno de los retos directivos está en determinar dónde focalizar la inversión de tiempo, dinero y esfuerzo. Algunos ejemplos:

Reducir la plantilla	o	Motivar a la gente.
Potenciar las unidades delegadas	o	Mantener unos valores comunes.
Reducir la infraestructura	o	Proporcionar sinergia empresarial.
Tener una dirección clara	o	Adaptarse a las circunstancias.
Construir para largo plazo	o	Satisfacer los objetivos a corto plazo.
Trabajar con menos recursos	o	Dedicar tiempo a aprender.
Utilizar los puestos para aprender	o	Tener resultado lo más pronto posible.
Esperar un compromiso total	o	No ofrecer una seguridad de trabajo.

La necesidad de equilibrar estos y otros dilemas son complejos y máxime en los tiempos actuales.

4.3.- La variabilidad del rendimiento.

Nadie cuestiona que las direcciones de los Centros Operativos de Siniestros, como el resto de direcciones, pasan más tiempo tomando decisiones sobre las personas que sobre cualquier otro aspecto:

- Contribución en fidelizar a los clientes.
- Retención de empleados de calidad. Mantener en vigor el contrato psicológico entre las personas y la entidad que se extiende más allá de cualquier contrato formal de empleo que establezca el trabajo a realizar y la recompensa a recibir. La expectativa recíproca, normalmente no escrita, entre el individuo y la organización.
- Diferencias de rendimiento entre los diferentes grupos de trabajo aparentemente similares.

En algunos contextos como son los sectores industriales es fácil medir y gestionar los niveles de calidad, en otros, por el contrario, las organizaciones no están siendo especialmente hábiles a la hora de reconocer y cuantificar la calidad de la mayor parte del trabajo que realizan sus departamentos y en particular en los Centros Operativos de Siniestros.

En el sector asegurador, como entidades de servicio y venta, el valor se crea cuando los profesionales de la entidad interactúan con el cliente. Afrontar la gestión de esta interacción debe realizarse con suma delicadeza y transparencia, intentando reducir las diferencias de variabilidad y mejorando el rendimiento de cada uno de los grupos que componen los Centros de Siniestros. Conviene ser hábiles en:

- Analizar la calidad de las relaciones entre los profesionales de los Centros y los clientes-mediadores.
- Evaluar y reportar información de la gestión realizada.

4.3.1.- Analizar la calidad de las relaciones entre los profesionales de los Centros y los Clientes.

Toda interacción entre entidad y cliente debe conseguir la satisfacción emocional de este último. Según los trabajos de neurociencia y de economía conductista sobre satisfacción, si el cliente queda satisfecho por la gestión, la probabilidad que vuelva a contratar nuevas pólizas o servicios de la entidad es muy elevada, e incluso es más que probable que la recomiende en su entorno de relación.

Cada comunicación es una nueva oportunidad de crear una conexión emocional con el cliente. Es primordial que los profesionales de los Centros de Siniestros estén comprometidos con su trabajo. Está contrastado que las personas no impli-

cadras en su cometido y con contacto directo con los clientes tienen una gran repercusión ya que pueden, y de hecho así ocurre, deteriorar las relaciones con el cliente con cierta facilidad; lo que se traduce en una no-fidelización y en una más que probable anulación de póliza. Por contra, las personas comprometidas con su trabajo, generan conexiones más sólidas con los clientes, traduciéndose en mayores niveles de retención, rentabilidad y crecimiento para la entidad.

Las entidades deben medir la conexión emocional con sus clientes a través de encuestas de satisfacción o similares con parámetros tales como:

- La confianza. “El personal que me ha atendido ha sido competente y la entidad aseguradora ha cumplido con las promesas que realizó en su día a través del contrato de póliza”.
- La integridad. “La entidad me ha tratado cómo merezco”.
- El orgullo. Sensación de identificación positiva con la entidad.
- “La entidad es capaz de dar respuesta a mis necesidades de aseguramiento”.

4.3.2.- Evaluar y reportar información para la gestión.

Algunos clientes están encantados (posiblemente menos de los que sería deseable), otros sólo experimentan problemas. Algunos Centros de Siniestros son percibidos como lugares excelentes para trabajar; otros por el contrario son calificados como nefastos por sus integrantes. Si queremos analizar qué está pasando en estos centros de trabajo, las ratios medias de actividad no nos sirven ya que no nos proporcionan información de relevancia para tomar decisiones que fomenten la mejora de rendimiento.

La consultoría “Gallup Organization” –ver anexo 6 sobre esta consultoría-, realizó un estudio a varios Centros de Atención a Clientes de Telecom, demostrando que el nivel de satisfacción del cliente sigue dependiendo casi por completo del personal de la entidad que le atiende. Entre sus conclusiones, citan que el 10% de sus mejores profesionales generan seis encuentros positivos por cada interacción negativa, el 10% de sus peores profesionales generan sólo tres encuentros positivos por cada cuatro encuentros negativos. Este tipo de información esencial queda oculto tras el resultado medio del 88% de satisfacción de sus clientes, a no ser que se disponga de información y mediciones más exhaustivas.

Es necesario conocer la variación y dispersión del rendimiento en términos de calidad percibida de cada grupo de gestión de los Centros Operativos de Siniestros para identificar y corregir aquellos aspectos que están incidiendo negativamente en la efectividad y productividad.

Para conseguir un rendimiento homogéneo como grupo es esencial la implicación de todas las personas que lo componen y ésta sólo se podrá conseguir mediante la función directiva. Hay que medir y gestionar:

- La influencia de la actitud en la percepción de calidad que tienen los clientes.
- El papel relevante e influyente de los mandos intermedios en todo este sistema organizativo.
- La actitud de los profesionales y su incidencia sobre el rendimiento.

4.4. Cómo afrontar la variabilidad del rendimiento.

Un plan de acción para afrontar la variabilidad y dispersión del rendimiento en un Centro Operativo de Siniestros dependerá de la actuación e implicación de todo el personal del Centro: dirección, mandos intermedios y resto de los profesionales que lo componen.

Etapas del proceso:

4.4.1. La misión de los Centros Operativos de Siniestros.

Identificar y consensuar la misión de un Centro Operativo de Siniestros. Sus profesionales deben ser conscientes que los siniestros son problemas de sus clientes y que deben resolverse con solvencia y eficacia; de su gestión depende la satisfacción final del cliente –interacción emocional-.

La **misión** de estos Centros se puede definir como “**La sana obsesión por el servicio al cliente**” entendida como **la obtención de la máxima calidad posible en la gestión de siniestros**, considerando la calidad desde dos perspectivas:

- Calidad del servicio prestado.
 - ✓ Por parte de todos los profesionales que intervienen en la resolución del siniestro es necesaria una atención clara, fácil, directa, completa, personalizada, proactiva, diligente, efectiva y resolutiva con clientes y mediadores.
- Calidad de la gestión técnica.
 - ✓ Información correcta, precisa y con rigor a clientes y red de distribución.
 - ✓ Aplicación de los criterios técnicos y la normativa interna.
 - ✓ Máximo rigor en todo tipo de comunicaciones y en especial en la comunicación escrita.
 - ✓ Optimización de recursos y reducción de costes.
 - ✓ Coordinación resolutiva de aquellos profesionales que intervienen en toda la gestión del siniestro: peritos, reparadores, talleres, médicos, procuradores, abogados, etc.

Toda gestión y calidad ofrecidas, transmitidas y proporcionadas deben ser valoradas a través de herramientas adecuadas para el seguimiento y supervisión de la actividad, permitiendo detectar criterios de mejora continua, definiendo pautas e implantación de protocolos de actuación para una correcta atención y resolución de incidencias o desviaciones detectadas.

4.4.2.- Los principios de actuación en los Centros de Siniestros.

Los clientes quieren ser atendidos de forma eficaz y personalizada. Los Centros deben prestar especial cuidado en la atención ofrecida, intentando resolver cuantas preguntas, solicitudes o reclamaciones quieran trasladarles.

La gestión de siniestros la desarrollan profesionales que deben identificarse ante los clientes y mediadores como los gestores de sus siniestros, poniéndose a su disposición para resolver todo aquello que deseen comunicarles. Los gestores, a su vez, informaran a los clientes con celeridad, rigor y claridad de todas aquellas novedades que se produzcan en la gestión de sus siniestros.

Ante cualquier comunicación que realice el cliente debe percibir la implicación, diligencia y profesionalidad del gestor que le está atendiendo.

Las disfunciones serán identificadas, definidas, evaluadas, corregidas, codificadas y divulgadas en los propios Centros para sentar pautas de actuación ante situaciones similares: para alcanzar un futuro mejor hay que aprender de los errores.

Al finalizar la gestión del siniestro se evaluarán todas las tareas realizadas y, en especial, el servicio prestado al cliente para valorar el trabajo desarrollado y así aprender y mejorar.

Dentro de los principios de actuación, también es necesario definir, clarificar y divulgar las funciones e interacciones entre los diferentes departamentos que coexisten en un Centro Operativo de Siniestros.

4.4.3.- Concreción de objetivos.

Cada Centro concreta y acuerda con la dirección los objetivos, no más de dos o tres por año, teniendo en cuenta que éstos deben poderse medir, ser realistas, alcanzables, claros, motivadores, consensuados y sobre todo ser globales y orientados al objetivo de calidad marcado. Algunos ejemplos:

- Aumentar el número de contactos entre gestor y cliente. Potenciar las comunicaciones con el cliente para contrastar y verificar información sobre su siniestro, asignación de profesionales, reclamaciones recibidas, declaraciones de siniestros incompletas, declaraciones no inmediatas, confirmaciones de pagos indemnizatorios, encuestas de satisfacción, etc.

- Disminuir el número de siniestros rechazados tras el envío de un profesional. No enviar peritos en aquellos siniestros claramente no cubiertos reduciendo el coste que representa y evitando falsas expectativas al cliente.
- Reducir el tiempo medio entre la comunicación del siniestro por parte del cliente y la intervención de los profesionales (perito, taller, reparador, visitador médico, etc.) en un plazo máximo de 12 horas desde la recepción del encargo. En caso contrario se asignará a otro profesional y se informará al cliente.
- Mejorar las acciones de recobro. Aumentar el número de casos detectados con posible recobro a partir de la propia declaración del siniestro o bien, si es posible, en la primera interacción realizada con el cliente.
- Agilizar la gestión de la red pericial disminuyendo el número de siniestros con más de 15 días pendientes del informe pericial. Coordinación efectiva por parte de los gestores de siniestros respecto a los diferentes profesionales que intervienen en la resolución del mismo.
- Aumentar el número de reparaciones realizadas por talleres y reparadores propios o concertados. Potenciar la derivación a estos servicios desde los propios Centros, ofreciendo las mejoras al cliente como por ejemplo:
 - ✓ Si usted desea reparar en uno de nuestros talleres –propios o concertados-, le recogemos y entregamos el vehículo en su domicilio habitual.
 - ✓ Si lo prefiere le enviamos nuestra red de reparadores a su comercio que le repararan sus daños. Una vez reparados, le facilitaremos una brigada de limpieza sin coste alguno que le dejará su comercio como estaba antes de la ocurrencia del siniestro.
- Minimizar el número de siniestros en los que el cliente anticipa el pago. Intentar reducir los pagos de indemnización por la sustitución o reparación por parte de la propia red de la entidad, y en aquellos casos que no ha sido posible, agilizar los pagos a los clientes.
- Disminuir el número de siniestros con disfunciones. Definir las diferentes pautas de actuación para evitar los siniestros con disfunciones, entendiendo éstos como aquellos siniestros con quejas o reclamaciones por parte de clientes o mediadores. Para ello, los procesos de gestión deberán permitir identificar esta tipología de siniestros y el Centro actuará según el protocolo definido para cada casuística.
- Reducir los costes de gestión de los siniestros de escasa cuantía. Evitar el envío de peritos en aquellas tipologías de siniestro que, por sus características, el coste del envío del profesional pueda superar el coste de la reparación o en aquellos casos que el cliente desee los servicios de los reparadores o talleres concertados de la entidad.

Los objetivos deben ser desarrollados por todo el equipo del Centro, asumílos y sentirlos como propios. Son un elemento de enlace y cohesión entre sus profesionales para lograr unos propósitos comunes.

4.4.4.- Seguimiento de la actividad y objetivos globales.

El primer seguimiento que debe aplicarse es el denominado “MBWA (Management By Walking Around): la gestión itinerante”: ver y escuchar, facilitando mensajes positivos a las personas, revelando el interés por ellas y el trabajo encomendado, permanecer en contacto directo con los profesionales, ser cercano.

También es necesario disponer de herramientas de gestión diaria que permitan medir los objetivos marcados así como el seguimiento de los diferentes niveles jerárquicos del Centro: gestor, grupo, departamento y dirección. Todos sus profesionales deben conocer la situación de cada uno de los parámetros de seguimiento de sus carteras o bolsas de siniestros asignados para su gestión, priorizando el seguimiento de los parámetros de calidad global frente a los indicadores de tipo cuantitativos.

4.4.5.- Los planes de formación en los Centros.

El siguiente paso debe ser la programación de los planes de formación personalizada para cada una de las personas que integran y componen los Centros de Siniestros.

La formación debe entenderse como la inversión en el desarrollo de las competencias necesarias para el éxito de la estrategia organizacional.

La Dirección del Centro debe promover y potenciar oportunidades para el desarrollo humano y profesional de cada uno de sus colaboradores: potenciando la iniciativa tanto individual como colectiva, estimulando la formación permanente, planificando las necesidades que aseguren la continuidad y el progreso del Centro, buscando el acoplamiento entre persona y puesto de trabajo asignado, identificando y proponiendo cursos de formación tanto internos como externos que mejoren las capacidades técnicas, de organización, de motivación y de comunicación de todo el personal que lo compone.

Las etapas a seguir para definir un plan de formación en un Centro Operativo de Siniestros son:

- Realizar un análisis descriptivo de los puestos de trabajo para determinar las funciones, tareas y necesidades formativas asociadas al desempeño de las mismas. Valorando cada puesto en virtud de su dificultad, complejidad y competencias necesarias para su ejecución –entendiendo como competencia la capacidad de realizar determinadas tareas para las que son necesarias actitudes, motivaciones y conocimientos específicos-. Si las entidades son capaces de identificar y definir las competencias necesarias para cada puesto de trabajo, se obtendrá un modelo para:
 - ✓ Selección de personal –internas o externas a la entidad-.
 - ✓ Formar y desarrollar a los profesionales.
 - ✓ Elaborar planes de sucesión.

- ✓ Favorecer una cultura de cambio.
- Definir e inventariar la formación de cada profesional del Centro priorizando en aquellas que estén directamente relacionadas con su actual función, así como las capacidades de adaptación a las nuevas situaciones y los nuevos retos.
- Comparar las necesidades formativas requeridas en cada puesto con la formación del profesional asignado, es decir, la diferencia entre el conocimiento requerido y el conocimiento adquirido por cada gestor permitirá elaborar el plan de formación personalizado para cada uno de los integrantes del equipo.

4.4.6.- Comunicación y participación.

La comunicación interna en los Centros precisa de una profunda reflexión, sistematización y ordenación para propiciar un incremento de la actividad y mejorar los resultados tanto en términos de eficiencia económica como social.

La Dirección del Centro debe implantar un plan de comunicación y participación transparente de objetivos, estrategias, valores y políticas de información y formación a los integrantes del Centro:

- Instituyendo reuniones mensuales con los diferentes grupos que lo componen.
- Estableciendo un seguimiento de la formación a realizar para cada uno de sus profesionales y contrastándola con la evaluación del desempeño.
- Fomentando la participación y pertenencia al grupo e instaurando protocolos de actuación de acogida para los empleados de nueva incorporación.

Estos planes contribuyen a la cohesión y permiten armonizar el logro de unos propósitos comunes. Su misión no es sólo la de informar de aquellas cuestiones que permitan analizar los problemas, evaluar alternativas, tomar decisiones y actuar, sino que deben convencer y conseguir una cierta integración entre los profesionales del Centro. A partir de aquí, será posible ejecutar los planes, controlar los resultados para lograr las metas y los objetivos globales previamente consensuados y organizar adecuadamente todos sus recursos para tal fin.

La comunicación puede motivar al personal pero también frustrarlo. No hay que olvidar el papel que la retroinformación desempeña en el refuerzo de las necesidades psicológicas. Es un importante medio de expresión emocional de sentimientos que fomenta la integración social del empleado y la satisfacción de necesidades de afiliación y pertenencia.

Algunas de las barreras y deficiencias en este proceso de comunicación pueden localizarse en:

- Barreras en el emisor. Son las más importantes ya que la responsabilidad del proceso de comunicación le compete principalmente al emisor.
- El mensaje puede estar bien expresado pero no ser comprensible para el receptor. Debe estar cifrado de forma apropiada para ser inteligible.
- La influencia de los mensajes no verbales que pueden contradecir a los verbales, creando confusión.
- Barreras del receptor. Suelen tratarse de problemas de actitud y comportamiento.
- Falta de atención y la tendencia a ignorar lo que no se desea oír.
- La evaluación prematura de la idea, extrayendo conclusiones de antemano y no terminando de escuchar al interlocutor.
- Tendencia a retener detalles insignificantes, haciendo caso omiso a la idea principal.
- La formulación de la propia respuesta antes de que el emisor haya podido completar su mensaje.
- Errores de decodificación.
- Barreras en la transmisión del mensaje.

Pautas para mejorar la eficacia de la comunicación empresarial:

- La responsabilidad de la comunicación es del emisor.
- El feedback permite verificar que se obtienen los resultados deseados. Su carencia es lo que más merma la potencialidad del proceso de comunicación.
- Claridad y simplificación del mensaje.
- Adoptar una actitud democrática. Desde la superioridad o imposición, tender a una postura de igualdad, respeto y empatía hacia la persona a la que se dirige. Mostrarse descriptivo, orientador, paciente, espontáneo, flexible y abierto.
- Elegir el momento y el lugar oportunos para emitir el mensaje.
- Emisor y receptor deben encontrarse en un mismo plano.

- Neutralizar los ruidos. Evitar, en la medida de lo posible, acontecimientos exteriores e interrupciones que entorpezcan la comunicación.
- Usar la redundancia. Es deseable que el mismo contenido informativo se transmita a través de varias fuentes, canales y medios que se refuercen recíprocamente.
- Identificar a la audiencia a la que pretende dirigirse para adaptarse a sus características y saber cómo procesa la información.

4.4.7.- Retroalimentación.

La retroalimentación es fundamental en cualquier proceso de verificación. El conocimiento de esta información para un Centro comporta, entre otras ventajas, las motivaciones asociadas al autocontrol y la posibilidad que los profesionales interesados sean los mejores jueces de lo que debe hacerse con la información. Para que sea útil y eficaz debe ser rápida y frecuente.

La retroalimentación está encaminada a:

- Conocer y evaluar los resultados reales de la actividad.
- Comparar los resultados obtenidos con los predeterminados en los planes diseñados, localizando cualquier tipo de desviación. Comparar dos informaciones: el plan estándar prefijado y el resultado de la puesta en práctica de ese plan.
- Analizar y evaluar las desviaciones. Buscando las causas que las motivaron así como las consecuencias que han influido en la obtención de los resultados. El por qué sucede.
- Ajustar las realizaciones posteriores de tal forma que en una nueva acción se consiga una mayor aproximación a los objetivos o una persistencia en los logros, aumentando el grado de eficiencia.

La obtención de esta información es a través del seguimiento interno, utilizando encuestas de calidad de clientes como las realizadas por ICEA, las propias de cada entidad con delegaciones u oficinas comerciales y con la red de distribución, concertando reuniones y visitas a los mediadores más relevantes, etc.

4.4.8.- Motivar e incentivar.

Este último paso supone premiar el logro de objetivos, reconocer las acciones positivas, valorar las aportaciones significativas y promocionar. Son unas de las más importantes y complejas funciones directivas, en las que intervienen de forma predominante variables de tipo psicológico y social.

Una de las estrategias de motivación son las acciones encaminadas a inducir e impulsar determinados comportamientos. Evidentemente para conseguirlo es necesario facilitarles herramientas o soportes adecuados.

La Teoría de las Expectativas de Víctor Vroom se ocupa de la motivación y su gestión. Vroom observó que el desempeño de un profesional está basado en factores individuales como la personalidad, las habilidades, el conocimiento, la experiencia y las capacidades. Esta teoría señala que:

- La motivación de las personas depende de la intensidad con la que se desea lograr un objetivo y la probabilidad que existe de alcanzarlo.
- El esfuerzo realizable por una persona depende de la probabilidad de obtener un determinado rendimiento, la recompensa y la importancia que le dé a estos tres elementos.

La formula de esta Teoría es:

$$\text{Expectativa de motivación} = \text{Instrumentalidad} \times \text{Valencia}$$

Entendiendo por:

- Expectativa. Los trabajadores tienen diversas expectativas y niveles de confianza sobre lo que son capaces de hacer. La entidad debe descubrir qué recursos, formación o supervisión necesitan sus profesionales.
- Instrumentalidad. La percepción de los trabajadores de que realmente van a recibir lo prometido por su trabajo asignado. La entidad debe asegurarse que las promesas de recompensas estén satisfechas y que sus profesionales sean conscientes de ello.
- Valencia. Las orientaciones emocionales que la gente lleva con respecto a los resultados (recompensas), la profundidad del deseo de un empleado por las recompensas extrínsecas (dinero, promoción, tiempo libre, ventajas, etc.) o intrínsecas (de satisfacción). La entidad debe descubrir qué es lo que aprecian sus profesionales.

Una política de motivación consiste en:

- Definir sistemas y estrategias con relación al reconocimiento, la promoción y la retribución del trabajo. Conseguir espíritu de equipo, valorando los rendimientos individuales y colectivos, premiando el logro de objetivos, reconociendo las acciones positivas, valorando las aportaciones significativas y promocionando. Argumentando que están en algo más que un puesto de trabajo, que su tarea contribuye a la colectividad. Estableciendo y divulgando sistemas de incentivos teniendo en cuenta la complejidad de las personas y los factores que influyen en sus motivaciones para contribuir a las metas organizacionales.

- Incentivos monetarios racionales. Es el principal mecanismo motivador de recompensa para las personas, si bien no es el único elemento determinante y en muchas ocasiones ni siquiera el más importante. Además no muestra la misma efectividad respecto a todas las personas ni en todas las situaciones.

La concreción de competencias es una de las herramientas a utilizar. Pueden ayudar a establecer criterios y pautas de retribución fija y variable.

Según Rafael Barreiro de Mercer HR Consulting: *ni las entidades ni los trabajadores aprovechan suficientemente las posibilidades que la retribución flexible ofrece para mejorar la capacidad adquisitiva de los empleados, sin subidas de sueldo. La retribución en especie no tiene por que ser sólo para directivos. La clave está en intentar adaptar las ofertas de retribución en especie a las necesidades de cada empleado (habrá quien valore mucho un plan de pensiones y otros que estén más interesados en cursos de formación, el seguro médico, los vales de comida o los tickets de jardín de infancia).*

- La participación. Infunde a los profesionales confianza en sí mismos y en la organización, sentido de pertenencia a la entidad, interés en el trabajo y sus problemas, sensación de ser respetado y apreciado. Es un medio de motivación que ayuda a satisfacer necesidades de afiliación, logros, reconocimiento, estima y competencia. La participación no puede pretender usarse como técnica aislada, implica todo un estilo de dirección basado en un talante democrático y participativo impregnado en el conjunto de una organización madura.
- El contenido y naturaleza del trabajo. Tradicionalmente, el diseño de los puestos de trabajo se ha fundado en consideraciones de tipo tecnológico y económico: división de tareas, especialización, ahorros en costes, tiempo, etc., dirigidos a lograr el objetivo de eficiencia pero sin atender demasiado a los aspectos humanos, psicológicos y sociales. Este planteamiento conduce a sentimientos de insatisfacción, aburrimiento e ineficacia. Plantea la necesidad de abordar el diseño del trabajo con un enfoque más amplio, que tenga en cuenta tanto los factores técnicos y económicos como humanos y psicológicos. El enriquecimiento del trabajo implica actuaciones como la supresión de ciertos controles, la modificación del contenido e incremento de la variedad, cantidad y dificultad de las tareas, la configuración del puesto como una unidad natural con entidad propia y la retroalimentación sobre los resultados.
- Técnicas mixtas: equipos auto-administrados, programas de refuerzo positivo y calidad de vida laboral.

4.5.- La gestión de los recursos humanos en los Centros de Siniestros.

Las entidades que contemplan en sus objetivos estratégicos temas como el servicio de calidad al cliente, deben convertir los Centros de Gestión, que tienen una interacción directa y constante con los clientes, en grupos de profesionales implicados y comprometidos en el día a día, con un gran conocimiento técnico, capaces de detectar las necesidades actuales de los clientes y transmitirlos a los departamentos de marketing y técnicos. Para ello debe existir el compromiso mutuo entre la entidad y sus profesionales.

Los gestores, como responsables y coordinadores de la gestión, deberán transmitir a los diferentes profesionales que intervienen en la resolución del caso la urgencia en su resolución. Gestionar de forma eficiente y económica, utilizando las sinergias que se puedan derivar, entendiéndolas como la manera de compartir recursos: analizando la declaración, definiendo la estrategia a seguir, investigando, coordinando y resolviendo el siniestro con profesionalidad y dentro de la más estricta normativa.

El perfil de los gestores de siniestros tiene que responder a una persona con un gran y profundo conocimiento de las pólizas, con capacidades para analizar e interpretar correctamente las declaraciones e informes, con habilidades de gestión para poder definir y adoptar la mejor estrategia encaminada a la resolución de siniestros y poder dirigir, supervisar y coordinar la actuación de los profesionales que intervienen en cada caso, con capacidad de empatía, con habilidades en comunicación oral persuasiva y en asertividad. Todo esto se consigue con formación, experiencia, práctica e ilusión. Deben ser personas con una clara orientación al cliente, con compromiso y entrega.

Los siniestros son problemas de los clientes y los Centros de Siniestros deben resolverlos con solvencia, eficacia y respeto, generando vínculos de calidad y confianza. Por ello, la responsabilidad y entrega de las personas es clave para el éxito de toda entidad, y las Direcciones de los Centros tienen mucho que realizar al respecto.

5.- LOS PROCESOS DE GESTIÓN.

Las cosas deberían simplificarse
todo lo que sea posible,
pero no hacerse más simples.

Albert Einstein.

5.1.- La evolución de las TIC en el sector.

Según Antonio Durán Vadillo –ver anexo 6 –: *La tecnología es siempre inventada, desarrollada, implementada y divulgada por personas, por lo tanto, cualquier error o acierto en estos procesos los producen las personas de carne y hueso.* Ésta es una de las premisas que tenemos que tener presente: las TIC son una consecuencia de la inteligencia y creatividad humana. Deben ayudar a mejorar la interacción con los clientes y redes de distribución, fomentar la agilidad y la calidad de la resolución de siniestros, posibilitar la capacidad de gestionar expedientes de manera más rápida y efectiva, y ser soporte para una mayor y mejor gestión. Pero el verdadero motor y responsable de la gestión son los profesionales de los Centros de Siniestros.

El sector asegurador se diferencia de la industria tradicional porque su herramienta de producción es la información. La competitividad pasa por generar una mayor calidad de servicio a los clientes, a la organización interna y, a la vez, reducir los costes.

En líneas generales, las entidades han evolucionado en el control de la información gracias al desarrollo de las TIC, pero no es un sector abanderado en las revoluciones informáticas. En él no se experimentan nuevas herramientas, sino que se aprovechan los procesos y aplicativos ya existentes y contrastados en otros sectores. Las TIC han proporcionado y facilitado:

- El rigor de los principios técnicos.
- El cumplimiento de forma estricta de las normativas técnicas.
- Una mejor gestión, control y liquidación de siniestros.

La mayoría de entidades del sector están inmersas en procesos de actualización continuos de sus sistemas de información así como en sus procesos operativos, tecnológicos y de gestión que posibiliten una mayor dimensión del negocio. El sector está realizando un importante esfuerzo inversor en las TIC y no sólo en la adaptación a las normativas legales, sino que está desarrollando e implementando, sin renunciar a la aplicación de los principios técnicos y normativos, alternativas y procedimientos más adecuados al entorno actual.

La arquitectura informática es un factor clave para conseguir la construcción y el desarrollo de toda entidad aseguradora orientada a los servicios: reutilización de datos y aplicativos, enfoque centrado en los procesos de negocio con la supervisión de un sistema de gestión y control de los mismos. Los sistemas deben ser sencillos, flexibles, ágiles, con dispositivos fáciles de utilizar, transportar, migrar y

renovar, permitiendo su sustitución sin perjuicio del resto de servicios ofrecidos por la plataforma utilizada.

Las infraestructuras tecnológicas deben ser más racionales y con costes contenidos que permitan una gestión de su evolución de una forma más dirigida, aprovechando las inversiones ya realizadas.

Para la construcción de una entidad orientada a servicios es fundamental disponer de una base de datos relacional sobre el cliente que desde los propios Centros se pueda actualizar. Cuando un cliente solicita o acude a un Centro de Siniestros es un momento importante para la actualización de sus datos.

Las entidades tienen que superar algunos desafíos y retos como:

- La seguridad y privacidad de las transacciones on-line. Disponer en tiempo real de la información clave del negocio, con los perfiles de confidencialidad y privacidad previamente definidos e implantados.
- Los aplicativos actuales tienen escasa orientación de la organización hacia el cliente y el servicio: priorizan el control del coste en detrimento de la introducción de criterios de calidad o satisfacción.
- Mejorar las herramientas de control de seguimiento operativo así como las de medición de la calidad de los servicios ofrecidos.

5.2.- El papel de las TIC en los Centros de Siniestros.

La cultura actual nos hace creer que todo es posible o susceptible de automatizar, que todo está sujeto a realizarse de forma ágil y rápida, que todo se puede acelerar. Pero no siempre es así; se deben generar una cultura, unos valores y unos hábitos de actuación que requieren tiempo; por ello, a diferencia de la tecnología, la atención y el servicio al cliente no son “clonables”.

Sin embargo, la presión continua en los márgenes hace que las entidades necesiten herramientas de gestión en los ámbitos de dirección y de gestión operacional que permitan conocer qué segmento del negocio da a la entidad un mejor resultado. En este mercado cada vez más competitivo, las TIC permiten el tratamiento diferenciado de cada cliente, considerando sus condiciones individuales y estableciendo un vínculo directo ente la entidad y el cliente. Las entidades invierten en la utilización de nuevos canales de comunicación más rápidos y accesibles, pero no deben olvidar la gestión de siniestros: la “salida de dinero “ en su ciclo económico interno.

En la actualidad, las TIC son imprescindibles para:

- La gestión operativa interna (ver apartado 5.2.1.).
- La gestión con el cliente (ver apartado 5.2.2.).

5.2.1.- La gestión operativa interna.

La aportación de las TIC en la gestión operativa de siniestros debe repercutir en tres grandes bloques, contribuyendo a la obtención de los objetivos del negocio mediante dispositivos adecuados, económicos y sencillos de utilizar, con la consecuente reducción de costes y mejora de competitividad:

- **Optimización de las operativas y los procesos.** Revisión de los innecesarios, ineficientes o poco especializados, mejorando los costes operacionales, simplificando los procesos, evitando las tareas manuales por alternativas mecanizadas en aquellos casos que sea posible y verificando que los procesos de cada trabajo o tarea se realicen una única vez. La especialización en la gestión, unida a la mejora continua de las operativas y los procesos tecnológicos, posibilitan absorber una mayor dimensión del negocio con una mejora en el servicio percibido por los clientes. Pero no todo es la implantación ni la compra de nuevas plataformas informáticas; muchas veces la optimización de los procesos y de las operativas pasan por la revisión y modificación de los actuales, mejorando la relación entre la calidad de servicio y sus costes. Este punto es clave en la búsqueda de una mayor eficiencia y un mejor control de costes.
- **Control de la siniestralidad.** Facilitando soporte tecnológico a la correcta toma de decisiones, aportando y mejorando la información estratégica, estableciendo medidas y automatizaciones internas, profesionalizando la gestión del fraude, realizando un mayor control en la gestión de recobros, intensificando acuerdos con los proveedores de servicio, reduciendo la siniestralidad por el mayor conocimiento de los riesgos y por la mejora del índice de recobros de siniestros.
- **Mejora de los resultados técnicos por la reducción de los gastos.** Aumentando la velocidad de gestión, reduciendo los tiempos medios de tramitación y atención, optimizando la distribución de las cargas de trabajo que permita mejorar la ratio de cierre de tareas y, en la medida de lo posible, aplanando las estructuras, sobre todo en los mandos intermedios.

5.2.2.- La gestión con el cliente.

La gestión del siniestro, dentro de la normativa técnica de cada entidad, debe estar orientada hacia una “sana obsesión por la satisfacción del cliente”, por lo que las entidades deben conocer y analizar cuales son las demandas, quejas, sugerencias y preocupaciones de su red de distribución y de sus clientes (ya mencionadas en el apartado 3.3.- El cliente y la gestión del siniestro) y que se pueden agrupar en:

- **Información y comunicación entre la red de distribución, sucursales, clientes, reparadores y peritos con la entidad aseguradora.** Dirigida hacia la calidad de servicio como medida clave para la diferenciación.

- ✓ Facilitar el contacto para la comunicación del siniestro a través del mayor número de vías posibles: Internet, red de distribución, Contact Center, talleres concertados o propios, etc. Todos estos canales de comunicación deben ser especializados y resolutivos desde cualquier lugar y en cualquier momento. Si una entidad abre un nuevo canal de comunicación como Intranet y la entidad apuesta por ello, debe tener un servicio incluso mejor que el telefónico. No sirve dejar esta tarea para horas determinadas ya que eso repercutirá en un mal servicio.
- ✓ Reduciendo los tiempos de espera por parte del interlocutor con los Centros en particular y la entidad en general.
- ✓ Disminuyendo los costes. Minimizando el número de llamadas telefónicas y el tiempo empleado en cada una de ellas.
- ✓ Realizando la asignación de técnicos, peritos, reparadores, etc. de forma automatizada, así como el seguimiento de cada siniestro hasta su resolución.

La comunicación es un elemento indispensable para que la gestión del siniestro sea la mejor posible y, en última instancia, el asegurado quede satisfecho al final de la resolución de su problema. Debe destacar para el cliente la claridad y sencillez de comunicación por parte de la entidad.

- **Gestión.** Informar al cliente de la evolución de su siniestro, posibles incidencias, fases e hitos más relevantes en la gestión, estrategias, próximos pasos a realizar o cualquier otra información puntual necesaria para la resolución del mismo. Para ello los medios de comunicación deben ser los solicitados por el cliente: SMS, portal web, teléfono, correo electrónico, etc. Disponer de una buena y eficaz agenda de siniestros donde incluir los hitos más importantes de la gestión, con acceso tanto a clientes como a mediadores –previa definición e implantación de los diferentes niveles de confidencialidad-.
- **Pagos indemnizatorios.** En el supuesto que éstos no se puedan derivar a pagos a las redes propias o concertadas de servicios como reparadores, talleres, abogados, centros hospitalarios, asistencia médica, reposición de bienes, etc.; el pago al asegurado o mutualista debe ser lo más ágil y rápido posible, evitando el adelanto de cantidades por parte de los clientes.
- **Sugerencias, reclamaciones o quejas.** Disponer y divulgar los mecanismos de contacto con la entidad para expresar cualquier sugerencia, reclamación o queja. El Centro deberá atenderlas con celeridad y facilitar las explicaciones o resoluciones oportunas en el menor plazo posible y de forma inequívoca.
- **Servicios adicionales de valor añadido.** Facilitar servicios que aunque no estén asociados a la gestión pura del siniestro, mejoren el servicio proporcionado por la entidad a pesar que pueda representar un aumento de prima: vehículos de sustitución, servicios de asistencia a personas y no sólo al vehículo asegurado, descuentos en compras de automóviles, recogida y

entrega de vehículos, asistencia médica, asesoramiento jurídico no sólo en caso de siniestro, servicio de reparadores las 24 horas del día, etc.

5.3.- Concreción de tecnología.

La innovación y la tecnología dentro del sector debe analizarse desde dos perspectivas:

- **Orientación al cliente.** Eficiencia en la gestión de siniestros como elemento diferenciador. Personalización del servicio, incremento del valor añadido y por consiguiente, aumento de su nivel de satisfacción, contribuyendo a su fidelización hacia la entidad.
- **Visión de negocio.** Orientación del negocio hacia una reducción de costes –indemnizatorios, honorarios y administrativos-.

Para dar respuesta a las necesidades descritas en el apartado anterior, se enumeran y describen algunos proyectos que deben ayudar a crear y percibir diferenciación con la competencia. Estos proyectos clave donde las TIC deben contribuir son de tipo corporativo, es decir, no sólo son herramientas de soporte para los Centros de Siniestros, sino que su aplicación es válida para muchos otros departamentos de cualquier entidad, repercutiendo en su retorno de inversión de forma significativa.

El orden de descripción establecido es arbitrario y no corresponde a ninguna jerarquía de valores.

5.3.1.- Información y comunicación.

La potenciación de la gestión telefónica, la correspondencia y la Intranet como medios de comunicación son considerados temas estratégicos y de gran relevancia en un sector como el asegurador.

Tecnología VoIP. Sustituir las comunicaciones de voz por la de datos y voz, a la vez que se reducen los costes telefónicos. Uso de dispositivos de grabación de voz e imágenes mejorando la calidad de la documentación.

La utilización de esta tecnología en un Centro de Gestión de Siniestros afecta a la fase de comunicación, recepción e ingreso de declaraciones de siniestros, implicando:

- Una mejor optimización en la interacción con los clientes y mediadores permitiendo desarrollar la capacidad de conseguir declaraciones directas, completas e inmediatas, proporcionando un servicio más personalizado, enlazando con la base de datos de clientes, identificando la llamada y derivándola, por tipología de éstos, a un interlocutor que ya les hubiera atendido anteriormente.

- Un menor coste siniestral y una mayor eficiencia en:
 - ✓ Obtener las declaraciones de forma rápida y directa. Una correcta y ágil toma de decisiones y estrategias a través de todo el proceso de gestión.
 - ✓ Aprovechar las oportunidades de derivar la resolución de los siniestros a los servicios propios y concertaciones con redes externas de servicios y reparación.

Antes de iniciar un proyecto de esta envergadura (VoIP), deben definirse sus objetivos y realizar un planteamiento que abarque:

- Profesionales que realizaran las tareas de atención telefónica en la estructura de gestión:
 - ✓ Declaraciones atendidas por todo el Centro (diferenciando los siniestros de automóviles del resto de tipologías de siniestros de daños y patrimoniales) o especializado en aperturas.
 - ✓ Definir grupos de atención de llamadas: grupo único o especializado, por tipologías, por interlocutor, por zonas geográficas, por llamadas entrantes y salientes, por clasificación de clientes, etc.
- Descripción de los procedimientos operativos de atención en la gestión de:
 - ✓ Llamadas entrantes. Identificación, enrutamientos, gestión de colas de espera, tratamiento de declaraciones y de otras llamadas ajenas a declaraciones, mensajes, etc.
 - ✓ Llamadas salientes para completar las declaraciones ingresadas por el Centro de Siniestros o bien por un grupo especializado.
- Identificar los requerimientos tecnológicos y las herramientas de gestión para cada canal de entrada:
 - ✓ Tecnología IP, centralitas especializadas con enrutamientos predefinidos.
 - ✓ Necesidades tecnológicas adicionales, infraestructura y herramientas de soporte para la atención a clientes y a la red de distribución.
 - ✓ Plan de contingencias.
 - ✓ Niveles de servicio de atención.
 - ✓ Horarios de llamadas entrantes 7x24x365 y horarios de realización de llamadas salientes.
 - ✓ Idiomas de atención.
- Valoración de las necesidades de dimensión de profesionales para desarrollar estas tareas.
- Definir herramientas de soporte como son los guiones argumentarios por tipologías de llamadas.
- Definir los indicadores de gestión y de calidad de servicio. Identificar necesidades formativas para la correcta gestión.

- Parametrizar y desarrollar la obtención de informes de gestión y calidad de servicio.
- Definir el plan de concienciación y comunicación a clientes y red de distribución de las ventajas de la declaración directa e inmediata:
 - ✓ Concretar objetivos del plan, divulgar los números de teléfonos y la Intranet de la entidad.
 - ✓ Identificar audiencias.
 - ✓ Determinar la estrategia y los canales de comunicación.
 - ✓ Planificar las acciones de comunicación.
 - ✓ Ejecutar el plan.
- Concretar el plan de implantación y la experiencia piloto:
 - ✓ Horizonte temporal del plan de implantación.
 - ✓ Estrategia de implantación: progresiva por fases, única, plan piloto, por servicios, por zonas geográficas, personas implicadas, duración, etc.
- Puesta en marcha y seguimiento del plan global.

Tecnología SMS. Mensajes a través de la telefonía como sistema de comunicación directa entre la entidad y sus clientes, redes de distribución, peritos, reparadores, talleres, etc. Su utilización permite:

- Facilitar una mejor calidad de servicio reduciendo el tiempo de espera y con una comunicación efectiva y directa en tiempo real.
- Reducir los costes. Minimizando el número de llamadas telefónicas y el tiempo empleado en cada una de ellas.
- Agilizar la gestión. Mensajes predefinidos y automatizados en función de los puntos relevantes a comunicar sobre las gestiones realizadas por los diferentes profesionales del Centro de Siniestros.

Servicios Web. Software de acceso de programa a programa que utilizan protocolos estándares de comunicaciones lo que permite un mejor, fácil y rápido acceso a la información y a la comunicación.

La Intranet es una red privada de cada entidad que permite aprovechar las ventajas de Internet utilizando sus herramientas como el correo electrónico o la transferencia de datos. Son plataformas de comunicación con las que el cliente o la red de distribución, previa identificación, puede acceder a la agenda de su siniestro y conocer la situación del mismo. Sus principales características:

- Es rápida y directa, permitiendo transmitir información en tiempo real.
- Reduce los costes que se derivan de la comunicación –evita papel, telefonía, fax, etc.- comportando un aumento de la productividad y del rendimiento.

Las entidades están invirtiendo en esta tecnología como oportunidad para optimizar sus costes y deben potenciar este canal de Intranet para la comunicación, declaración y consulta de siniestros tanto para clientes como para la propia red de distribución.

5.3.2.- Gestión.

Business Intelligence, procesos de modelización o motores de reglas de negocio. (Minería de Datos, Data Mining, BPM). Son aplicaciones que posibilitan el establecimiento de modelos, simulaciones dinámicas y tendencias de los datos almacenados en las bases de datos posibilitando la segmentación de la cartera y los clientes. En temas organizativos facilitan la medición del efecto del cambio sobre una o múltiples propiedades del proceso para el análisis de componentes, diagramas, procedimientos, simulaciones (cómo son, cómo serían, qué pasaría si, etc.), análisis de procesos en paralelo, adecuación de recursos, etc. Descubren patrones y predicen comportamientos con cierta probabilidad de ocurrencia, facilitando la anticipación y proactividad de las necesidades de negocio con determinados grupos de clientes, optimizando el coste de dicha interacción. Estas técnicas sirven para usos de tipos:

- Explicativo. Ayuda a conocer cómo son los clientes.
- Predictivo. Proporciona probabilidades de comportamiento de clientes.

En temas de siniestros ayudan a mejorar la eficacia operacional y reducen el posible riesgo del error humano. Normalmente son bibliotecas o repositorios donde se almacenan las reglas de ejecución ya sea integrándolos en los procesos de gestión o bien como herramientas independientes (motores externos o internos) enlazables a las aplicaciones de siniestros y que se implantan en temas de:

- Rendimientos de procesos con sus costes directos e indirectos, y automatización de tareas administrativas rutinarias –no de gestión-:
 - ✓ Distribución y asignación automática por perfiles y especialización de expedientes a gestores.
 - ✓ Asignación de profesionales (peritos, reparadores,...) sobre la base de reglas de negocio así como el seguimiento del mismo hasta su resolución.
 - ✓ Auto-facturación de proveedores.
 - ✓ Cuestionarios y controles de calidad.
- Identificación de clientes más propensos a consumir actos fraudulentos a través de la declaración de siniestros de dudosa veracidad, estableciendo las reglas de control del fraude.
- Desarrollo de procesos que permitan mejorar y actualizar constantemente los perfiles del fraude. Los profesionales y expertos en su detección pueden estudiar las bases de datos de siniestros y utilizar la tecnología para

descubrir las nuevas tendencias, generando un proceso de retroalimentación de análisis y perfiles.

- Envío de información de servicios, como son los hechos relevantes en el ciclo de vida de un siniestro, avisos de recibos pendientes de cobro o devueltos, anulación de garantías, etc.
- Aplicaciones para peritaciones (de vehículos, viviendas, comercios, oficinas y empresas), inspecciones de robo e incendio en riesgos industriales o comerciales.
- Automatización de tareas y procesos que ayudan al profesional a la toma de decisiones: reclamaciones, pagos, incompatibilidades de gestión, reclamaciones automáticas de peritajes, avisos de informes recibidos, agenda del gestor, reclamaciones por efectuar, solicitud de mensajes a asegurados por SMS, implicaciones de la 5ª Directiva para el ramo de automóviles (oferta y respuesta motivada en un período máximo de tres meses desde la recepción de la reclamación), automatización de pagos en función de importes y tipologías de gestores –júnior o senior-, etc.
- Mayor control de los servicios facilitando la información necesaria para realizar un correcto seguimiento de los acuerdos establecidos y los controles de calidad como son las notificaciones de asistencia, pedidos de intervención de profesionales, finalización del servicio prestado, etc.
- Definir, desarrollar y automatizar procesos para las acciones de rendimiento como consecuencia del historial siniestral. Definir los criterios de identificación automática de las pólizas propuestas para rendimiento en función de las tipologías de siniestros, teniendo en cuenta los aspectos a considerar y las posibles excepciones como reaseguro, coaseguro o colectivos especiales.

Cuadro de mando. Es una herramienta informática que permite analizar la gestión de los siniestros sobre la base de niveles e indicadores de información.

En cuanto a las premisas a considerar:

- Reflejo de arriba (de la misión y la estrategia de la entidad) hacia abajo, para tener una clara visión de las relaciones causa-efecto.

La mayoría de entidades rastrean información de abajo hacia arriba: derivando de las actividades o procesos que ésta realiza, siendo este modelo poco aconsejable para la estrategia general.

Inicialmente se estudian las necesidades de información, así como los indicadores necesarios para la visión estratégica, que será gestionada por el Comité de Dirección de la Entidad.

- Punto de mira hacia delante. Con las medidas tradicionales se describen las realizaciones de un período, sin indicar o especificar cómo se puede mejorar el desempeño en un futuro. Con esta información se puede medir la forma en que los departamentos o unidades del Centro están creando valor, el modo en que deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar la situación futura: cómo mantener y sustentar la capacidad de cambiar y mejorar (formación y crecimiento).
- Integración de medidas externas e internas. La información interna – corporativa- y externa (DGS, UNESPA, ICEA, TIREA, redes de distribución, etc.) se utilizará como un instrumento válido para el cuadro de mando. Con la integración de las medidas, se facilita la comunicación de la estrategia para todos los niveles de la organización consiguiendo alinear a las personas con la estrategia definida. Nos aporta información sobre cómo debe ser de excelente la entidad para satisfacer a sus clientes.
- Herramienta de control que permita la toma de decisiones de manera ágil y eficiente. Muchas entidades usan más medidas de las que posiblemente necesitan; para remediar esta situación es clave definir y vincular aquellas que son más críticas al éxito de la estrategia de la entidad. Según los expertos, se considera que entre quince y veinte indicadores son suficientes.

Previo al desarrollo informático de este proyecto establecer y definir:

- Objetivos de la gestión.
- Criterios de selección de indicadores para medir los objetivos deseados teniendo en cuenta:
 - ✓ Servicio al cliente. Indicadores que midan su grado de satisfacción.
 - ✓ Desempeño. Asegurar que los siniestros se gestionan con el apropiado nivel de servicio a un coste adecuado.
 - ✓ Proceso. Indicadores que aseguren qué flujos, procesos y personal están alineados para conseguir la máxima eficiencia.
 - ✓ Clima laboral. Nivel de satisfacción del grupo.
- Concreción de la información necesaria y las fuentes para cada indicador.
- Medición de los indicadores. Frecuencia, unidad de medida, marco temporal, referencias y grado de flexibilidad o de umbral aceptable.
- Identificación de la estrategia de gestión del cuadro de mando: cómo, cuándo y quién debe utilizarlo.
- Herramientas y procesos necesarios más adecuados para el seguimiento y la generación de los informes de gestión.
- Pruebas y puesta en marcha.

Su alcance es para todos los profesionales que componen los Centros de Gestión de Siniestros.

En el anexo 7 se adjunta modelo de indicadores como sistema de información y propuesta de cuadro de mando para Centros de Siniestros.

Gestión Documental. La tecnología ha sido, entre otras muchas cosas, una herramienta generadora de papel. El sector asegurador derrocha papel y consume tiempo en su manipulación, lo que conlleva ingentes pérdidas de ingresos y productividad. La oficina sin papel es un ideal fruto de las expectativas creadas en la década de los noventa con el uso intensivo de las TIC. Las entidades han ido aplicando diferentes estrategias para la eliminación parcial de papel, basadas bien en la adquisición de nuevos medios tecnológicos, bien en la revisión y actualización de sus propios procesos internos generadores de papel. No obstante, el éxito de estas iniciativas ha sido bastante moderado. El camino hacia la oficina sin papel pasa por:

- La innovación tecnológica en la gestión del negocio y en la comunicación con los clientes.
- Cambiar la forma de trabajar (funciones y procedimientos) en los Centros de Siniestros.

La transformación de los documentos físicos en información electrónica permite la agilización de todas las tareas asociadas a los profesionales que realizan su actividad fuera de la entidad, mejorando la calidad de información sin restricciones de localización o de horario.

Sus pilares básicos son:

- Indexación. Cualquier documento debe ser accesible para todo profesional que interviene en la resolución del siniestro y así dotar de información a la organización –en este estudio a la eficaz gestión de siniestros-. Es fundamental definir las características para la tipificación de la documentación que posteriormente ayudará a su óptima localización.
- Accesibilidad. Acceso a la información desde cualquier punto geográfico, a través de redes de Internet e Intranet propias de cada entidad, y en la medida de lo posible, en plataformas compuestas por protocolos basados en tecnología IP.
- Seguridad. Proteger la información de intrusos y clasificar los diferentes niveles de confidencialidad para la consulta de documentación.

La gestión documental permite a la organización obtener ventajas competitivas:

- Reduce el coste de la gestión, impresión, mailing, almacenaje y manipulación.

- Optimiza la eficiencia en la gestión: recepción, distribución, clasificación, asignación a expedientes e información compartida. La indexación y gestión de otros tipos de archivo jurídicamente vinculantes, como los ficheros de voz o los vídeos de peritaciones permiten:
 - ✓ La reducción drástica del tiempo de acceso a la información.
 - ✓ El ahorro de costes de manipulación, impresión y destrucción de papel.
 - ✓ La mejora en el rendimiento de los profesionales de la gestión sinies-tral pudiendo centrarse en las tareas del negocio y no en la búsqueda de la documentación física.
- Posibilita la productividad integrando la documentación en sus procesos y aplicativos (como por ejemplo en el sistema CICOS), garantizando el cumplimiento de la LOPD en cuanto a seguridad en el acceso a los datos.
- Facilita el acceso de usuarios internos y externos. Mayores oportunidades y agilidades para organizar, buscar, compartir y distribuir información con rapidez, disponibilidad de la información y documentación cuando sea precisa y desde cualquier lugar.
- Evita que la información crítica esté en formato papel o incluso en formato digital que no esté incluido en sistemas de backup. Reduce los niveles de riesgo operacional.
- Mayor compromiso con el medio ambiente: el papel es un soporte limitado y caro. Mejora la imagen de la entidad.
- Optimiza los recursos humanos.
- Elimina la información redundante, los documentos no se estropean ni ensucian y permite que varias personas puedan visualizar el mismo documento a la vez.

En cuanto a los puntos críticos destacan:

- Resistencia por parte del personal al cambio (de mentalidad y formativo) que debe experimentar para esta nueva forma de trabajo y la inseguridad motivada por la novedad. El éxito dependerá del grado de eficiencia de los procesos, su tecnología de soporte y la madurez de la propia organización.
- El retorno de la inversión económica en tecnología y formación de este proyecto se produce rápidamente. Según información publicada en el BDS del mes de febrero de 2007, el retorno de la inversión se obtiene entre 10 y 20 meses dado que reduce los costes de impresión, mailing y almacenaje. Para Sabadell Grupo Asegurador es un proyecto que iniciaron hace 4 años y en el que han intervenido unos 30 profesionales en las diferentes fases de desarrollo e implementación. La inversión de dicha entidad supera los 1,3 millones de euros.

- Análisis exhaustivo de las herramientas tecnológicas para la digitalización de documentos y el acceso a la consulta por parte de los diferentes usuarios desde Centros de Siniestros, redes de mediadores, clientes, etc.
- La seguridad. Se debe desarrollar una política de backup rigurosa. Dependencia absoluta de las copias de seguridad.
- Requisitos legales de posesión obligatoria de cierta documentación física en períodos estipulados. El papel aún es crítico por motivos legales y como consecuencia de procesos de negocio que quizás evolucionen con la implantación masiva de la firma digital.
- La reorganización interna para que sea una herramienta productiva y no un caos. Al abordar este punto, hay que responsabilizar a una área específica que organice y controle los procedimientos que se deben desarrollar.

Gestión y acceso a la información por parte de los gestores y las redes de profesionales. Optimizar los sistemas de comunicación y gestión de siniestros a través de plataformas informáticas entre las entidades y las redes de profesionales (peritos, reparadores, talleres, médicos, etc.) que permitan la posibilidad de estar conectados permanentemente y actualizarse a tiempo real, mejorando de esta forma el intercambio y la gestión de la información con todos los implicados en la resolución del siniestro, orientando la gestión hacia:

- Un incremento de productividad y eficiencia del servicio percibido por los clientes, sobre todo, reduciendo al máximo el tiempo de apertura y la comunicación del profesional con el cliente.
- Una mejor gestión y toma de decisiones por parte de los gestores y de las redes de profesionales.
- Control de los recibos bancarios. Diseñar y desarrollar los procesos que permitan el tratamiento diferenciado de los recibos en gestión, generando avisos automáticos a los gestores cuando el recibo esté pendiente o sea devuelto por la entidad bancaria.
- Optimización de las acciones de seguimiento como por ejemplo los procesos que actualicen y detecten los casos de multisiniestro o las readecuaciones de pólizas sugeridas por la red pericial.

Organización y operativa. Desarrollar herramientas de soporte a la gestión en tareas automatizadas que permitan revisar la estructura, normativa, procedimientos, pautas de actuación y tareas de gestión tomando como punto de partida la situación actual y las variables críticas identificadas.

Estas revisiones tienen que estar orientadas hacia la especialización de los equipos de gestión de siniestros, buscando que las tareas sean ejecutadas en cada momento por las personas más adecuadas.

Las Centros deben localizar y definir funciones especializadas susceptibles de realizarse de forma conjunta para todos los ramos de daños y patrimoniales como son recobros, fraude, acciones de rendimiento, readecuaciones de pólizas, incidencias o disfunciones. Para ello deberán: identificar las personas que formarán parte de los grupos especializados, desarrollar normativas para estos siniestros, definir las necesidades formativas, integrar en el sistema de gestión las tareas y avisos automáticos previamente identificados, implantar el soporte necesario para la correcta gestión, etc.

Estas herramientas de soporte deben potenciar:

- El menor coste siniestral y la mayor eficiencia. Identificar las tareas y avisos clave que garanticen la aplicación de la normativa, procedimientos y pautas de actuación, y que sean susceptibles de ser automatizados e integrados en el sistema.
- La proactividad de la gestión: llamadas salientes, coordinación con profesionales, inicios de recobro, la potenciación en la derivación de servicios propios y concertados, etc.
- Mejora en la toma de decisiones en la gestión. Aspectos claves a revisar antes de efectuar un pago: vigencia de la póliza, garantías y coberturas contratadas, recibo pagado, conformidad del cliente, etc.
- Asignación de profesionales. Revisar y desarrollar pautas de actuación que determinen los casos en los que sea necesaria la intervención o no de profesionales, asignación en función de cargas de trabajo y especialización de los mismos.
- Siniestros contra-factura. Analizar las causas, tipologías, zonas geográficas y redes de distribución que utilizan más asiduamente los siniestros contra-factura.

E-learning. Se denomina así a la formación distribuida a través de plataformas especializadas de gestión (campus virtual). Su ubicación en este apartado se corresponde con el desglose de los diferentes instrumentos que las TIC ponen a disposición de las empresas para conseguir una gestión de más calidad, con más eficiencia y a costes más razonables.

Esta herramienta, utilizada como complemento a la formación presencial, favorece la formación continuada de los profesionales, imprescindible para conseguir un servicio personalizado, ágil y que incorpore valor para el cliente. Además, abre un abanico de posibilidades en la transmisión de normas de actuación, intercambio de buenas prácticas y gestión del conocimiento tácito de los profesionales que intervienen en la resolución del siniestro.

La puesta en funcionamiento de una plataforma de estas características implica realizar previamente un trabajo teórico necesario para la correcta gestión de los

siniestros, atendiendo a sus fases y teniendo en cuenta los perfiles definidos para cada puesto de trabajo. A modo de ejemplo:

- Conocimiento de los condicionados generales y particulares de pólizas.
- Sistema de gestión e información. Formación de los sistemas, procesos, normas y pautas de actuación de la entidad y, en particular, de la gestión de los siniestros.
- Apertura y clasificación. Transcripción fidedigna, atención a clientes y a redes de distribución. Formación en habilidades y conocimientos para optimizar la gestión y los contactos -interacciones- con los clientes, cálculo de las valoraciones iniciales por tipología de siniestro, etc.
- Asignación del gestor. Venta de servicios propios y concertados. Formación y venta de los servicios externos que tienen las entidades a disposición de sus clientes en función de las garantías afectadas en el siniestro.
- Gestión de equipos. Dirección y técnicas de gestión de equipos, motivación y liderazgo.
- Funciones especializadas:
 - ✓ Fraude, recobro, gestión de incidencias, convenios (CIDE, ASCIDE, SDM, CIDA, etc.), readecuaciones de pólizas, procedimientos, normas técnicas y pautas de actuación.
 - ✓ Gestión judicial. Conceptos y terminología, plazos, procedimientos, estrategias de actuación y legislación.
- Conceptos de áreas de profesionales. Formación en terminología y documentación.

5.4.- Consideraciones sobre las TIC en la gestión de los Centros.

La inversión en herramientas que aportan inteligencia al negocio es una mejora estratégica que se traduce en crecimiento, eficiencia operativa y mejora de los servicios a los clientes y mediadores. Afecta a procesos críticos de la organización y debe incidir de forma activa en los objetivos estratégicos de la entidad.

Cada entidad deberá identificar, cuantificar y equilibrar sus intereses económicos con aquellas oportunidades de mejora en la gestión de siniestros que le permita diferenciarse de la competencia con un mejor servicio y atención a sus clientes, que impliquen una disminución de los costes de siniestros (indemnizaciones, honorarios y gastos administrativos) valorando su acoplamiento en la entidad, con la búsqueda de rentabilidad, productividad, eficiencia y calidad:

- Evaluar los proyectos de innovación de las TIC. En especial, aquellos relacionados con los sistemas de comunicación, información y agilización en los procedimientos desde un punto de vista estratégico. Cualquier implantación se debe recabar o percibir por parte de la red de distribución y clientes como una diferencia competitiva.
- Revisar los procedimientos de actuación por tipología de siniestros, sistematizar temas de selección de personal, formación, evolución y seguimiento de objetivos, con una fuerte participación del personal y con un soporte informático adecuado.
- Plantear estructuras basadas en la especialización por tipo de siniestros, buscando agrupaciones significativas desde la homogeneidad y con suficiente masa para permitir una especialización.

Retomando el comentario inicial de este capítulo realizado por el Sr. Antonio Durán, mencionar que detrás de la intervención, puesta en funcionamiento o utilización de cualquier instrumento considerado TIC, están las personas con profesionalidad y aportación tanto individual como colectiva. Son las únicas con la capacidad de aportar valor significativo a la gestión, que cumplan e incluso sobrepasen las expectativas de los clientes y que implementen el objetivo de facilitar la máxima calidad posible en la gestión del siniestro.

6.- Proveedores al servicio de los Centros de Siniestros.

Confiamos demasiado en los sistemas,
y muy poco en los hombres.

Benjamín Disraeli

Este capítulo se centra en los diferentes profesionales, internos y externos, que intervienen en la resolución de los problemas de los clientes. Algunos de los temas de comunicación e interacción con las redes de mediación y clientes ya se han comentado en los apartados 4.3.1.- Analizar la calidad de las relaciones entre los profesionales de los Centros y los clientes, y 4.4.7.- Retroalimentación

También se relacionan algunos de los temas donde las entidades deben colaborar en el ámbito sectorial para alcanzar objetivos comunes, con la finalidad de mejorar el negocio:

- Potenciando una imagen de mayor transparencia ante los consumidores.
- Aumentando y mejorando el servicio a los clientes.
- Reduciendo los costes siniestros.

6.1. - La red pericial.

Si las entidades deben derivarse hacia una clara mejora del servicio al cliente con una mayor eficiencia administrativa y de gestión en los siniestros, sin renunciar a la aplicación de los principios técnicos y normativos; la red pericial no sólo debe realizar las peritaciones de siniestros de daños materiales y corporales, estudios de reconstrucción de accidentes de tráfico y gestión de las redes de empresas para la reparación de bienes dañados en siniestros, sino que también debe ofrecer y realizar servicios de valor añadido a los clientes como son:

- Risk management.
 - ✓ Análisis de riesgos: identificación y evaluación.
 - ✓ Control de riesgos: mejoras de las instalaciones, prevención de riesgos y seguimiento de mantenimiento.
 - ✓ Formación en seguridad, en prevención y en gestión de siniestros a los clientes de la entidad.
- Formación en prevención de riesgos a los gestores de los Centros y a las redes propias y concertadas de reparación.
- Valoraciones técnicas de instalaciones, edificios, maquinaria, objetos de valor, etc.

Centrándonos en las peritaciones de siniestros, debe consensuarse con los Centros la normalización y el protocolo de actuación con estos profesionales:

- Definir en qué casos es necesaria la intervención de la red pericial. Revisar actuaciones de los siniestros contra-factura.
- Establecer criterios de asignación e implementación automática de los profesionales por tipología de siniestros, por especialidad del profesional, por cargas de trabajo, etc.
- Concretar cómo deben ser los informes de los profesionales que intervienen en la gestión y resolución de siniestros (informes de peritos y reparadores), orientando su configuración a una correcta validación de los distintos conceptos y permitiendo una ágil y eficaz interpretación de los mismos:
 - ✓ Informes de primera visita. Antes de tres días en materiales y de cuatro días en corporales.
 - ✓ Valoración de daños e informes y siempre antes de los 40 días según la Legislación vigente.
- Investigaciones sobre el terreno. Trasladarse al lugar de los hechos, fotos del lugar y en los casos que se crea oportuno, realizar la reconstrucción del siniestro.
- Intervención de detectives en los casos que el lesionado no se deje visitar o en aquellos casos que el profesional analice que se trata de un caso dudoso (incendios intencionados, robos sin denuncia, etc.). Por ejemplo, en la actualidad los costes de asistencia sanitaria representan el 15% del coste total de los siniestros de automóviles.
- Procurar una identificación correcta y objetiva del fraude (no obsesionarse con su localización).
- Compartir toda la información que conste en el expediente entre la red pericial y el gestor. Mayor interrelación entre éstos, atendiendo a las informaciones complementarias y alertas automáticas en el seguimiento y coordinación para la resolución del siniestro.
- Convocar comités periódicos de intercambio de información y pautas de seguimiento entre la Red Pericial y los Centros.
- Aprovechar las redes propias y concertadas de proveedores (talleres, reparadores, cerrajeros, redes de lunas y cristales, centros asistenciales, etc.), derivando la resolución de los siniestros a éstas, previa definición de las tipologías susceptibles de proponer dichos servicios.
- Implantar sinergias internas como por ejemplo la utilización del Baremo no sólo para los siniestros con daños corporales de automóviles, sino para cualquier siniestro con resultado de daño corporal: latigazos cervicales, asistencia médica, etc.

Las herramientas informáticas de gestión diaria deben adecuarse según las necesidades: habilitar procesos para la apertura y envío de las redes de proveedores cuando sea necesario, registrando esta prestación en la BBDD. Información de seguimiento de siniestros pendientes. Conocer en cada momento los diferentes profesionales que están interviniendo en la resolución del siniestro asociándolos con los distintos perjudicados del mismo.

Estas medidas, junto con temas como la foto-peritación y la auto-facturación “on line”, facilitan un impacto en la calidad de servicio al cliente, reducen el tiempo de reparación y el coste siniestral.

La gestión de peritajes debe permitir que los peritos, con independencia del lugar donde se encuentren, puedan enviar los informes, ser validados y supervisados por los propios procesos.

6.2. - La red de reparadores.

En cuanto a las redes de reparadores las entidades tienen que:

- Identificar las tipologías de siniestros con mayor frecuencia y establecer el tipo de reparador más adecuado en función de los daños y la zona geográfica. Servicios que garanticen un plus al cliente y un ahorro de costes significativo. La negociación con proveedores externos incide directamente en la mejora del servicio prestado a los clientes y en los resultados de la entidad.
- Mejorar la coordinación entre la red pericial y las redes de reparadores_externos, así como colaborar en estudios de alternativas y reciclajes de materiales que les permitan la reducción de sus costes y potencien la fidelización de los reparadores con la entidad.
- Ampliar y potenciar el uso de las redes actuales así como los de nueva tipología, especialmente para la reparación de daños, reposición de bienes asegurados, obtención de bases de datos de precios de estos bienes e investigaciones de siniestros, definiendo:
 - ✓ Las características de los siniestros que son susceptibles de utilizar estos servicios propios y concertados.
 - ✓ Normas de procedimiento de gestión para la utilización de estos servicios y de actuación de estas redes de proveedores.
 - ✓ La formación necesaria a impartir a todo el personal del Centro encargado de la derivación de estos servicios.
 - ✓ Implementación y creación de una base de datos específica de esta red de proveedores, así como de las adecuaciones específicas de acceso y explotación a través de los procesos de gestión de siniestros.
 - ✓ Un sistema de control sobre la calidad y utilización de estos servicios concertados, detectando las desviaciones no deseadas a través de los procesos de gestión.

- ✓ Un plan de comunicación y divulgación de los servicios tanto para toda la organización como para los clientes.

6.2.1. - Problemáticas con las redes de reparadores.

El fraude consentido por las entidades a las redes de reparadores.

El sector valora entre el 12% y el 35% del total facturado por los servicios de reparaciones como “sobreprecio”. Según la experiencia de los Centros de Siniestros existen dos problemáticas ya definidas en el apartado 3.1.2.- Evolución de la siniestralidad de los ramos No-Vida:

- Las actuales tablas de baremos acordadas con estas redes son insuficientes e incompletas: se facturan más metros cuadrados de pintura, más azulejos de los realmente colocados, se cobran partidas no efectuadas, etc. Una de las causas es que los baremos y las partidas a facturar se iniciaron en el sector hace unos 15 años y aún no se ha realizado una actualización profunda basada en la experiencia existente.
- Estas redes han evolucionado y saben como eludir los sistemas estadísticos.

Todo ello genera un fraude consentido que aumenta progresivamente.

Según un estudio de Ceveco Auditores –ver anexo 6 sobre esta consultoría- el 94% de los trabajos de estas redes son fontanería, albañilería, pintura, parquet y cristales. Las entidades individualizan en 230 códigos de baremos que miden los importes de 99 tipos de reparaciones sobre los que recaen el 80% de los trabajos facturados por éstas.

Las entidades, a través de los Centros de Siniestros, deben revisar conjuntamente con las redes periciales y las redes de proveedores los baremos actuales:

- Reduciendo y agrupando las codificaciones centrándose en la frecuencia de utilización.
- Homogeneizando las tarifas aplicables a las distintas provincias.

Insatisfacción de los clientes

Las entidades reconocen que el 18% de los clientes que han recibido el servicio de reparadores o talleres concertados están insatisfechos y los motivos de esta situación son:

- En el 37% los profesionales no acuden y no avisan.
- En el 24% la falta de puntualidad.
- En el 16% la descoordinación de los distintos reparadores que intervienen en la resolución del siniestro.

- En el 23% la mala calidad de reparación.

Las entidades deben compartir y analizar esta información con sus redes de reparación, consensuando protocolos de actuación e incluso definiendo criterios de retribución variable en función de la satisfacción del cliente.

6.3. - Tecnología de la Información y Redes para las Entidades Aseguradoras: TIREA.

Es una entidad respaldada por más de 130 entidades aseguradoras (representan el 43% de las empresas y el 80% de la facturación del sector) que gracias a las TIC presta servicios de intercambio de comunicación y optimización de la gestión de forma segura.

En temas de gestión de siniestros han impulsado servicios como:

- Cicos+. Optimiza de forma eficiente las reclamaciones de siniestros producidos entre automóviles y acogidos a los convenios CIDE/ASCIDE.
- SDM. Gestión de los siniestros de daños materiales que quedan excluidos de los convenios CIDE/ASCIDE.
- CAS. Automatización de los procesos de gestión, facturación y pagos de las prestaciones sanitarias por accidentes de circulación entre entidades y centros hospitalarios.
- Fichero de Vehículos Sustraídos e Indemnizados.
- CIDA. Automatización del proceso de recobros entre entidades en siniestros causados por agua.
- Servicio de Información Empresarial. Permite la consulta de información sobre empresas como son los datos mercantiles, comerciales, financieros, etc.

Las entidades deben potenciar aún más este tipo de iniciativas de servicios de valor añadido que optimizan la gestión operativa y contribuyen, en general, a ofrecer un mayor y mejor servicio a los consumidores. Por ejemplo, en temas de mecanización de indicios de fraude, gestión de recobros globales entre entidades, temas formativos, etc.

6.4. – Resto de la entidad: redes comerciales y otras unidades.

Es necesario que exista una cooperación armónica entre los Centros de Siniestros y el resto de departamentos de la Organización. Este grado de confianza necesario sólo se consigue con el día a día: abriendo las puertas de los Centros al resto de la entidad, conociéndose, visitándose, cooperando y estableciendo gru-

pos de trabajo para identificar cómo mejorar el servicio prestado y la eficiencia administrativa.

Los Centros de Siniestros deben darse a conocer a los clientes y proveedores, enseñarles su funcionamiento y los profesionales que trabajan para resolver sus problemas.

Algunos ejemplos de cooperación:

1) Prestar atención a la voz de los clientes y de las redes de mediación para comprender sus necesidades y preferencias mediante la escucha de sus problemas y la oferta de soluciones reales y adecuadas, asociando y alineando estas necesidades e inquietudes con las líneas de negocio. Los profesionales de los Centros deben transmitir tranquilidad, profesionalidad y seguridad, generando confianza a sus interlocutores.

2) Identificar los servicios complementarios solicitados por los clientes y mediadores en la gestión de siniestros, canalizándolos y comunicándolos a las correspondientes unidades o departamentos de la entidad para su estudio y posible implantación. Iniciativas que deben dar respuesta tanto al mercado actual como al futuro (actitud proactiva). Concretando las tipologías de siniestros, naturaleza de los daños, frecuencia y especialidad del reparador. A título de ejemplo, estos servicios pueden ser:

- Reparación de siniestros de daños materiales. Nuevas redes de reparadores de gremios distintos a los de aguas, cristales y cerrajeros como son pintores, electricistas, carpinteros, ebanistas, parquetistas, reparadores de persianas, etc.
- Descuentos en la compra de electrodomésticos tanto de línea blanca como de línea marrón en las cadenas con las que la entidad tenga acuerdos de utilización de bases de datos de precios de bienes para la valoración de siniestros.
- Recordar al cliente la próxima revisión de la Inspección Técnica de su Vehículo (ITV).

3) El fraude del cliente. Su detección impacta directamente en las ratios de siniestralidad, por lo que es aconsejable la mecanización y profesionalización en su gestión. El sector debe estar más preparado para combatir esta lacra. Hacerlo requiere un trabajo común entre todos los profesionales, realizar acciones judiciales donde paguen las consecuencias todos lo que han intervenido en él, tanto si lo propician como si lo permiten. Es un delito y hay que tratarlo como tal.

Reducir su coste. En la actualidad se están mejorando las medidas para detectar y combatir el fraude:

- Incremento de la presión del gobierno y la opinión pública. Existe el convencimiento que el fraude es inaceptable ya que otros ciudadanos pagan estos costes (temas de hacienda).
- Las entidades intentan reducir el coste del fraude ya que les permite diferenciarse al poder ofrecer primas más competitivas.

En la mayoría de los casos, la detección del fraude depende de algo no cuantificable basado en la experiencia, que se puede reducir a un grupo de indicadores clave de riesgo que permitan mostrar cómo debe ser gestionado caso a caso. Investigar, identificar y agrupar las tipologías de siniestros con sospechas o indicios de fraude que requieren mayores esfuerzos de investigación. El análisis de datos históricos pueden ayudar a determinar perfiles fraudulentos, tendencias y comportamientos conducentes al fraude.

La tecnología a utilizar en la detección del fraude debe estar basada en sistemas de predicción en tiempo real que ayuden a destapar un mayor número de casos de fraude capacitando a los gestores para:

- Anticiparse a los defraudadores ante nuevas tendencias. Utilizar la tecnología para analizar y detectar nuevas líneas de fraude, alimentando el proceso de gestión de siniestros.
- Implantar alertas automáticas. Colaborar tanto con consultorías como con departamentos de las universidades para el análisis y la tipificación de siniestros susceptibles de fraude, como por ejemplo, los siniestros con daños corporales sin intervención de la autoridad.

El BDS del pasado 1 de marzo de 2007 publicó un informe que ICEA había realizado donde ponía de manifiesto que en el año 2006 las aseguradoras ahorraron 42 euros por cada euro invertido en investigación de fraudes. Este estudio se realizó con un total de 22 entidades y pone de manifiesto que el ramo de automóviles sigue siendo el que presenta un mayor número de casos detectados seguido del multirriesgo hogar. El coste de las investigaciones y verificaciones supuso una inversión de 4 millones de euros.

El fraude existe y hay que localizarlo pero sin obsesionarse. Hay que detectar las modas de fraude en el ámbito de sector, a la vez que debe existir una mayor colaboración sectorial. Focalizar el tema en aquellos casos que el posible ahorro a obtener supere el coste de investigación y demostración.

4) Mejorar y cuidar el lenguaje que con frecuencia es excesivamente técnico, dificultando al receptor el comprender las condiciones del contrato. El lenguaje escrito y oral de las entidades y, por lo tanto, de los Centros, debe ser claro, sencillo y comprensible. En definitiva, gestionar de forma transparente para el cliente y para la red de distribución.

5) Informar a las redes de mediación de los siniestros de no-cobertura, explicando la normativa técnica y concienciando del coste de gestión que representa esta tipología de siniestros.

6) Elaborar métricas en los Centros de Siniestros que sirvan para:

- Mejorar la relación con el cliente y la red de mediación: lealtad, satisfacción, percepción, fidelidad, rentabilidad y vinculación.
- Medir el éxito de las acciones y de los servicios implantados: cuota, mantenimiento de cartera, efectividad de las acciones.
- Formalizar el esfuerzo productivo.

Para la mejora continua de los Centros es necesario escuchar a clientes, mediadores, reparadores y consumidores en general. Analizar y actuar teniendo en cuenta los recursos que se asignan y la formación facilitada.

6.5. – El Outsourcing.

En este apartado se pretende analizar la tendencia operativa a los servicios externos como mecanismos de intercambio.

El Outsourcing es una alternativa cada vez más utilizada por las entidades aseguradoras que consiste en delegar a otras empresas especializadas la ejecución de una serie de servicios materiales e inmateriales que hasta ese momento asumía de manera directa la entidad a través de sus propios empleados. Esta externalización puede contratar sólo al personal en cuyo caso los recursos los aportará la entidad aseguradora (instalaciones, hardware y software) o contratar tanto el personal como los recursos. Implica la transferencia de una cantidad significativa del control administrativo, y en ocasiones de gestión, al proveedor de servicios.

Su objetivo es que la entidad cedente se dedique a lo que constituye su actividad principal, contratando la ejecución de cualquier otro tipo de función adicional por muy esencial que ésta sea. Los motivos de su utilización son:

- Flexibilización de costes. Eliminación de costes fijos e inversiones y traslado de los mismos al operador quien, generalmente, los puede soportar haciendo uso de las sinergias sobre la base de su cartera de clientes.
- Ahorro de tiempo.
- Búsqueda de “know how”, especialización de actividades.
- Falta de masa crítica por parte de la entidad cedente del servicio.

- Mejorar la credibilidad y la imagen corporativa a través de la asociación con proveedores grandes.
- Recibir ideas innovadoras para mejorar el negocio y los servicios.
- Concentración en el “core business” o actividad principal.

Los orígenes del Outsourcing provienen de la experiencia profesional americana que comienza a utilizarlo para identificar nuevas formas de organización de la actividad productiva, particularmente potenciadas por la extensión de las TIC y como respuesta a:

- Crear estructuras de servicio dinámicas y adaptables a los entornos cambiantes en las formas de prestar servicios.
- Garantizar la disponibilidad de recursos y tecnologías especializadas a unos costes predecibles.
- Mejorar la eficiencia global.

En la economía actual su evolución ha sido claramente creciente a lo largo de los últimos años, fundamentalmente en el terreno de los sistemas de información y se está asistiendo a un fenómeno de externalización de los servicios y los procesos de negocio. Tanto es así que la última tendencia es el Outsourcing Integral que implica traspasar al outsourcer la responsabilidad de ejecutar la gestión y evolución de la globalidad del servicio. Esta situación ha originado la creación y el crecimiento de todo un sector de empresas especializadas en la producción de servicios y en la prestación de servicios internos para las entidades cedentes.

El sector asegurador, con el objeto de incrementar su competitividad, ha fragmentado sus actividades, y con especial énfasis en los Centros Operativos de Servicios, mediante el suministro de servicios externos a través de empresas especializadas en elaborar dichas tareas.

Según datos de un estudio reciente publicado en la web de Accenture –ver anexo 6 sobre esta consultoría-, el 40% de las entidades aseguradoras que operan en España han recurrido al “outsourcing” en temas de infraestructuras y el 35% ha optado por la externalización de las aplicaciones de contratación de pólizas y gestión de siniestros.

6.5.1. – El Outsourcing en los Centros de Siniestros.

En un Centro de Siniestros la externalización está enmarcada en:

- Servicio al cliente. Proveer a los clientes y redes de mediación de un servicio de atención telefónica de consultas, de toma de datos para la declaración de siniestros, servicios de tele-marketing para la derivación a las redes de talleres y reparadores propios o concertados, etc.

- Sistemas. Diseño, desarrollo y mantenimiento de aplicaciones que por su coste no justifican el gasto que implica establecer una infraestructura propia así como el incremento de la complejidad tecnológica.
- Gestión de siniestros. Existen empresas de servicios especializadas en la administración y gestión de ciertas tipologías de siniestros como protección jurídica, reparación de cristales, asistencia en carretera, gestión de recobros, investigación de posibles fraudes, etc.
- Recursos Humanos. La contratación del personal necesario para la gestión operativa en un Centro.
- Tareas de soporte de los Centros como la logística necesaria para el funcionamiento del Centro o la gestión documental.
- Help-desk. Tanto a la red de mediación como a los profesionales del Centro.

Un sector como el asegurador que basa su negocio en “vender confianza” debe trabajar continuamente para lograr que sus clientes perciban que dicha confianza esté fundada en una gestión cada vez más profesional y en el conocimiento profundo de la realidad de esta actividad.

La externalización en el sector debe ir acompañada de la búsqueda de aportación a la mejora del servicio al cliente y no sólo de los costes, y que en ningún caso puede suponer una relajación del control interno sino que conlleva un esfuerzo adicional por parte de las entidades cedentes en la coordinación de sus obligaciones. Es clave y necesario un escenario de compromiso y creatividad entre ambas partes, donde la motivación sea efectiva y repercuta en los costes del negocio y en la creación del valor añadido y percibido por el cliente final.

Las nuevas tendencias son la externalización de aquellos procesos de negocio y de la cadena de valor de la entidad que no generan ventajas competitivas pero que son claves en la operativa diaria. Las entidades deben analizar si su gestión de siniestros es o no una ventaja competitiva y actuar en consecuencia. Tener la certeza de obtener un menor coste y maximizar los beneficios incrementando la calidad del producto y el servicio.

Algunos de los aspectos que deben tenerse en cuenta como posibles factores de riesgo antes de la contratación de estos servicios son:

- Confidencialidad. Temas de cesión de información que regula la Ley Orgánica de la Protección de Datos (LOPD).
- Dependencia. El desempeño de la entidad aseguradora dependerá directamente de la operación de responsabilidades a cargo del proveedor de servicios.

- Seguimiento de la actividad. La entidad cedente debe contar con suficiente información para evaluar el desempeño. Sobre todo el control de la calidad percibida por el cliente de estos servicios. Evaluando si la empresa prestadora del servicio cumple debidamente con el acuerdo realizado.
- Desarrollar un adecuado plan de comunicación, de formación y de integración en la nueva organización. Estos planes suelen ser la diferencia entre el éxito y el fracaso. Los nuevos profesionales deben estar perfectamente formados para atender a los clientes.

El Outsourcing es una de las posibles alternativas para impulsar el sector sin necesidad de grandes inversiones y con una cierta garantía de fiabilidad y éxito. La especialización, la optimización de recursos y la reducción de costes sin perder el control sobre el negocio es una opción interesante a tener en cuenta en el futuro del sector.

7.- CONCLUSIONES

“Seamos el cambio que queremos ser.”

Mahatma Ghandi.

El sector asegurador se está caracterizando en estos últimos años por unos buenos resultados y una elevada competencia. Este éxito se debe en parte a:

- Las nuevas tecnologías que han permitido facilitar la información necesaria para una correcta gestión, aumentar la eficiencia organizativa y controlar los gastos.
- Estrictas prácticas de control.
- Una mayor y mejor gestión operativa del negocio basada en la especialización del trabajo.

Ahora el reto está en brindar el nivel de servicio que exigen los consumidores y clientes, manteniendo la evolución en la eficiencia productiva, en la optimización de los procesos y en la mejora de los resultados.

En la actualidad podemos leer y escuchar en casi todas las misiones y eslóganes de entidades de servicio (no sólo en las entidades aseguradoras) palabras como “atención al cliente, calidad de servicio, excelencia,...”, y después verificar que no es así. Cuántas veces, como consumidores, no tenemos la sensación que nos están peloteando para intentar zafarnos de nuestras necesidades o bien no nos demuestran la más mínima preocupación por nuestras solicitudes.

La imagen que los clientes tienen de las entidades aseguradoras, en general, no suele ser muy positiva. Su confianza está condicionada por:

- Desconocimiento de su funcionamiento.
- El producto que se vende es intangible; hasta que no se produzca un siniestro o se solicita una prestación “no se prueba”.
- La calidad de servicio esperada y no siempre recibida: transparencia en la gestión, que se tengan en cuenta sus sentimientos y emociones, servicios complementarios o periféricos como asesoría jurídica, redes de reparadores, talleres concertados, servicios 24x365, etc.

Si las entidades de servicio saben lo importante y difícil que es obtener, satisfacer y retener clientes rentables (los clientes no rentables que dejan de ser clientes, son sinónimo de ganar dinero), cómo es posible que estas entidades, que lo que venden son **servicios**, atiendan a las personas de manera distante e incluso, en determinadas ocasiones, de forma incorrecta. Sus profesionales mantienen un apego a la normativa técnica de forma rígida y en ocasiones absurdas, que les

obliga a actuar de forma robótica, sin pensar en lo que están diciendo o haciendo y que en algunas situaciones no les permite entender la necesidad real del cliente. ¡Qué interacción existe, dónde está la empatía!, principio fundamental en la atención al cliente.

Las entidades tienen indicadores de gestión en términos de tiempo y cantidad para identificar que están prestando un servicio eficiente y de calidad. Pero ¿y la satisfacción del cliente y, sobre todo, la satisfacción del cliente rentable? Son ellos los que verdaderamente deben calificar el servicio y medir el grado de su satisfacción. A los clientes no les importa si la culpa es del perito que no ha llamado, o si existe una huelga de reparadores, o si el problema está en la coordinación de la resolución de sus siniestros, o si es del profesional que le está atendiendo en ese momento. El proceso y su funcionamiento no son de su incumbencia. El cliente, que ha pagado previamente por ese servicio, quiere que se le resuelvan sus problemas de forma rápida y eficiente. El resultado es lo que les importa y las entidades deben entenderlo como tal. Por ello, éstas deben transmitir no sólo solvencia, sino eficiencia, transparencia, honestidad y seriedad con sus clientes y consumidores. Éstos que, en líneas generales, tendrán un juicio de valor si tienen un siniestro, son quienes deben medir el grado de satisfacción del servicio recibido y percibido.

En estos últimos años las entidades están mostrando un especial interés para mejorar su atención y calidad de servicio al cliente, considerando a ambas la llave que les permita diferenciarse de la competencia, sin olvidar los criterios normativos y de gestión ya establecidos como puntos estratégicos: ofrecer y entregar algo más que una compensación en caso de siniestro cubierto, basándose en precio y agilidad del servicio solicitado por los clientes y soportado por la especialización técnica. En definitiva, ofrecer una gestión eficaz.

Según Mr. John G. Lynch Presidente de North America Life Assurance *“las entidades deben incrementar radicalmente la satisfacción del cliente al mismo tiempo que reducir los ciclos de tiempos y los costes. Aumentar la calidad del cliente es relativamente fácil al igual que ir al suicidio empresarial: gastando –no invirtiendo– grandes sumas de dinero y recursos en la resolución de sus problemas”*. De aquí la calificación de “SANA OBSESIÓN” utilizada a lo largo de esta tesis.

El cliente rentable es uno de los activos más valiosos de toda empresa, es la esencia principal del mercado y su nivel de lealtad debe ser uno de los principales objetivos de las entidades. Según *“Marina Specht, consejera delegada de MRM Worldwide” -ver anexo 6-: El cliente ha cambiado, ahora es mucho más impaciente, quiere respuestas inmediatas y no sólo comunicaciones esporádicas. Hay que ganarse al cliente, dedicarle tiempo y sobre todo hacerle “la vida más fácil”, no complicársela. ¿Por qué? Porque el cliente tiene una mayor formación, solicita mayor transparencia, ya no le vale cualquier cosa. La falta o inexactitud de información y la calidad del servicio especialmente en un siniestro, es una de las grandes preocupaciones de los asegurados. Hay que ofrecer un trato fluido y no dar la imagen de apaga fuegos. Potenciar la comunicación entre departamentos con el fin de unificar el mensaje que la empresa debe transmitir.*

Las entidades deben equilibrar sus intereses económicos con la mejora de la calidad del servicio hacia sus clientes rentables y para ello deben:

- **Realizar sus propios estudios y análisis con datos de sus clientes** extraídos de sus bases de datos y con muestras lo suficientemente representativas de sus carteras. Con ello obtendrán datos sobre:
 - ✓ Siniestralidad, tipología de siniestros, rentabilidad, zonas de ocurrencia, profesionales (internos y externos) que han intervenido en la resolución de los problemas de sus clientes.
 - ✓ Canal de distribución que ha vendido la póliza, anulación o no de la póliza tras un siniestro.
 - ✓ El efecto de la siniestralidad del cliente respecto al período contractual y al vencimiento natural de la póliza.
 - ✓ Influencia de la antigüedad del cliente en la entidad respecto a la probabilidad de renovar la póliza.
 - ✓ El efecto de la siniestralidad con la probabilidad de renovar póliza.

- **Establecer como objetivo estratégico** -con el que toda la organización debe comprometerse-, **la clara y sana orientación al cliente**: conocerlos, identificar sus necesidades, su rentabilidad para la entidad, facilitarles referencias, dirigirles hacia otros departamentos o profesionales (internos o externos) de la entidad de manera eficaz. Cada una de estas interacciones es una oportunidad de conexión emocional.

Los empleados positivamente comprometidos y motivados registran una mejor productividad y mayores niveles de retención de clientes rentables. La responsabilidad y entrega de las personas es clave para el éxito de la empresa. Por lo tanto, es necesario invertir en la formación de los profesionales para conseguir transmitir una sola voz de la entidad, dar un servicio personalizado y de calidad.

- **Dedicar tiempo y recursos en enseñar y en educar a los clientes.** Éstos quieren dos cosas: pagar poco por un producto intangible como es el seguro y que les resuelvan sus problemas en caso de siniestro. Es necesario potenciar la comunicación para que éstos conozcan el funcionamiento de las entidades. Mostrarles la organización, informarles de los nuevos servicios y sobre todo demostrarles una predisposición a la escucha activa por parte de la entidad.

- **Estructurar la organización de los procesos desde las premisas de atención al cliente, costes y eficiencia.** Organizando e implantando estructuras planas que disminuyan los niveles jerárquicos intermedios, dirigiendo la organización a estar más cerca del cliente, con sistemas retributivos que introduzcan criterios de calidad y de satisfacción, simplificando los procesos, evitando las tareas manuales y sustituyéndolas por alternativas mecanizadas en aquellos casos que sea posible, facilitando y desarrollando sistemas de información y gestión que proporcionen una correcta toma de decisiones.

- **Diseñar instrumentos que permitan medir, analizar y evaluar la gestión a través de la fidelidad y el grado de satisfacción del servicio ofrecido y percibido por el cliente.** *Mejorar en temas de rapidez de gestión y calidad de trabajo son las claves para la sana obsesión por la fidelización de los clientes rentables* como dice mi tutor en el libro “Más seguros que nunca” de Juan Hernández Puértolas, Ed. Hispano Europea, colección ESADE. 1994.

La ventaja competitiva real de las entidades es su capacidad de utilizar la información que tienen disponible y la habilidad de todo su personal para proporcionar mejores productos y servicios a sus clientes y consumidores en general. Para ello, los Centros de Servicio son un punto clave.

Los Centros de Siniestros de Seguros Generales.

Los Centros son la organización de un conjunto de recursos humanos y materiales alineados para conseguir un bien común. El trabajo en equipo es un ejercicio continuo de humildad y servicio con el resto del grupo. Admitir las propias imperfecciones y tolerar los defectos de los demás. ¿Por qué trabajar en equipo? Porque ninguno es tan listo como todos juntos.

Para conseguir un objetivo común como el de trabajar en equipo es necesario admitir que las personas están al servicio del grupo y no el grupo al servicio de las personas. Esto implica compromiso e implicación. Todos deben estar dispuestos a recoger los beneficios de trabajar en equipo, pero en la práctica diaria se evidencia que muy poca gente está en condiciones de comprometerse. Sólo estas comprometido si estás dispuesto a perder algo o parte de tu libertad o protagonismo, las medias tintas no valen. Trabajar en equipo es algo complicado y duro. No se consigue sin preparación ni entrenamiento constante. El esfuerzo debe ser continuo, permanente y firme.

Entender que **todo equipo debe funcionar como una orquesta.** Todos son maestros en lo que hacen, lo que no les impide tener la humildad de someterse a una disciplina que les lleve a conseguir el objetivo final. Dependen unos de otros para ser los mejores. Existe la necesidad de un líder que, sin tocar ningún instrumento, les coordine, les entrene, les ponga las normas, les ayude, posibilite y aliente a cada uno de ellos para que sean capaces de sacar lo mejor de sí mismos, que se fije más en las virtudes que en los defectos para que toda la orquesta consiga realizar el proyecto común. Son un grupo de personas que actúan de forma coordinada, con una partitura muy clara, donde cada uno tiene su función específica, pero con una visión global del negocio.

El cliente o el mediador que se pone en contacto con un Centro de Siniestros es una persona que tiene una necesidad y espera que alguien le responda y le solucione el problema. El gestor tiene que hacer sentir cómodo al cliente, bien atendido y que esté satisfecho del trato recibido por parte de la entidad. Debe transmitir profesionalidad, entusiasmo, deseos de ayudar al cliente y sinceridad, para establecer un vínculo de confianza con su interlocutor. ¿Cómo? Escuchando

y detectando las necesidades de los clientes, buscando soluciones de forma conjunta a sus problemas. Para ello debe existir un compromiso mutuo entre la entidad y su capital humano, y actuar en consecuencia. La responsabilidad y entrega de las personas es clave para el éxito de la empresa. El objetivo es conseguir disponer de profesionales responsables y motivados con una estrategia de sana obsesión al servicio del cliente. El prestigio, la imagen y las posibilidades de negocio futuro de la entidad dependerán del nivel de satisfacción de sus clientes o consumidores.

“Uno puede comprar el tiempo de las personas, su presencia física en un lugar e incluso un número determinado de movimientos musculares por hora. Pero no se compra el entusiasmo, ni se compra la lealtad, ni se compra la devoción de sus corazones: eso hay que ganárselo” Clarence Francis. Chairman de General Foods.

En una Organización comprometida y consecuente hacia una sana obsesión de servicio al cliente, los Centros de Gestión de Siniestros son un lugar estratégico para conseguir la fidelización y satisfacción del cliente. **Los Centros deben colaborar activamente** en:

- **Crecimiento a través de la contención de anulaciones.** Fidelizando y reforzando la relación entre Cliente-Entidad, convirtiendo al cliente en el mejor prescriptor y en la mejor propaganda de la entidad en el mercado.
- **Rentabilidad.** Detectando e implantando nuevos servicios que disminuyan el coste del siniestro y reporten positivamente en la satisfacción del cliente.
- **Eficiencia.** Mejorando la productividad de los Centros.

Para conseguir estos objetivos estratégicos deben:

- **Cambiar la forma de gestionar.** Entender que detrás de cada siniestro hay un cliente con unas expectativas que cubrir, prestando una especial atención a la calidad de servicio e implicándose en la resolución de siniestro. El gestor es el responsable de la correcta evolución en la resolución del siniestro así como de la transmisión de la información al cliente de forma clara y en el momento preciso.
- Transmitir que no sólo gestionan siniestros sino que también **resuelven problemas de los clientes y mediadores.** Como dice Sergi Carol – director del Centro de Siniestros Diversos de SCO: *“La comunicación del cliente con los centros de siniestros son los tres minutos más importantes de la vida de una póliza y en ocasiones derivamos este servicio a empresas externas por temas de costes”*. Por ello no sólo es importante sino clave el trato humano cuando la red de distribución y principalmente el cliente se ponen en contacto con un Centro de Siniestros. Es muy frecuente que esa llamada se realice bajo cierta tensión, por ello son muy **importantes las calidades comunicativas de los gestores** que están recibiendo llamadas: la capacidad de ponerse en la piel del asegurado (empatía), sa-

ber transmitir seguridad en un momento delicado y difícil para el mediador o cliente, que éstos perciban que hay una persona al otro lado del teléfono que se hace cargo de su problema y que sabe realizar su trabajo con profesionalidad. Comprender que cada cliente es diferente y único, y por lo tanto la gestión del siniestro debe contemplar estas diferencias, pues de ello depende su fidelización. Los gestores deben evolucionar de empleados obedientes y disciplinados a profesionales responsables.

- **Incrementar la satisfacción de los clientes a través del servicio prestado en la resolución de sus problemas.** Una buena gestión en caso de siniestro contribuye a ganarse su confianza y es más que probable que prolongue en el tiempo la relación con su entidad. La fidelización de los clientes está basada en los momentos en que éstos tienen cualquier tipo de contacto con la entidad. La fórmula es:

$$\text{Eficiencia} + \text{satisfacción} = \text{FIDELIZACIÓN.}$$

La calidad de servicio, y en especial en el tratamiento de siniestros, hay que gestionarla preguntando tanto al cliente como al gestor, ponderando y midiendo.

Las entidades deben ser conscientes que la realidad dice que no todos los clientes pueden estar satisfechos. La tarea en los Centros es la de conseguir tranquilizar al cliente y hacer lo posible para que éste acabe con la sensación de haber recibido una atención eficaz y eficiente. Conseguir que se sienta satisfecho, conservando en la medida de lo posible una imagen positiva de la entidad.

La gestión de calidad debe ser una estrategia corporativa, no sólo depende de las personas en contacto directo con los clientes, también obedece a la creación de un entorno de prestigio y calidad orientado al cliente, por ello es básica la proximidad para poder escuchar sus opiniones.

- Controlar la siniestralidad mediante la profesionalización y especialización, **contribuyendo de forma positiva a la rentabilidad global de la entidad**, aportando mejoras en la calidad de servicio y reduciendo los costes relativos.
- **Mejorar su productividad, simplificar los procesos**, evitar tareas manuales por alternativas mecanizadas en aquellos casos que sea posible y dar soporte tecnológico a la correcta toma de decisiones para que la eficiencia de los procesos mejore la relación entre la calidad de servicio y su coste. Siendo conscientes que no todo es posible o susceptible de automatizar, pero sí que todo está sujeto a realizarse de forma más ágil y rápida. Se puede orientar la automatización en aquellos procesos y gestiones de poco o nulo valor añadido, o bien utilizar la tecnología para informar al cliente de la gestión y resolución de su problema, aunque no siempre es posible responder de forma rápida y positiva a todas sus peticiones. Cuan-

do esto suceda, se deberá intentar disminuir la tensión y propiciar un ambiente favorable para el diálogo.

Aplanar las estructuras, evitar un exceso de responsables en una misma línea de especialización, reducir al máximo la burocracia, orientándose hacia modelos eficientes con una óptima distribución de cargas de trabajo que permitan mejorar el servicio.

- **Apostar por la profesionalidad de los gestores**, su destreza en el trato telefónico, su implicación, la aplicación de criterios técnicos, la claridad en las comunicaciones, el plazo de resolución del siniestro y su calidad de gestión con los profesionales internos y externos que intervienen de forma asidua en la resolución de los mismos. Pero sobre todo sus gestores deben sentirse como un excelente equipo de profesionales, motivados, ilusionados y decididos a contribuir en la transformación de los Centros, propiciando, en la medida de lo posible, “la felicidad en el trabajo”.
- **Los procesos de gestión de siniestros** de las entidades suelen ser complejos en la medida que encadenan una secuencia de acciones e intervenciones que **deben combinarse de la forma más eficaz con el fin de optimizar los resultados**.

En líneas generales los procesos de optimización de recursos abordados por las entidades no han comportado una mejora progresiva del servicio prestado en caso de siniestro. Para un futuro inmediato resulta imprescindible:

- ✓ La integración y mejora continua de los procesos y de las operativas tecnológicas con el objetivo de conseguir más clientes satisfechos.
- ✓ La especialización en la gestión de siniestros que posibilite un mayor dimensionamiento del negocio con una mejora en el servicio percibido por los clientes.
- ✓ Perfeccionar los sistemas para permitir un mayor conocimiento del cliente y sus necesidades, posibilitando la implantación efectiva de estrategias de orientación hacia los clientes.
- ✓ Distribuir y ejecutar el trabajo con capacidad de autogestión, incrementando la implicación del gestor en la resolución de los siniestros con la máxima calidad posible y la reducción de los costes de gestión.

En general **la tecnología debe permitir mejorar los plazos de ejecución de la gestión así como los costes asociados a ellos gracias a la reducción de tiempos de proceso de respuesta y sobre todo, mejorar el nivel de servicio percibido por el cliente**. Facilitando la homogeneidad en los criterios de atención y la eliminación de procesos redundantes.

En el anexo 8 se detallan algunas acciones como posibles oportunidades de mejora.

Los Centros de Siniestros son “entidades de servicio de postventa” donde deben tratarse a los clientes, mediadores, proveedores, profesionales externos, etc., con respeto y calidad, generando vínculos de confianza. **El prestigio, la imagen y las posibilidades futuras del negocio de la entidad se labran, en buena parte, en función del nivel de satisfacción percibido por los clientes y mediadores en la gestión de cada uno de los siniestros.** Las entidades deben evolucionar los Centros Operativos a Centros Resolutivos para contribuir de forma clara y significativa en lograr una **SANA OBSESION POR EL SERVICIO**. Para conseguirlo, dependerá en gran medida de la capacidad que tenga cada entidad de comprometer a su equipo de profesionales en una “única y verdadera orquesta responsable y comprometida”, que le permita diferenciarse de la competencia: **convirtiendo a su Organización en una ventaja competitiva.**

8. Bibliografía.

ANDREU, R., RICART J. E. y VALOR, J. *La organización en la era de la información: aprendizaje, innovación y cambio*. Ed. INESE, Barcelona 1995.

AGUIRRE SÁBADA, Alfredo; CASTILLO CLAVERO, Ana María; TOUS ZAMORA, Dolores. *Administración de organizaciones. Fundamentos y aplicaciones*. Ed. Pirámide S.A., 1999.

COTEC. *Análisis del Proceso de Innovación en las Empresas de Servicios*. Madrid. Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica, 2002.

CUESTA FERNÁNDEZ, Félix. *Fidelización. Un paso más allá de la retención*. Ed. McGraw-Hill, 2004.

DÍEZ DE CASTRO, J. y Otros. *Administración de empresas. Dirigir en la sociedad del conocimiento*. Ed. Pirámide, Madrid 2002.

DIRUBE MAÑUECO, José Luis. *Un modelo de gestión por competencias*. Ed. Gestión 2000, 2004.

GRAM, Tony. *Los clientes que cuentan*. Ed. Pearson Education, 2003.

HERNÁNDEZ PUÉRTOLAS, Juan. *Más seguros que nunca. Los éxitos más recientes de una de las primeras compañías de seguros de España*. Ed. Hispano Europea, colección ESADE, 1994.

HUETE, Luis. *Clienting. Marketing y servicios para rentabilizar la lealtad*. Ed. Deusto, 2003.

MATEO DÍAZ, Juan. *Cuentos que mi jefe nunca me contó*. Ed. Aula Maestra, Febrero 2006.

MAYO, Andrew; LANK Elisabeth. *Las organizaciones que aprenden*. Ed. Gestión 2000, 2000.

MORCILLO ORTEGA, P. *Dirección estratégica de la tecnología e innovación*. Ed. Civitas, Madrid 1997.

PÉREZ TORRES, José Luis. *Conociendo el seguro. Teoría General del Seguro*, 2002.

SEMLER, Ricardo. Radical. *El éxito de una empresa sorprendente*. Ed. Gestión 2000, 1996.

TRIAS DE BES, Fernando. *El vendedor de tiempo*. Ed. Empresa activa, 2005.

Otros títulos

Apuntes del Master Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras, 2006-2007.

Comunicados y circulares de Seguros Catalana Occidente.

La gestión por procesos. EADA, XXV Jornadas de Empresas Asociadas, 2004.

Oportunidades estratégicas para la industria española de seguros. Ed. Asociación ICEA, Julio 1992. Informe número 520.

Outsourcing. Proveedores Externos de Servicios en el Sector Asegurador. Comisión Nacional de Seguros y Finanzas (CNSF), 2003.

Revistas:

Boletín Diario del seguro.
Actualidad Aseguradora.
Harvard Deusto, Business Review.
Negocios.
Mckinsey.

Tratamientos y gestión de siniestros, RecoletosConferencias.com, 2004.

Web

www.accenture.com

www.arpem.com

www.ceveco.net

www.daemonquest.com

www.derevistas.com

www.gallup.com

www.icea.es

www.mrmpworldwide.com

www.multimediafmi.com

www.tirea.es

www.wikilearning.com/teoria de las expectativas de vroom

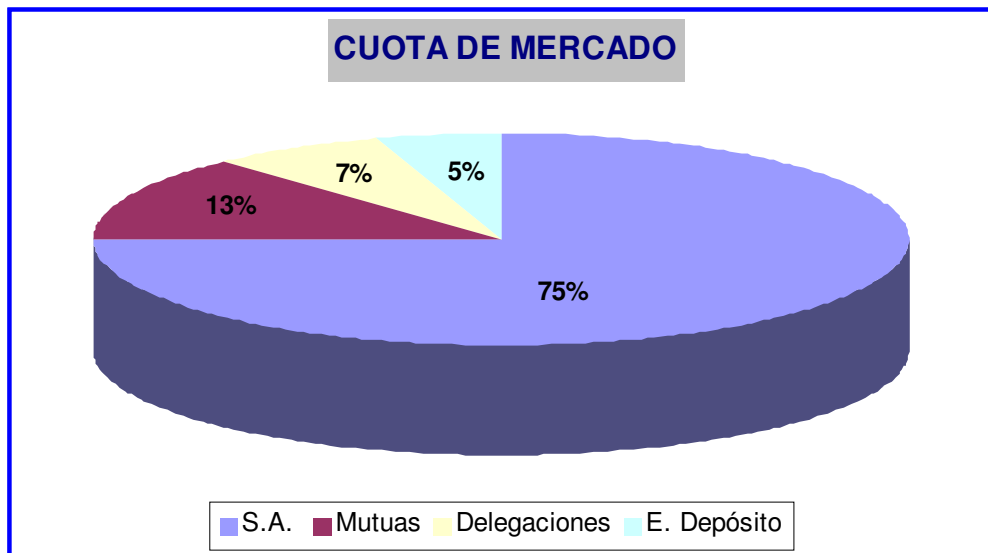
[www.wikipedia.org/wiki/Business Process Outsourcing](http://www.wikipedia.org/wiki/Business_Process_Outourcing)

Anexos

ANEXO 1.

Entidades del sector en 1990 según datos de ICEA:

Tipología de Entidades Aseguradoras	Número Entidades	Cuota de Mercado
Sociedades Anónimas	388	75%
Mutuas	75	13%
Entidades Extranjeras -Delegaciones-	31	7%
Entidades de Depósito -Negocio asegurador de cajas de ahorros-	4	5%
Reaseguradores "puros"	7	0%
TOTAL	505	100%

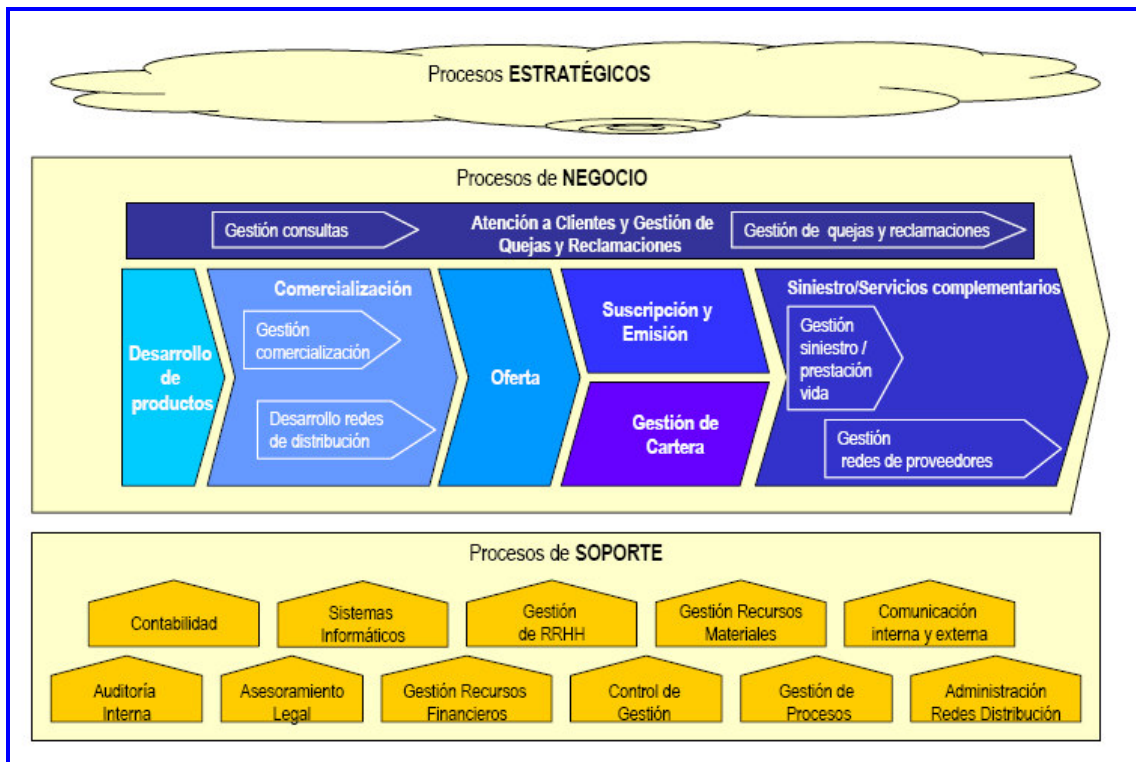


Fuente: UNESPA, SRI.

Libro: Oportunidades Estratégicas para la Industria Española de Seguros, Julio 1992. Informe Número 520.

ANEXO 2.

Identificación del Mapa de Procesos de una Entidad.



Fuente: Estudio de ICEA 2006. Mapa de procesos general del sector asegurador.

ANEXO 3.

Modelos de listados de tareas:

LISTA DE ACTIVIDADES		NUMERO DE DIAS TRABAJADOS >>>>		CODIGOS DE FRECUENCIA		DIARIO [D]		SEMANAL [S]		
SUC : 0		AJUSTAR E/Rs (S / N) ?				QUINCENAL [Q]		MENSUAL [M]		
ARCHIVO: ACTLIS05.XLS		FECHA >>								
ICV	No. COD	ACTIVIDADES DESCRIPCION	FREC	HORAS/PERSONA REQUERIDAS		UNIDADES DE MEDIDA	VOLUMEN			PERS REQ.
				HORAS	%TTL		EN FRECUENCIA ESTIM.	REAL	MEDIA MENSUAL	
A		POLIZAS Y SUPLEMENTOS								
		RECEPCION SOLICITUDES				VEZ				
		. RECEPCION Y SELLO DE ENTRADA								
		INGRESAR POLIZAS AUTOS				SOLICITUD				
		INGRESAR POLS. DIV.Y MULT.				SOLICITUD				
		INGRESAR POLS. VIDA/SALUD/DECES				SOLICITUD				
		INGRESAR MODIFICACIONES AUTOS				SOLICITUD				
		INGRESAR MODIFICACIONES DIV. Y MULT.				SOLICITUD				
		INGRESAR MODIFICACIONES VIDA				SOLICITUD				
		DISTRIBUIR POLIZAS Y ACTUAL.				VEZ				
		. SELLAR HOJA COND. PARTICULARES								
		. ANEXAR DOCUMENTOS/FOLLETOS								
		. HACER MECANOGRAFICO								
		. DISTRIBUIR POLIZA/MODIFICACION Y RECIBO								
		CONFECCIONAR REGULARIZACIONES				POLIZA/MOD./RBO				
		CONFECCIONAR EXTORNOS				RECIBO				
		. CALCULO DEL EXTORNO								
		. EMISIÓN Y CONTABILIZACIÓN								
		. DISTRIBUCIÓN								
		CONFECCIONAR PROYECTOS RAMOS DIV				PROYECTO				
		. ANALIZAR RIESGO								
		. CALCULAR TARIFICACIÓN								
		. IMPRIMIR, COSER Y DISTRIBUIR								
		CONFECCIONAR PROYECTOS VIDA				PROYECTO				
		. INGRESAR AL ORDENADOR								
		. COSER Y DISTRIBUIR								
		CONTROLAR COPIAS FIRMADAS				COPIA POL. /SUPL				
		CONFEC. CERTIFIC. DE ALTAS Y BAJAS POLS. AUTOS				POLIZA				
		CONFECCIONAR CARTAS VERDES NUEVA PRODUCCIÓN				C.I.S.				
		CONTROL COPIAS CARTAS VERDES				VEZ				
	CONFECCIONAR CERTIFICADOS POLS. CAZADORES				CERTIFICADO					
	CONFECCIONAR CERTIFICADOS POLS. SEG.GNERAL.				CERTIFICADO					
	PROYECTAR POLIZAS VIDA				POLIZA					
	RETARIFICAR CARTERAS				MEDIADOR					
	ATENCIÓN TELEFONICA DE MEDIADORES (PRODUCCIÓN)				LLAMADA					
	ATENCIÓN EN SUCURSAL DE MEDIADORES (PRODUCCIÓN)				PERSONA					
	ATENCIÓN TELEFONICA DE CLIENTES (PRODUCCIÓN)				LLAMADA					
	ATENCIÓN EN SUCURSAL DE CLIENTES (PRODUCCIÓN)				PERSONA					
	SOLICITAR A OFICINA SUSCRIPCIÓN TÉCNICA				SOLICITUD					
	. APORTAR MAYOR INFORMACIÓN CUANDO SE REQUIERA									
	CONSULTAR FICHERO ESPERAS				VEZ					
	SOLICITAR SUSCRIP.				COND					
	. CONFECCIONAR Y REVISAR DOCUMENTACION									
	CONFECCIONAR CERTIFICADOS PÓLS. VIDA				CERTIFICADO					
	CERTIFICADOS BONIFICACION NO STRO				CERTIFICADO					
	CONTROL PÓLIZAS				POLIZA					
B		RECIBOS								
		CONTROLAR RECIBOS COBRO BANCOS				RECIBO				
		. COBRO DE LOS RECIBOS DE GESTIÓN EN LA SUC.								
		REMESAR RECIBOS AL BANCO				REMESA				
		ENVIAR AUTORIZACIONES BANCARIAS				AUTORIZACIÓN				
		. CORTAR AUTORIZACIÓN, ENSOBRAR Y ENVIAR SOBRE								
		RELACIONAR RECIBOS AL COBRADOR				RELACIÓN				
		CONFECCIONAR C.I.S. DE CARTERA				CARTA VERDE				
		REFACTURAR RECIBOS AL AGENTE				RECIBO				
		GESTIONAR RECIBOS DEVUELTOS FISICOS				RECIBO				
		. COMPROBAR DATOS ORDENADOR								
		. GESTIÓN TELEFONICA BANCO/MEDIADOR/CLIENTE								

SUC : 0		NUMERO DE DIAS TRABAJADOS >>	0,0	CODIGOS DE FRECUENCIA		DIARIO [D]	SEMANAL [S]	QUINCEVAL [Q]	MENSUAL [M]					
AJUSTAR E/Rs (S / N) ?		0,00	0	FECHA >>										
ARCHIVO: ACTLIS05.XLS		DIR	0	HORAS/HOMBRES REQUERIDAS		VOLUMEN			E/R		PERS			
ICV	No. CODI	ACTIVIDADES DESCRIPCION	FREC	HORAS	%TTL	UNIDADES DE MEDIDA	EN FRECUENCIA	MEDIA	ESTIM.	REAL	MENSUAL	ESTIM.	OBSERV	REQ
B		CUADRAR CUENTAS MEDIADOR CON CONTROL COBRO . CONFECCIONAR LISTADO RECIBOS PENDIENTES . HACER LIQUIDACIÓN INGRESAR RBOS COBRAD. DE MEDIADOR CON CONT. COBRO CUADRAR CUENTAS DE COBRANZA DIRECTA (CAJA) . VERIFICAR SALDO CON LISTADO RBOS PENDIENTES . DETECTAR Y CORREGIR INCIDENCIAS . ARCHIVAR CUENTA Y LISTADOS RECLAMAR COBRO SALDOS MEDIADORES TRAD . ENVIO DE BMIC . REALIZAR GESTIONES DEL COBRO DEL SALDO CONFECCIONAR REHECHOS . COMPROBAR CAUSAS . SOLICITAR NUEVO RECIBO Y ENVIAR RECLAMAR RECIBOS INCOBRADOS . CONFECCIONAR CARTA CONTENCIOSO . CONFECCIONAR CARTA A ABOGADO RECIBIR CARTAS DE ANULACIÓN . ENTREGA/ENVIO A MEDIADOR PARA GESTIÓN . CONTROL DE GESTIÓN DE SALVAMENTO ANULAR RECIBOS . COMPROBAR CAUSA ANULACIÓN . ANOTAR CAUSA ANULACIÓN . SELLAR RECIBO "ANULADO" . ANULAR RECIBO Y ARCHIVAR ENTREGAR RBOS A MED.PARA GESTIÓN . HACER FOTOCOPIA DEL RECIBO C/FIRMA DE MED. ATENCIÓN TELEFONICA (ADMIVO CONTABLE) RECOBRO DE FRANQUICIAS EN PÓLS. CUADRAR ENVIOS (cobros y devueltos)				CUENTA RECIBO CUENTA CUENTA RECIBO RECIBO CARTA ANULACIÓN RECIBO RECIBO LLAMADA RECIBO VEZ								1
C		APUNTES CONTABLES RECIBIR REMESAS DE MEDIADORES . ANOTAR EN CHEQUE CODIGO MEDIADOR . CONFECCIONAR NOTA DE CAJA Y ENVIARLA A MED. PAGO DE SINIESTRO . CONFECCION DE CHEQUE/TRANSFERENCIA EN DIVER. . ANOTAR No. SINIESTRO EN COPIA CHEQUE . EN PAGO A TALLERES, PASAR HOJA TRANF. A BCO . INDICAR Nº DE CHEQUE EN COPIA FINIQUITO . ENTREGAR CHEQUE A MED/CLIENTE PAGOS VARIOS . CONFECCION DE CHEQUE . PROVEEDORES . MEDIADORES . GASTOS COMERCIALES . CONFECCION CHEQUES DEVOLUCION RECIBOS IMPAGADOS POR BANCO (COBRO CENTRALIZADO) . HACER NOTA DE CAJA . ENVIO DE CHEQUES/TRANSFERENCIAS PAGOS MINUTAS A PROFESIONALES CONCILIACION CUENTAS BANCARIAS . PUNTEAR EXTRACTOS BANCARIOS . ANOTAR EN HOJA COMPROBACION . SOLUCIONAR INCIDENCIAS PREPARAR INGRESOS PARA BCOS (CHEQUES Y EFECT) DESPLAZAMIENTO AL BANCO PAGOS A AGENTES FINANCIADOS . HACER CHEQUE Y RECIBO				MEDIADOR SINIESTRO FACTURA/RECIBO RELACIÓN CUENTA BANCARIA REMESA VIAJE MEDIADOR								

SUC : 0		NUMERO DE DIAS TRABAJADOS >> 0,0		CODIGOS DE FRECUENCIA		DIARIO [D]		SEMANAL [S]						
		AJUSTAR E/Rs (S / N) ? 0,00				QUINCENAL [Q]		MENSUAL [M]						
FECHA >>														
ARCHIVO: ACTLIS05.XL!		DIF 0		HORAS/HOMBRES		VOLUMEN		E/R						
ICV	No. CODI	ACTIVIDADES DESCRIPCION	FREC	REQUERIDAS		UNIDADES DE MEDIDA	EN FRECUENCIA			PERS				
				HORAS	%TTL		ESTIM.	REAL	MENSUAL	ESTIM	OBSERV	REQ		
D		SINIESTROS INGRESAR PARTE · RECEPCION DEL PARTE · ANALIZAR EL PARTE · PETICION DE ACLARACIONES · CODIFICACION DEL SINIESTRO Y CONSULTA DIVER. · INGRESO DEL SINIESTRO POR ORDENADOR · CONFECCION EXPED. (judiciales, lesionados, recobros) CONFECCIONAR Y ENVIAR CORRESPONDENCIA STRO SOLICITAR PERITAJE/INFORME MEDICO Y/O ABOGADO ANALIZ. PERITAJES/INF. MEDICO/ACTUALIZ. VALORACION ABONAR MINUTAS DE PROFESIONALES REPASAR FACTURAS E INFORMES ORDENADOR CONTESTAR CORRESPONDENCIA CIAS. CONTRARIAS CURSAR DOCUMENTACION O.C. RAMOS CENTRALIZADOS REPASAR AGENDA · AVISOS Y COMUNICACIONES GESTIONAR CIDE/ASCIDE REPASAR SINIESTROS CON LESIONES CONTACTAR PARA ARREGLOS AMISTOSOS · CIAS. CONTRARIAS/PERJUDICADOS ENTREVISTAS PARA ARREGLOS AMISTOSOS · COMPAÑIAS CONTRARIAS/PERJUDICADOS ASISTENCIA AL NOTARIO/JUZGADO PARA RENUNCIA ATENCION A PERITOS, MÉDICOS, REPARADORES ATENCION A ABOGADOS EN SUCURSAL CONFECCIONAR FINIQUITOS CERRAR EXPEDIENTES · INGRESO POR T.P. Y ANOTACION EN SOBRE EXPTE ARCHIVAR EXPEDIENTES CERRADOS RECIBIR SOLICITUD RESCATE/ANTICIPO · RECEPCION DE SOLICITUD · RECLAMAR/VERIFICAR DOCUMENTACION NECESARIA INGRESAR T.P. RESCATE/ANTICIPO GESTION RENDIMIENTOS AUTOMATICOS GESTION DE RENDIMIENTOS NO AUTOMATICOS CONTROL FRAUDES Y PERITACIONES ATENCION EN SUCURSAL DE MEDIADORES (SINIESTROS) ATENCION EN SUCURSAL DE CLIENTES (SINIESTROS) ATENCION TELEFONICA (SINIESTROS) COMITE DE SINIESTROS SEGUIMIENTO SINIESTROS PENDIENTES · REVISAR/ACTUALIZAR RESERVA · CIERRE DE EXPEDIENTE RECEPCION TELEFONICA PARTE (STRO DE REPARADOR) COMUNICAR POR VISUAL AGE. EL PARTE AL REPARADOR INGRESAR FACTURA REPARADOR PAGOS STROS AUTOS (no talleres) CONFRONTAR VERSIÓN SINIESTRO GESTIONAR RECOBROS DE SINIESTROS COMPROBAR COBERTURAS COMPLEMENTO ESTADISTICA SINIESTROS CON LESIONADOS GESTIONAR SINIESTROS BUREAU REVISAR FICHERO CASS O FACTURAS CLIENTES				PARTE CARTA PERITAJE/INFORME PERITAJE/INFORME MINUTA FACTURA CARTA SINIESTRO SINIESTRO SINIESTRO LESIONADO LESIONADO ENTREVISTA LESIONADO/PERJUD. PERSONA PERSONA FINIQUITO SINIESTRO EXPEDIENTE RESCATE/ANTICIPO RESCATE/ANTICIPO MODIFICACION RENDIMIENTO SINIESTRO PERSONA PERSONA LLAMADA REUNION SINIESTRO PARTE PARTE FACTURA SINIESTRO VIAJE SINIESTRO SINIESTRO VEZ SINIESTRO FACTURA								

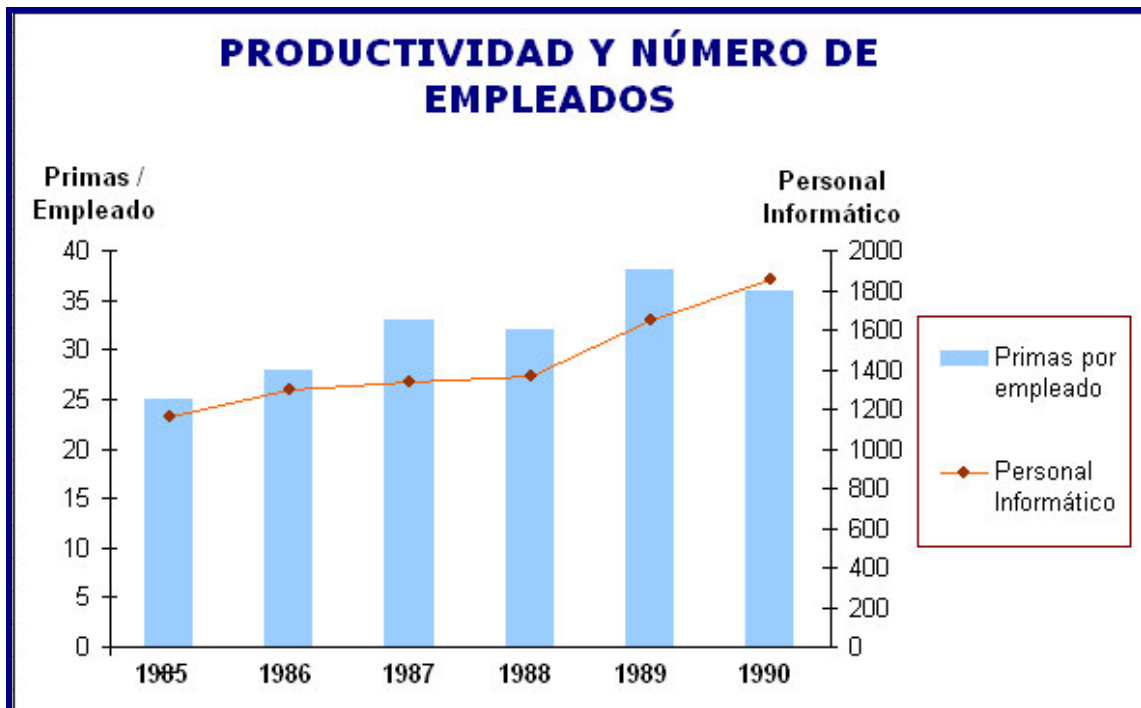
SUC : 0		NUMERO DE DIAS TRABAJADOS >> 0,0		CODIGOS DE FRECUENCIA		DIARIO [D]		SEMANAL [S]			
AJUSTAR E/Rs (S / N) ?		0,00 0				QUINCENAL [Q]		MENSUAL [M]			
FECHA >>											
ARCHIVO: ACTLIS05.XLS		DIF 0		HORAS/HOMBRE		VOLUMEN			E/R		
No.	ACTIVIDADES	FREC	REQUERIDAS		UNIDADES	EN FRECUENCIA		MEDIA	PERS		
ICV	DESCRIPCION		HORAS	%TTL	DE MEDIDA	ESTIM.	REAL	MENSUAL	ESTIM	OBSERV	
										REQ	
E	ACTIVIDADES VARIAS ATN. LLAMADAS SECTOR COMERCIAL C/MENSAJE ATN. DIRECTOR SUCURSAL ENVIO DE DOCUMENTACION VARIA POR FAX RECEPCION, SELECCION Y ENVIO MODIFICACIONES/ACTUALIZACIONES INFORMATIVOS VIDA ACTUALIZACION DE FICHERO CLIENTES PREPARACION DEL CORREO IR AL CORREO DISTRIBUCION DOCUMENTOS DE VALIJA Y CORREO PEDIDO Y CONTROL DE MATERIALES DE OFICINA DEPURACION MEDIADORES CESADOS CONSULTAS,ALTAS Y MODIFICACI. DE MEDIADORES POR ORDENADOR ENVIO DE MEMORIAS ENVIO DE FELICITACIONES CONTROL DE CAMPAÑA COMERCIAL ADMINISTRACION LOCALES PROPIOS APOYO Y FORMACION OFICINAS MEDIADORES ACTIVIDADES COMERCIALES (SELECCION/FORMACION PERSONAL COMERCIAL) PREPARACION Y LANZAMIENTO NUEVOS PRODUCTOS FORMACION Y APOYO A AGENCIAS CON ADAS REPARTO DE LISTADO DE COPIAS DE POLIZAS SIN FIRMA DEL CLIENTE A LOS MEDIADORES POLS. DE R.C. . SEPARAR POR MEDIADOR . HACER CARTA . COSER Y DISTRIBUIR ATENCION A PERSONAL DE OO.CC. . ORGANIZACION . AUDITORIA . COORDINADOR ADMINISTRATIVO . SOPORTE DE OFICINAS . PRODUCTOS Y COMERCIAL FORMACION DE PERSONAL ADMINISTRATIVO CUMPLIMENTACION SEGUIMIENTO ACTIVIDAD . REUNION DE PLANIFICACION DIARIA . CUMPLIMENTACION DOCUMENTO DE SUPERVISION EDICION Y DISTRIBUCION BOLETTINES LOCALES COMERC. DEPURACION ARCHIVOS (POLS,STROS,COMPROB,CTAS) TRADUCCION CARTAS EXTRANJERAS MANTENIMIENTO Y CONSERVACION DE RECURSOS IMPRESIÓN . CARTAS SINIESTROS . FACTURAS HONORARIOS					LLAMADA VEZ FAX SUPLEMENTO FICHERO/CLIENTE CARTA VIAJE VALIJA PEDIDO MEDIADOR MEDIADOR VEZ FELICITACION CAMPAÑA RECIBO MEDIADOR CANDIDATO VEZ MEDIADOR LISTADO VISITA CURSO ESTADISTICA VEZ VEZ CARTA LLAMADA VEZ					

R E S U M E N	HORAS REQUERIDAS		HORAS SIN FACTOR DE PRODUCTIVIDAD >				INDICADORES CLAVE DE VOLUMEN			
	EN TRABAJO		HORAS CON FACTOR DE PRODUCTIVIDAD >				ICV	UNIDAD DE MEDIDA	VOLUMEN	HORAS
							A	POLIZAS Y ACTUALIZACIONES		
							B	RECIBOS EMITIDOS		
							C	APUNTES CONTABLES		
							D	SINIESTROS		
							E	ACTIVIDADES VARIAS		
							TOTAL DE HORAS DE I.C.Vs Y % TOTAL			0,0
CARGA DE TRABAJO (HORAS) POR FRECUENCIA										
FRECUENCIA	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	TOTAL					
DIARIO	0,0	0,0	0,0	0,0						
	0,0	0,0	0,0	0,0						
SEMANAL	0,0	0,0	0,0	0,0						
QUINCENA				0,0						
MENSUAL					0,0					
TOTAL										

Fuente: listado tareas de Seguros Catalana Occidente 1.994.

ANEXO 4.

Gráfico de la Productividad y el número de empleados.



Fuente: UNESPA, SRI.

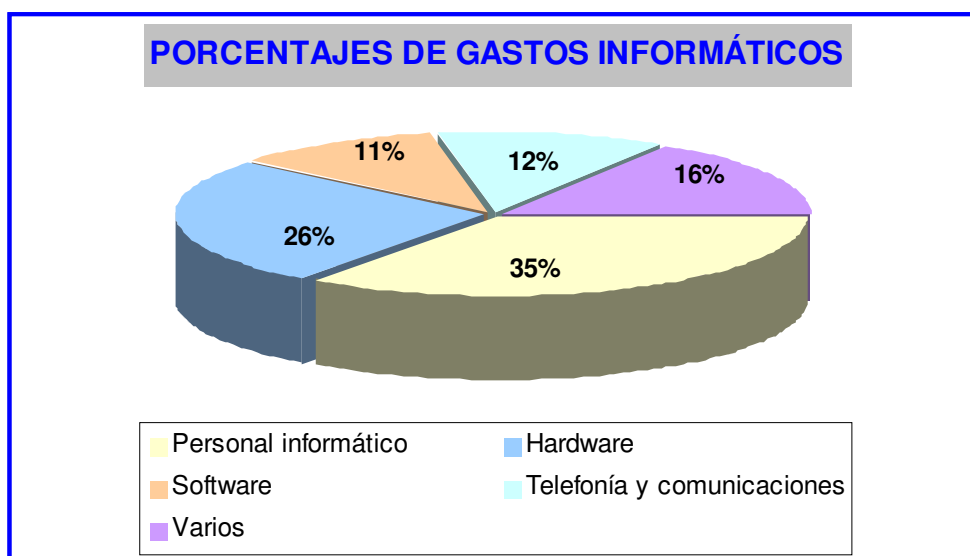
Libro: Oportunidades Estratégicas para la Industria Española de Seguros, Julio 1992. Informe Número 520.

Conclusiones de las Págs. 122-123.

- Los gastos de administración suponen un 18% de las primas. La partida más importante son los gastos de personal que ascienden a casi el 11% de las primas.
- La productividad no ha mejorado en los últimos cinco años (1985-1990).
- Las pólizas por empleado han disminuido.
- Aumento del número de personas en los departamentos de informática de las Compañías de Seguros.

Personal Informático de las entidades.

Según datos de ICEA, los gastos en las direcciones informáticas de las Entidades en 1990 se desglosaban en:



Fuente: UNESPA, SRI. Libro: Oportunidades Estratégicas para la Industria Española de Seguros, Julio 1992. Informe Número 520.

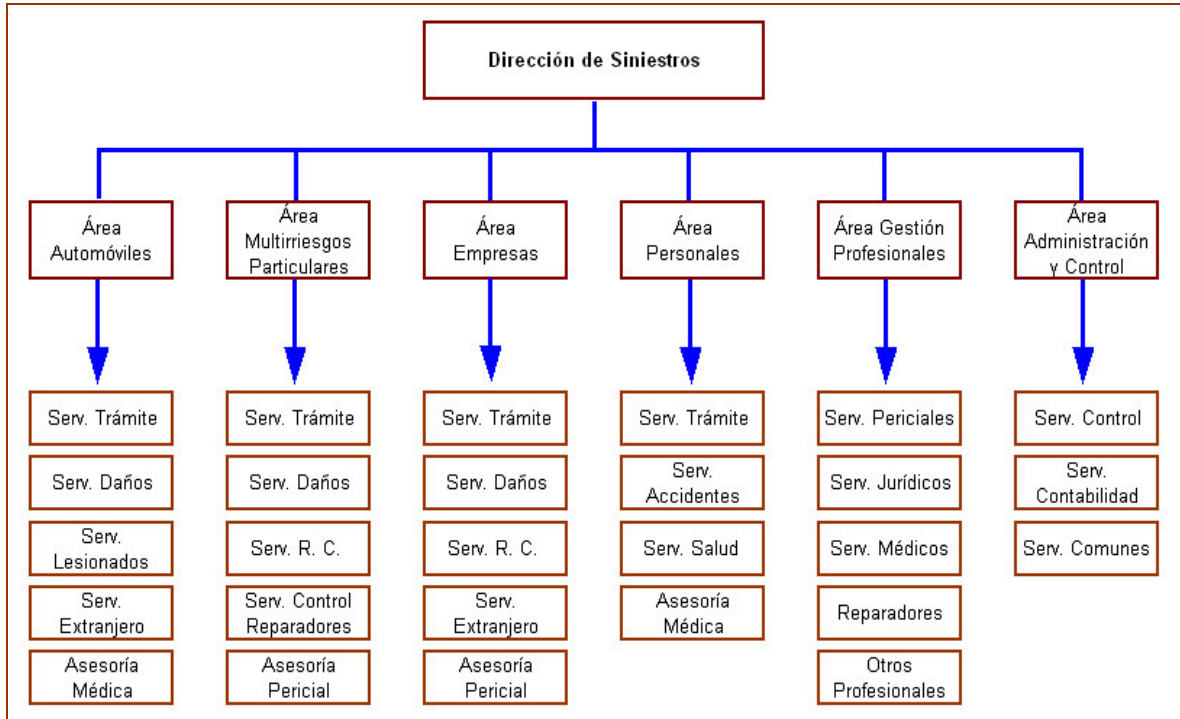
Conclusiones de las Págs. 123-129.

- En los últimos años las entidades han invertido cantidades importantes en tecnología informática.
- Existe un movimiento generalizado dirigido a la descentralización del trabajo administrativo.
- Las redes informáticas son un elemento importante en el proceso de descentralización.
- Los costes informáticos suponen un promedio del 2% de las primas.

ANEXO 5.

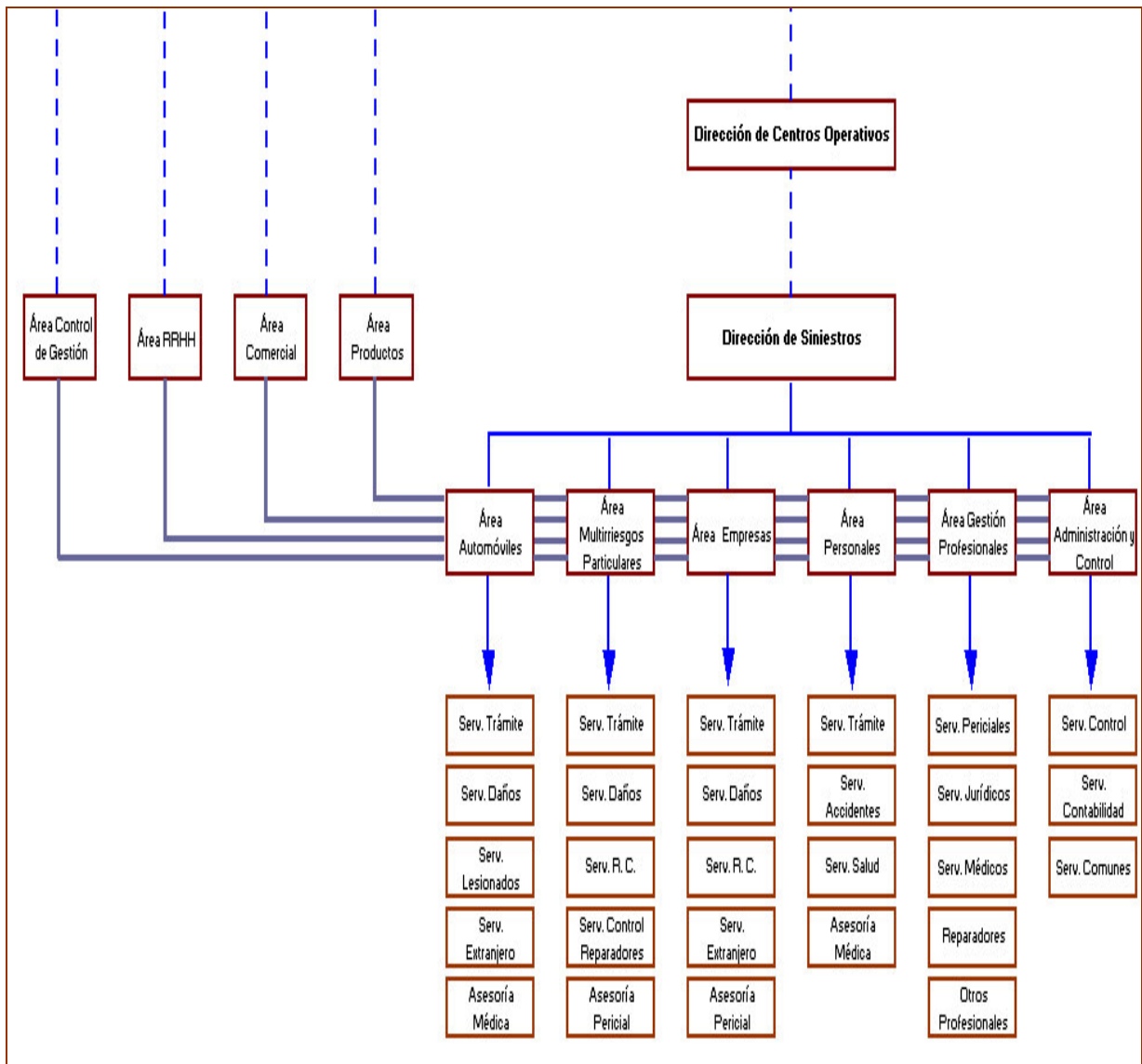
Organización departamental y matricial:

Modelo de organización divisional o departamental de un Centro Operativo de Siniestros:



Modelo de estructura organizativa departamental del Grupo Generali.

Modelo de organización matricial en un Centro Operativo de Siniestros.



Modelo de estructura organizativa departamental.

ANEXO 6.

Accenture. Compañía global de consultoría de gestión, servicios tecnológicos y outsourcing, con más de 146.000 personas trabajando en 49 países. Su facturación es de 16,650 millones de dólares durante el año fiscal finalizado el pasado 31 de agosto de 2006.

Premios más destacados y reconocimientos obtenidos por Accenture:

- Premio Computerworld 2006 en la categoría de Empresa de Servicios.
- Premio a la mejor campaña de publicidad de Actualidad Económica del 2005.
- Premio a la Mejor Trayectoria Empresarial 2005 de la revista Ejecutivos.

En la actualidad esta Consultoría ocupa el puesto quince en el ranking de las mejores empresas para trabajar en España del año 2006 que publica anualmente la revista Actualidad Económica.

Fuente: Web de Accenture.

Consultoría Daemon Quest. Empresa dedicada a la aplicación del marketing de clientes. Realizan estudios de segmentación de carteras, optimización de planes de adquisición de clientes, potenciación de la venta cruzada, mejoras en la fidelización y vinculación de las carteras de clientes, etc.

Su cobertura está en más de 30 países de Europa, América y Asia.

Algunas de sus oficinas más importantes están en:

- USA.
 - Chicago, New York, California.
- Europa.
 - Londres, Madrid, Barcelona.

Fuente: Web de Daemon Quest.

Gallup Organization. Consultoría con más de 35 años de experiencia en el mercado español.

En el ámbito internacional está presente en 28 países.

Sus estudios de análisis se centran en:

- Estudios de penetración de mercado. Clientes y competidores.

- Estudios de imagen y posicionamiento de las entidades respecto a su sector.
- Estudios previos al lanzamiento de nuevos productos:
 - ✓ Test de producto.
 - ✓ Test de concepto.
 - ✓ Test de nombre / marca.
 - ✓ Test de envase.
 - ✓ Test de slogan.
 - ✓ Estudios actitudinales y de comportamiento de los consumidores.

Fuente: Web de Gallup Organization.

D. Antonio Durán Vadillo, director de Formación Multimedia Interactiva (FMI). Empresa dedicada a la formación no reglada tanto presencial, semi-presencial como a distancia de temas de ofimática, Internet, nuevas tecnologías, gestión empresarial, formación ocupacional, prevención de riesgos laborales, diseño gráfico, etc. Tiene una experiencia en el sector de informática de más de 35 años.

Fuente: Web de Formación Multimedia Interactiva (FMI).

Ceveco Auditores. Entidad creada en 2003 especializada en auditoría de calidad de todo el proceso de prestación de servicios de asistencia hogar y gestión de siniestros multirriesgos.

Algunos de sus estudios realizados son:

- Año 2004. Estudio sobre el mercado de asistencia hogar en España.
- Año 2005. En colaboración con INESE, estudio sobre la respuesta telefónica de las aseguradoras en la contratación de pólizas.
- Año 2007. Estudio comparativo de los baremos de reparaciones de siniestros de multirriesgos.

Fuente: Web de Ceveco Auditores S.L.

Marina Specht, Consejera Delegada de MRM Worldwide Spain y Fundadora de Reporter. Nacida en Argentina, es Licenciada en Periodismo por la Universidad de Newcastle (Reino Unido). Comenzó su carrera como periodista en la agencia de noticias Deutsche Presse Agentur en Colonia (Alemania), posteriormente trabajó para el diario norteamericano The Buenos Aires Herald y para Canal Plus (TV) en París. En 1984 se traslada a España, donde desarrolla su actividad profesional como periodista especializada en temas económicos.

En 1988 funda Reporter, empresa especializada en publicaciones corporativas. Diez años más tarde, Reporter se consolida como una de las empresas líder en la

edición de publicaciones de marca en España, con oficinas en Madrid y Barcelona y con clientes como BMW, Coca Cola, Microsoft, BBVA, Bacardí, Carrefour, MAPFRE, Telefónica, Lladró, Ence y PWC.

En el 2003 es nombrada Consejera Delegada de MRM Worldwide en España.

Fuente: www.mrmpworldwide.com

ANEXO 7.

Modelo de indicadores para sistemas de información y propuesta de cuadro de mando de un Centro de Sinistros de Automóviles.

Objetivos		Concepto	Indicador	Indicadores Cuadro de Mando		
SERVICIO	Cliente	Satisfacción de sus expectativas	Encuesta de calidad -interna-			
			Encuesta de calidad de ICEA			
			Encuesta de calidad de Talleres –interna-			
			Siniestros con Incidencias	1		
			Siniestros con Gestión Especial	1		
			Reclamaciones al Departamento Atención al Cliente	1		
			Reclamaciones al Defensor del cliente	1		
			Reclamaciones a la DGS	1		
			Demandas interpuesta por los clientes	1		
			Anulaciones tras siniestro			
	Pagos comerciales y exgratia					
		Claridad en las comunicaciones		Correspondencia homologada (modelos predefinidos)		
				Correspondencia (al cliente) automatizada		
				Llamadas salientes		
		Respuesta. Rapidez en las gestiones		Control calidad llamadas salientes		
				Llamadas perdidas		
				Desde comunicación al pago	2	
				Desde comunicación a la apertura		
				Desde apertura a encargo pericial		
				Desde asignación profesional a cierre Informe Pericial		
	Redes distribución y otros departamentos	Satisfacción de expectativas	Llamadas perdidas			
			Desde comunicación a carta de rechazo			
			Desde asignación profesional hasta envío informe previo			
			Encuesta Agentes de ICEA			
EFICIENCIA	NORMAS TÉCNICAS. Asegurar su cumplimiento	Recepción-Declaración	Cómo declara el siniestro (por origen: Telf., intranet, fax, carta, etc.)			
			Disfunciones manifestadas			
		Asignación del gestor	Claridad en las comunicaciones		Comunicaciones hacia la red de distribución	
					Comunicaciones de la red de distribución	
					Reasignaciones entre gestores	
					Valoración inicial / coste total	
Apertura-Cobertura			Siniestros con Recibo pendiente			
			Víctimas no clasificadas o catalogadas	3		
			Siniestros con derivaciones ofrecidas			
			Siniestros con derivaciones efectuadas			
			Nº de táticas (CICOS, SDM)			

EFICIENCIA

RECURSOS. Optimizar Productividad

Profesionales externos	Asignaciones manuales Peritos		
	Asignaciones manuales Médicos		
	Asignaciones manuales Abogados		
	Siniestros sin profesional (sin causa justificada)		
	Revisión-Ajuste	Modificación de indemnización propuestas por los peritos (Pagos Clientes)	
		Modificación de indemnización propuestas por los peritos (Pagos Terceros)	
		Siniestros no revisados	4
		Tiempo medio de revisión	
		Siniestros con tareas pendientes	5
		Plazo de gestión de comunicaciones informativas	
		Plazo de gestión de comunicaciones consultivas	
		Plazo de gestión de comunicaciones pendientes de realizar alguna acción	
		Plazo de gestión de comunicaciones facturas	
		Siniestros con presunción de fraude o inexactitud en la descripción del riesgo asegurado	
		Siniestros pendientes con lesionados indemnizados	
		Siniestros pendientes con gestión acabada	
		Siniestros con penalización CICOS posición Deudora	
		Siniestros con penalizaciones CICOS posición Deudora e Interlocutor	
		Siniestros con penalización SDM y Regularizaciones Deudora	
		Rendimientos activados	
Pagos		Pagos retrocedidos	
	Forma de pago: transferencia, cheque, etc.		
	Pagos manuales a profesionales		
Recobros	Recobros iniciados	6	
	Agilidad recobros acreedores		
	Agilidad recobros deudores		
	Efectividad recobros acreedores		
	Efectividad recobros en posición deudora		
Cierre	Número expedientes rehabilitados (cerrados y re-abiertos)		
Costes del Centro	Coste de la gestión de siniestros (por siniestro)		
Actividad de gestión del Centro	Abiertos		
	Cerrados		
	Pendientes		
	Duración media gestión siniestro	7	
	Ratio siniestros por gestor	8	
Actividad de gestión por persona	Abiertos		
	Cerrados		
	Pendientes		
	Duración media gestión siniestro	9	
	Ratio siniestros por gestor	10	
	Ratio de Proactividad	11	
Personal del Centro	Ausencias de días		
Clima laboral y acciones motivacionales	Ausencias de horas		
	Puntualidad		

ESTÁNDAR DE SEGUIMIENTO			Formación		
			Cambios funcionales		
			Encuesta de clima laboral		
	Resultado Negocio	Gestión		Avales	
				Judiciales (fases del siniestro)	
				Lesionados en gestión de Asistencia Sanitaria	
				Lesionados de IBNR	
				Lesionados pendientes –no indemnizados-	
				Asistencia sanitaria (control de ahorros, facturas incorrectas y devueltas, Recobros..)	
				Siniestralidad – Daños Materiales	12
				Siniestralidad – Daños Corporales	13
				Siniestralidad Desviaciones Daños Materiales	14
				Siniestralidad Desviaciones Daños Corporales	15
				Costes Medios	
				Provisiones Medias Daños Materiales	16
				Provisiones Medias Daños Corporales	17
				Provisiones Medias de los siniestros declarados Daños Materiales	18
				Provisiones Medias de los siniestros declarados Daños Corporales	19
				Valoraciones de los Declarados	
				Saldos Módulos	
				Saldos SDM	
				Saldos Regularizaciones	
	Proveedores externos	Peritos Daños Materiales		Nº de Peritaciones Finales (compromiso / sin compromiso)	
				Nº de fraudes detectados (semáforo, perito, gestor,..)	
				Nº de fraudes positivos (semáforo, perito, gestor,..)	
				Nº de derivaciones a Talleres propios/recomendados/concertados	
		Peritos Daños Corporales		Nº de Peritaciones Finales (compromiso / sin compr.)	
				Nº de fraudes detectados (médico, gestor,..)	
				Nº de fraudes positivos (médico, gestor,..)	
				Nº de derivaciones a Centros Asistenciales recomendados/concertados	
		Abogados		Nº de casos pendientes por instancias	
				Nº de casos con resolución por instancia y resultado	
				Valoraciones casos pendientes por instancias	
			Valoraciones casos resueltos por instancias y resultados		

Fuente: Indicadores de información y cuadro de mando en fase de análisis de SCO. (Realizado en el año 2005).

Resumen indicadores gestión siniestros automóviles.

<u>Total indicadores Automóviles:</u>	= 131
- Indicadores Comunes	= 36
- Indicadores Autos	= 95
<u>Columna indicadores Cuadro de Mando:</u>	
- Indicadores Cuadro de Mando	= 19

Modelo de indicadores para sistema de información y propuesta de cuadro de mando de un Centro de Siniestros Diversos.

Objetivos		Concepto	Indicador	Indicadores Cuadro de Mando
Cliente	Optimizar servicio	Satisfacción de sus expectativas	Encuesta de calidad –interna-	1
			Encuesta de calidad de ICEA	1
			Siniestros sin acuerdo	1
			Siniestros sin cobertura	1
			Reclamaciones al Departamento Atención al Cliente	1
			Reclamaciones al Defensor del cliente	1
			Reclamaciones a la DGS	1
			Demandas interpuestas por los clientes	1
			Anulaciones tras siniestro	1
			Pagos comerciales y exgratia	1
		Rapidez de las gestiones	Desde comunicación a 1ª visita	2
			Desde comunicación al pago	2
			Desde comunicación a la firma del documento de conformidad	2
			Desde comunicación a carta de rechazo	2
		Claridad en las comunicaciones	Correspondencia homologada (modelos predefinidos)	3
			Correspondencia (al cliente) automatizada	3
Llamadas salientes	3			
Control calidad llamadas salientes	3			
Redes distribución y otros departamentos	Optimizar servicio	Satisfacción de expectativas	Encuesta Agentes de ICEA	4
		Disfunciones manifestadas	4	
Normas Técnicas	Asegurar cumplimiento	Fase I: Recepción-Declaración	Quién y cómo nos declara el siniestro (Cliente-papel)	5
			Quién y cómo nos declara el siniestro (Cliente-teléfono)	5
			Quién y cómo nos declara el siniestro (Cliente-teléfono-papel)	5
			Quién y cómo nos declara el siniestro (Agente-papel)	5
			Quién y cómo nos declara el siniestro (Mediador-teléfono)	5
			Quién y cómo nos declara el siniestro (Mediador-teléfono-papel)	5
			Quién y cómo nos declara el siniestro (Otros-papel)	5
			Quién y cómo nos declara el siniestro (Otros-teléfono)	5
			Quién y cómo nos declara el siniestro (Otros-teléfono-papel)	5
			Llamadas perdidas	5
		Fase II: Apertura-Cobertura	Siniestros rechazados en la apertura	6
			Información recogida (completa y veraz)	6
			Valoración inicial / coste total	6
		Fase III: Asignación del gestor	Reasignaciones	7

		Fase IV: Info a cliente y al mediador	Comunicaciones hacia el cliente y mediador	8
		Fase V: Peritación-Profesionales externos	Asignaciones manuales	9
		Fase VI: Revisión-Ajuste	Modificación indemnizaciones propuestas peritos (Pagos clientes)	10
			Modificación indemnizaciones propuestas peritos (Pagos Terceros)	10
			Siniestros no revisados o mal revisados	10
			Plazo de gestión de comunicaciones agenda	10
			Plazo de gestión de comunicaciones facturas	10
		Fase VII: Pagos	Pagos retrocedidos	11
			Forma de pago: transferencia o cheque	11
		Fase VIII: Recobros	Recobros iniciados	12
			Efectividad recobros activos acreedores (Numero Absoluto)	12
			Efectividad recobros activos acreedores (Importe Absoluto)	12
			Efectividad recobros activos acreedores (% de número)	12
			Efectividad recobros activos deudores (% número)	12
			Efectividad recobros activos deudores (% importes)	12
			Efectividad recobros activos deudores (% núm., pagos)	12
			Efectividad recobros activos deudores (% importes pagados)	12
			Efectividad recobros activos deudores (% imp. / Stros.)	12
		Fase IX: Cierre	Nº Siniestros Rehabilitados o reaperturados	13
			Nº Siniestros Rehabilitados o reaperturados (% sobre cerrados)	13
		Otros	Numero de Siniestros Gestión Especial (marcados)	14
			Numero de Siniestros Gestión Especial (rechazados)	14
			N. Siniestros Gestión Especial (% marcados sobre abiertos)	14
			N. Siniestros Gestión Especial (% marcados sobre cerrados)	14
Recursos	Optimizar productividad	Costes del Centro Actividad de gestión del Centro	Coste de la gestión de siniestros (por siniestro)	15
			Nº Stros. Abiertos	16
			Nº Stros. Cerrados	16
			Nº Stros. Pendientes	16
			Comunicaciones gestionadas	16
			Nº informes validados	16
Personal del Centro	Optimizar clima laboral	Clima laboral y acciones Motivacionales	Ausencias de días	17
			Ausencias de horas	17
			Puntualidad (días)	17
			Puntualidad (minutos)	17
			Formación (horas formación)	17
			Formación (horas formador)	17
			Formación (cursos)	17
			Formación (asistentes)	17
			Formación (valoración)	17
			Formación (resultados evaluaciones)	17
			Cambios funcionales	17
			Alta de efectivos rotación personal	17

			Bajas de efectivos rotación personal	17
			Encuesta periódica de opinión	17
Red comercial	Minimizar dedicación	De redes de distribución y Sucursales	Comunicaciones a los siniestros desde red de distribución y sucursales (Siniestros).	18
			Comunicaciones a los siniestros desde red de distribución y sucursales (Intervenciones).	18

Fuente: Indicadores de información y cuadro de mando en fase de análisis de SCO. (Realizado en el año 2005).

Resumen indicadores gestión siniestros diversos.

Total indicadores Diversos: = **88**
- Indicadores Comunes = 36
- Indicadores Diversos = 52

Columna indicadores Cuadro de Mando:
- Indicadores Cuadro de Mando = 18

ANEXO 8.

En este anexo se recogen una serie de acciones relacionadas con la potenciación del servicio al cliente y la reducción de costes. Casi todas están indicadas a lo largo de la tesis, es pues este anexo, un resumen de acciones.

Acciones de gestión de apertura y declaración de siniestro.

La declaración de un siniestro son los tres o cuatro minutos más importantes de una póliza de daños y patrimoniales. El gestor debe ser capaz de obtener desde el primer momento toda la información necesaria y relevante que precisa para realizar la gestión ofreciendo la máxima calidad de servicio. El conocimiento rápido y detallado de lo que ha ocurrido permite actuar con mayor eficiencia, aclarar todas las circunstancias del siniestro y ofrecer los servicios propios o concertados para solucionar el problema del cliente.

Se prestará especial atención a los aspectos:

- Proceso de recogida de datos e ingreso de la declaración.
- Valoraciones iniciales.
- Análisis de cobertura y actuación.
- Estrategia adoptada en asignación de profesionales.
- Seguimiento del proceso.
- Intervención de terceras partes.
- Incidencias surgidas en la gestión.
- Dificultades de acceso a la información.
- Revisión de las decisiones adoptadas.
- Análisis de los resultados.

El primer impacto de acogida que perciba el cliente es trascendental (sólo tenemos una oportunidad de causar una buena primera impresión); de éste dependerá, entre otras cosas, su inicio de relación con el Centro. Primero se presentará el gestor y posteriormente reconocerá al cliente o mediador por su nombre – como clientes, queremos recibir una atención personalizada, no ser tratados como un número-. Siempre se utilizará un lenguaje positivo. En el supuesto que no se pueda atender la petición del cliente o mediador, se le explicará el motivo y se le proporcionará una solución alternativa. Al final de la explicación se solicitará la conformidad de su interlocutor.

Es importante que el cliente perciba una sola voz, con independencia del departamento o nivel organizativo con el que contacte.

El comportamiento asertivo es el mejor patrón a seguir para una persona que debe atender a un cliente, saber decir “no”, manifestando su propia postura ante un tema, petición o demanda. Aclarando equívocos, que el interlocutor se sienta respetado y valorado.

Evitar el vocabulario excesivamente técnico. El lenguaje tanto oral como escrito con los clientes y mediadores debe ser sencillo y comprensible, frases cortas y claras, evitando los tecnicismos propios del sector y adaptándose a cada interlocutor de tal forma que éste no se sienta confuso al recibir el mensaje.

Ser cercano, comprendiendo las dificultades de los clientes o mediadores, y con una clara vocación de ayuda y servicio. Facilitar una comunicación comprensible al interlocutor. Demostrar interés, crear una atmósfera positiva, transmitir seguridad y tranquilidad. Ratificar el compromiso de la entidad. Recordar la información más relevante, anticiparse a posibles dificultades. Tener una escucha activa y ganar la confianza del cliente y mediador.

Actualizar la base de datos de clientes aprovechando el contacto con éstos.

Los gestores deben tomar la iniciativa, obtener la información con entusiasmo e imaginación, con una actitud hacia el cambio, aportando nuevas ideas y soluciones, convirtiéndolas en acciones reales.

Potenciar y facilitar el contacto para la comunicación del siniestro a través de vías como Internet / Intranet, portal del cliente, teléfono, fax, talleres, reparadores, etc., y que todas ellas sean resolutivas y especializadas.

La declaración de los clientes debe ser, en la medida de lo posible, directa, inmediata, fidedigna y completa. Si la declaración viene por otro interlocutor que no sea el cliente, confirmar y contrastar la información con éste.

Informar al cliente sobre la importancia de declarar de forma inmediata. Facilitarle tarjetas o material promocional con los contactos y vías de comunicación en caso de siniestro. Promover que la fecha de declaración del siniestro sea lo más próxima posible a su fecha de ocurrencia. Desarrollar e implantar incentivos a los clientes para fomentar la declaración de forma inmediata (beneficios en cuanto a la notificación del siniestro se reciba o comunique al Centro dentro de un cierto período de tiempo).

Agilidad en la recepción y apertura de las declaraciones con especial énfasis en documentar bien las versiones. Contrastar y depurar las declaraciones con el cliente sobre las incidencias o inexactitudes, falta de datos o incongruencias en la declaración y versión de los hechos.

Obligatoriedad de unos datos mínimos para la apertura del siniestro: causas y circunstancias, lugar de ocurrencia, existencia o no de lesiones (identificar tarde una víctima puede implicar el pago de más intereses y la no-derivación a centros propios o concertados).

Elaborar y facilitar argumentarios para las aperturas de expedientes en función de su tipología.

Aconsejar al cliente, en la medida que sea posible, la aminoración del siniestro.

Aceptar o rechazar declaraciones a priori en función de las coberturas contratadas.

Comunicación e ingreso de la declaración del siniestro por parte del cliente y mediador con los datos básicos para la apertura e informando el canal que desee como medio de comunicación con la entidad (SMS, e-mail, teléfono, etc.), quien le facilitará el número de referencia así como el gestor asignado con su correo electrónico y teléfono.

Acciones de gestión en la resolución del siniestro.

Análisis adecuado de la cobertura para su correcta catalogación y asignación de profesionales a intervenir en la resolución del problema del cliente.

Recibir, analizar y resolver las notificaciones existentes en las agendas de siniestros, utilizando este medio como comunicación más frecuente con clientes y mediadores.

Direccionar y derivar adecuadamente las llamadas que se reciben en los Centros.

Contrastar información con perjudicados y confirmar el estado actual de los lesionados. Negociar con éstos y las entidades contrarias. Pasar ofertas con informes forenses sin puntuar.

Comprobar si el siniestro es susceptible de recobro y si existen indicios de un posible fraude.

Analizar las causas y circunstancias de un siniestro no cubierto y comunicar el rechazo.

Solucionar peticiones y reclamaciones de la red de mediación.

Comunicar información puntual del estado de gestión del siniestro, de posibles incidencias, próximos pasos a dar, indicaciones de los peritos en referencia al estado del riesgo y el nivel de siniestralidad, así como cualquier otra información relevante.

Servicios de valor añadido. Disponer de servicios no asociados puramente a siniestros, que aunque pueda suponer un aumento de prima, mejoren el servicio que la entidad proporciona –vehículos de sustitución, descuentos de compras de autos, servicios de asistencia no sólo en caso de accidente, recogida y entrega de vehículos a domicilio, brigadas de limpieza en caso de siniestro-.

Verificación de fechas y vigencia de pólizas. Controlar el estado de la póliza en función de la situación del recibo: pendiente de cobro, devuelto de la entidad bancaria, anulado o pagado.

Definir y divulgar el protocolo de actuación de siniestros con pagos contra-factura.

Mejorar la coordinación eficaz con las redes de profesionales externos, en especial con los peritos.

Acceso a la información necesaria para una correcta gestión de las redes de profesionales que deben intervenir en la resolución del siniestro: declaración del siniestro, condicionados de póliza, números de teléfono del cliente, horarios, etc.

Decidir sobre el direccionamiento de la gestión. Peritos, reparadores o talleres más idóneos, investigadores, etc.

Asignación del profesional teniendo en cuenta las cargas de trabajo, tipología de siniestros, coste y situación geográfica. Automatización de asignación de profesionales e identificación de las redes por especialización.

Transferir la llamada del cliente al profesional que pueda concretar visita y completar información.

Dirigir actuaciones y resolver problemas en el desarrollo de la peritación y reparación.

Recibir, analizar y conformar los informes periciales, así como las facturas de éstos según baremos establecidos. Verificar importes y conceptos del informe y la factura de talleres y reparadores contrastándolos con la valoración pericial.

Aceptar o rehusar facturas efectuadas en función de los baremos establecidos con los servicios propios y concertados.

Realizar acuerdos, si es posible en el ámbito nacional, con redes de reparadores, investigadores, centros asistenciales, redes de reposición de bienes, etc.

Buscar la reposición versus indemnización.

Asignación correcta a cada perjudicado / lesionado de sus propios gastos.

Tipificar los pagos "ex-gratia" o comerciales así como las autorizaciones especiales.

Reclamaciones. Facilitar el contacto con la entidad a la hora de expresar, si llega el momento, una queja o reclamación. Proporcionando las explicaciones o resoluciones oportunas en el menor plazo posible. Identificar y tipificar las reclamaciones o disfunciones, realizando el seguimiento y control de las mismas.

Importantes los comentarios, sugerencias y quejas de los clientes, sobre todo aquellos que permiten el feedback o retroalimentación. Escuchar sus problemas y poder ofrecer soluciones reales y adecuadas. Tomar iniciativas y preguntar a los clientes acerca de la calidad de los servicios y de la gestión realizada.

Acciones relacionadas con la tecnología a aplicar en la gestión de siniestros.

Potenciar el canal de Intranet para la comunicación, declaración y consulta de siniestros por parte de la red de mediadores y de los clientes.

Incorporar procesos de cliente dentro del marco de la gestión de siniestros: comunicación, asesoramiento, soluciones, conocimiento, gestión de expectativas, etc.

Optimización de procesos. Revisando y detectando los innecesarios, no eficientes o poco especializados.

Alertas automáticas al aperturar siniestros con convenios.

Automatización en la tramitación del siniestro mediante herramientas de tipo BPM (Business Process Mangement).

Reducción de la siniestralidad por la mejora en el conocimiento de los riesgos.

Control de la siniestralidad. Introduciendo medidas internas para reducir el fraude, controlando el proceso de recobros y los acuerdos con proveedores de servicios.

Capacidad de adaptarse a las novedades como la 5ª Directiva de Autos que introduce importantes novedades en el ordenamiento jurídico.

Facilitar sistemas y mecanismos de pago de siniestros siendo éstos lo más rápidos y ágiles posibles.

Crear procesos participativos que faciliten las colaboraciones y aportaciones de todos los niveles: entidad, mediadores, proveedores y clientes.

Sobre todo, aprender de los logros, errores y fracasos de todo el grupo de profesionales que forman parte del Centro de Siniestros.

Jesús Gracia León.

Nacido en Barcelona en 1968. Diplomado en Formación del Profesorado de Educación General Básica (Especialidad de Ciencias) por la Universidad Autónoma de Barcelona en el 1990.

Ha desarrollado su carrera profesional en el sector asegurador en Seguros Catalana Occidente.

En 1991 se incorpora a la Sucursal de Sabadell como tramitador de la suscripción automática y gestor de siniestros de los ramos de Multirriesgos (hogar, comunidades, oficinas y comercios).

Entre 1993 y 1998 ejerció de Jefe Técnico Administrativo de la Sucursal de Andorra (Principado de Andorra).

Desde 1998 y hasta 2007 ha desarrollado funciones como técnico analista en temas organizativos de las áreas de suscripción y siniestros de seguros de daños y patrimoniales. Colaborando en temas de integración de la antigua entidad Multinacional Aseguradora (MNA) al Grupo Seguros Catalana Occidente, proyectos de rediseño de los procesos de gestión de siniestros, proyecto Efecto 2000 y Proyecto Euro entre otros.

Desde Mayo-2007 se ha incorporado al Centro Administrativo Contable de la Entidad Aseguradora.