

302

La Gestión por procesos

“La mejor opción para gestionar tu aseguradora”

Máster en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras





302

La Gestión por procesos

“La mejor opción para gestionar tu aseguradora”

Estudio realizado por: Eva Martínez Buendía
Tutor: Anna Valverde Velasco

**Tesis del Máster en Dirección de Entidades
Aseguradoras y Financieras**

Curso 2021/2022

Cuadernos de Dirección Aseguradora es una colección de estudios que comprende las tesis realizadas por los alumnos del Máster en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras de la Universidad de Barcelona desde su primera edición en el año 2003. La colección de estudios está dirigida y editada por el Dr. José Luis Pérez Torres, profesor honorífico de la Universidad de Barcelona, y la Dra. Mercedes Ayuso Gutiérrez, catedrática de la misma Universidad.

Esta tesis es propiedad del autor. No está permitida la reproducción total o parcial de este documento sin mencionar su fuente. El contenido de este documento es de exclusiva responsabilidad del autor, quien declara que no ha incurrido en plagio y que la totalidad de referencias a otros autores han sido expresadas en el texto.

Presentación y agradecimientos

Cuando me explicaron en detalle el funcionamiento del máster en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras en la reunión previa a mi matriculación, y me dijeron que para finalizar dicho máster debería realizar y presentar una tesis, tuve claro sobre qué versaría ésta. Debería de buscar el mejor enfoque posible, pero de una u otra forma, hablaría sobre la Gestión por procesos.

Hoy, cuando llevo ya varios meses trabajando en ella, con la misma convicción con la que elegí el tema de la tesis, he considerado que a la primera persona a la que debo hacer mención en el apartado de agradecimientos es, sin duda, a Antonio Zampalo Coca.

Él es mi responsable desde hace ahora siete años y, a su vez, el principal causante de que profesionalmente sea la persona que soy. Él me abrió las puertas al mundo de los procesos y gracias a su confianza y a su apoyo incondicional, hizo que ya no quisiera salir de ahí y me convirtiera en una apasionada de mi trabajo.

Gracias, en ese mismo sentido, a Mutual Médica, la entidad que un día apostó por mí y hoy sigue permitiéndome que sea yo quien profesionalmente, continúe apostando por ella.

Gracias a Anna Valverde, mi tutora y consejera en esta tesis, primero por aceptar serlo, y después por atreverse a desmontar un primer trabajo abordado erróneamente, para retarme después a que en mi obra se refleje la misma pasión con la que suelo defender el tema cada vez que tengo la oportunidad de hacerlo verbalmente.

Estoy sumamente orgullosa de mi trabajo.

Un especial agradecimiento al equipo de docentes que nos han trasladado de forma concisa y, no siempre en las mejores circunstancias (problemas derivados de la tele formación), sus conocimientos y experiencias en el sector durante este año académico. Es enriquecedor y motivador empaparse de ello. En esta misma línea, a mis compañeros, sobre todo, por la complicidad. ¡Hemos sido un gran equipo!

Gracias, por supuesto, a todos los interlocutores encuestados por su acogida y colaboración contestando a mis preguntas ya que, con ellas, me han ayudado a la culminación de mi trabajo y a respaldar mis conclusiones en sus respuestas.

Y, por último, gracias a mi familia. A mi madre, por permitirme ausentarme en estos momentos en los que tanto me necesita, y a mi marido, por hacer de padre y madre de nuestros hijos todas las tardes de los viernes (y alguna más) en las que me recluía en el despacho con mi ordenador.

Resumen

El propósito del presente trabajo es argumentar la necesidad de un enfoque estratégico basado en la Gestión por procesos en las entidades aseguradoras como modelo de gestión orientado a conseguir sus objetivos sin perder una clara orientación al cliente. Antes de ahondar en las bondades que reporta este modelo frente a otros más tradicionales predominantes todavía en las organizaciones del sector, se ha analizado la realidad respecto al uso o explotación que realizan en la actualidad, las principales entidades del sector respecto a sus procesos. En base a ella, se han identificado una serie de estadios o niveles de explotación que encontraremos detallados y comparados entre sí a lo largo de las siguientes páginas, con el claro objetivo de mostrarles cómo llevar a su entidad en este sentido, lo más lejos posible.

Palabras clave: modelo estratégico, procesos, entidades aseguradoras, modelos de gestión, cliente, explotación, estadio

Resum

El propòsit del present treball és argumentar la necessitat d'un enfocament estratègic basat en la Gestió per processos en les entitats asseguradores com a model de gestió orientat a aconseguir els seus objectius sense perdre una clara orientació al client. Abans d'aprofundir en les bondats que reporta aquest model enfront d'uns altres més tradicionals predominants encara en les organitzacions del sector, s'ha analitzat la realitat respecte a l'ús o explotació que realitzen en l'actualitat, les principals entitats del sector respecte als seus processos. Sobre la base d'ella, s'han identificat una sèrie d'estadis o nivells d'explotació que trobarem detallats i comparats entre si al llarg de les següents pàgines, amb el clar objectiu de mostrar-los com portar a la seva entitat en aquest sentit, el més lluny possible.

Paraules clau: model estratègic, processos, entitats asseguradores, models de gestió, client, explotació, estadi

Summary

The purpose of this study is to argue the need for a strategic approach based on process management in insurance companies, that is, a management model focused on achieving company goals without losing a clear customer orientation. Before exploring the benefits of this model in comparison with other more traditional models that remain predominant in the organizations of the sector, I analyse current uses and exploitations by the sector's main entities in relation to these processes. Based on this analysis, a series of stages or levels of exploitation are identified, described in detail and cross-compared, with a clear intent of showing insurers how to take their organization as far as possible along this road.

Key words: strategic model, processes, insurance companies, management models, client, operation

Índice

1. Introducción.....	9
2. Antecedentes y contexto actual de la Gestión por procesos.....	11
2.1. Los primeros modelos de gestión empresarial.....	11
2.2. Aproximaciones a la Gestión por procesos.....	12
2.3. Los nuevos modelos de gestión empresarial.....	14
3. Los procesos del sector asegurador.....	19
3.1. Principales conceptos a definir.....	19
3.2. Identificación de procesos.....	19
3.3. Estructura de procesos de las entidades aseguradoras.....	21
4. Explotación o uso de los procesos en el sector.....	23
4.1. Autodiagnóstico.....	23
4.2. Estadios y características según el uso o explotación de los procesos	24
4.3. Datos del sector.....	29
4.4. Análisis del sector.....	32
4.5. Resultado del estudio.....	38
5. Avanzando hacia una gestión total por procesos.....	41
5.1. El mapa de procesos.....	41
5.2. Documentando los procesos.....	44
5.3. Explotación manual de los procesos.....	48
5.3.1. Mejora de los procesos con base al seguimiento y medición	
realizado.....	49
5.4. Explotación automática de los procesos.....	50
5.4.1. La tecnología al servicio de los procesos (1): La minería de	
procesos.....	50
5.4.2. La tecnología al servicio de los procesos (2): BPM.....	52
6. La Gestión por procesos.....	55
6.1. Definición y alcance.....	55
6.2. Beneficios de la Gestión por procesos.....	55
6.3. Complejidad o dificultades a tener en cuenta en su implantación.....	57
6.4. Estrategias para la implantación de la Gestión por procesos.....	58
7. Conclusiones.....	61
8. Bibliografía.....	65

La Gestión por procesos

“La mejor opción para gestionar tu aseguradora”

1. Introducción

La afirmación “la vida es una constante evolución” no es ninguna novedad, pero sí una gran certeza con la que iniciar una tesis.

Fruto de esta aseveración he creído conveniente dedicarle uno de los primeros capítulos a la evolución de los diferentes modelos de gestión administrativa que han existido a lo largo de la historia. Lo hago además de manera estratégica, ya que pretendo situarlo en el contexto para dotarlo de la misma importancia y darle la similar consideración y relevancia que a otros modelos famosos en la historia.

Dicho repaso es con el firme convencimiento de que el modelo propuesto y defendido a lo largo de estas páginas, forma y formará parte significativamente del presente y del futuro de las organizaciones, y en el caso que nos ocupa, de las entidades del sector seguros. Es así por los mismos motivos por los que han evolucionado los diferentes modelos de gestión que detallaremos en el siguiente capítulo: la crítica como base a la consiguiente propuesta de alternativas en forma de nuevas teorías o modelos de gestión. Y es que, en mi caso personal, al tener la oportunidad de dedicarme a la documentación de los procesos, he podido darme cuenta de las posibilidades infinitas de explotación que proporciona este trabajo, pero que, por el contrario, las organizaciones están desaprovechando. Están relegando a mera “función” o “tarea” a lo que resulta ser lo que en otras organizaciones forma parte de su cultura siendo ya el modelo mediante el cual se gestionan.

Precisamente para tratar de evolucionar hacia él, asiento mi crítica principal a los modelos tradicionales (y por el cual se rige también mi entidad) en el desaprovechamiento de los procesos y la escasa consideración hacia sus posibilidades. Por ello he decidido fundamentar mi tesis en ofrecer y mostrar con ánimo constructivo, original e innovador, una propuesta alternativa de gestión que corrija y nos ayude a cubrir aquello que los modelos más tradicionales no están permitiendo alcanzar. Además, hacerlo con una estructura guiada paso a paso donde no se ignoran los posibles inconvenientes que podamos encontrar en el camino, sino que, por el contrario, se mencionan y una vez más, se ofrecen medidas de acciones estratégicas que permitan contrarrestarlos.

Como decía, este trabajo tiene un enorme componente personal: la necesidad de contrastar mi visión y experiencia dedicada a procesos con las propias del sector, aquello que, durante mis siete años involucrada en levantamiento y optimización de los procesos de mi entidad, me resulta extremadamente evidente, pero, por el contrario, hacerlo realidad al cien por cien sigue siendo una utopía para mí y para mi equipo.

Por simplificarlo: se trata conceptualmente de poner en el centro de la gestión empresarial a los procesos y que absolutamente todo lo que suceda en ella esté basado en la optimización de éstos. La modificación del organigrama (contratación, reubicación, etc.), debe estar soportado por la necesidad de optimizar un determinado proceso; la adquisición de un determinado software, igual; un proveedor, iniciar nuevos proyectos, etc. Deben de encontrar su origen en mejorar un proceso que, a su vez, como veremos a lo largo de los siguientes bloques, tienen como único fin la satisfacción del cliente.

Para defender dichas necesidades que comportan de una u otra forma un desembolso económico en forma de inversión, se requieren datos objetivos extraídos de indicadores. Éstos, forzosamente se obtienen del conocimiento al más bajo detalle de la ejecución de los procesos, pero incluso esto que puede resultar obvio es extremadamente costoso hacerlo realidad y algunas entidades basan sus indicadores únicamente en la percepción subjetiva de las personas implicadas en su ejecución. Para predicar con el ejemplo y tratar de poner números a la realidad del sector y comprobar con datos objetivos, qué uso o explotación hacen las aseguradoras sobre sus procesos, se ha realizado un estudio del mercado asegurador que utilizaremos de base para posteriormente convencer a las aseguradoras sobre las bondades del modelo propuesto y acompañarlas a llegar hasta su total implantación.

Una vez finalizado el estudio y mostrado los datos y resultados, se procede a estructurar una serie de pasos orientados a alcanzar tal fin y situarse en un nivel avanzado de la gestión de sus procesos, es decir, a gestionarse **por** procesos, y, para finalizar, a modo consejo o advertencia para una correcta implantación del modelo, visibilizaremos dónde nos dice la teoría y la práctica que se debe poner una especial atención o seguimiento al tratarse de posibles fuentes de problemas o inconvenientes, para además, proponer una serie de tácticas o estrategias que nos permitan superarlos y obtener una implantación satisfactoria.

Con esta pequeña introducción se pretende haber situado al lector en la materia, así que le animo a acompañarme a lo largo de las siguientes páginas y a no despistarse porque, en las páginas 23 y 24 se le planteará un ejercicio de autodiagnóstico, y... ¡Puede resultar hasta divertido!

2. Antecedentes y contexto actual de la Gestión por procesos

La **Gestión Empresarial** es un complejo mecanismo que engloba una serie de estrategias que deben ser objeto de planificación para permitir a las empresas lograr una óptima relación entre su productividad, su calidad, sus costes, y su logística. Contempla también la relación entre sus trabajadores y todo ello orientado al logro de unas metas determinadas en plazos óptimos.

A partir de esta primera descripción, podemos revisar a lo largo de la historia los modelos de Gestión empresarial que han existido, situarlos en su contexto histórico, y resaltar aquellos que hayan permitido seguir avanzando hasta dar con el que más se adecúa a cada tipología de organización.

2.1. Los primeros modelos de gestión empresarial

En la era preindustrial, la economía agrícola y artesanal se caracterizaba por la existencia de pequeñas organizaciones en las que un mismo artesano o agricultor producía y vendía productos. La mayoría de las veces, estos procesos de producción y venta involucraban a sus familiares, por lo que la jerarquía establecida era patriarcal, semejante a la estructura militar y la monárquica.

Con el paso del tiempo, producto nuevamente de la persecución continúa de aquellas convenciones efectivas que permitieran generar riqueza, se publica en 1776, "*An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*", ("El estudio de la naturaleza y las causas de la riqueza de las naciones") de **Adam Smith (1723-1790)**, en el que se defiende que la principal fuente de la riqueza de una nación es precisamente el trabajo nacional, y que, a **mayor división del trabajo, mayor eficiencia de éste.**

En definitiva, abala la especialización de los trabajadores en las diferentes etapas del proceso productivo como principal palanca generadora de beneficios económicos. Por esta razón, es en las primeras fases de la revolución industrial (1760-1830 y 1870-1914), donde localizamos el nacimiento de la teoría organizacional dominante basada precisamente en dicha división del trabajo, así como en su especialización.

A principios del siglo XX, basada en el paradigma de la división del trabajo y la especialización de Adam Smith, surge la administración científica de **Frederick Taylor**, sumándole nuevos conceptos a la ecuación que permitan alcanzar los objetivos empresariales, como son el de la aplicación de métodos de trabajo estándares, por una parte, y el diseño de nuevos roles de responsabilidad dentro de los organigramas, refinando la división del trabajo y ampliando la grieta existente entre quienes piensan y quienes ejecutan las actividades. Es reseñable que esta última aportación continúa activa enérgicamente en la mayoría de las organizaciones.

Otros nombres destacables por sus aportaciones a la evolución de los modelos de administración de empresas son **Max Weber (1864-1920)**, y **Henry Fayol (1841-1925)**.

El primero, con su **Teoría Burocrática de la administración**, concibe las organizaciones como sistemas cerrados que funcionan en base a la estandarización de los procedimientos en torno a reglas y normas; a la impersonalidad de las relaciones de los puestos concebidos como meros ejecutores de las funciones, a la potencialización de la división del trabajo mediante la creación de unidades o departamentos según su especialización, donde se patenta el poder y la autoridad de quienes ordenan sobre quienes ejecutan.

Y el segundo, rompiendo con todo lo anterior y poniendo en valor la eficiencia de la totalidad de la estructura organizativa, por encima de la eficiencia individual defendida por Taylor.

Fayol, además de concebir las estructuras verticales (relaciones jerárquicas de poder), y de subrayar la división del trabajo en las funciones principales que coexisten en las organizaciones, y que son: funciones técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas; incorpora otras funciones que sobrevuelan de manera transversal las anteriormente nombradas. Estas son: la planificación, la organización, la dirección, la coordinación y el control.

En 1932, **Elton Mayo (1880-1949)**, teórico social, sociólogo y psicólogo industrial especializado en teoría de las organizaciones, las relaciones humanas y el movimiento por las relaciones humanas, fue pionero en introducir como elementos clave para alcanzar los objetivos ambicionados por la empresa, factores motivacionales como la cooperación y la solidaridad y sus efectos positivos en la productividad, la disminución del ausentismo y la deserción.

2.2. Aproximaciones a la Gestión por procesos

Una vez hemos conocido los grandes nombres de la historia que han hecho evolucionar las formas en las que se han organizado y gestionado las organizaciones, con sus principales ideas o aportaciones plasmadas en sus grandes obras y escritos, encontramos una primera aproximación al enfoque de Gestión por procesos.

Se trata de una mujer, **Mary Parker Follet (1868-1933)**, trabajadora social, consultora y autora de libros sobre la democracia, las relaciones humanas y la administración, "*Constructive conflict, power and dynamic administration*" (Conflicto constructivo, poder y administración dinámica). En sus obras, se señalan como factores erráticos en las organizaciones **El Predominio y el Compromiso**, y en contra partida, como factor facilitador, el **Conflicto constructivo**.

El primero se basa en determinar una o varias áreas o departamentos, o incluso personas de la entidad, consideradas como prioritarias, casi al mismo nivel del cliente final, por lo que todo trabajo realizado, va orientado a la satisfacción de éstas, provocando así un gasto de tiempo y recursos con un único beneficiario que nada tiene que ver con la Organización.

El segundo, más allá de abordarlo desde la perspectiva positiva de la palabra que sería el resultado del compromiso propio de los trabajadores con su

entidad, lo aborda desde la visión insana del compromiso de unas áreas o personas con otras, de manera que se devuelven favores o se priorizan entre ellas perjudicando nuevamente al interés final de la Organización.

Por último, Follet, da respuesta a los dos anteriores conceptos indicando que es precisamente el intercambio de visión de dichas áreas o personas, con el correspondiente conflicto que se genera de dicho intercambio, el que propicia acuerdos e intercambio de esfuerzos para satisfacer los intereses, ahora sí, de la propia Organización.

Con el análisis de dichos conceptos básicamente lo que se cuestiona es el mando y las relaciones de poder y autoridad de los modelos de gestión establecidos.

A partir de ese momento, las relaciones humanas empiezan a cobrar mayor interés para los siguientes teóricos. Si bien es cierto que el concepto de autoridad se sigue manteniendo en éstos, la teoría Estructuralista del comportamiento, la compañía de elementos como la comunicación, la estructura del comportamiento y la estructura de formalización. En resumen: jefes, objetivos, trabajos y normas o reglas con las que se rigen.

Además de las relaciones internas, el biólogo y filósofo alemán **Ludwig Von Bertalanffy (1901-1972)**, introduce las relaciones con el entorno en su Teoría de Sistemas Sociales (TGS), definiendo así a las organizaciones como sistemas que conviven e interactúan con otros sistemas. Estos sistemas requieren pues de un enfoque de pensamiento multidisciplinario, haciendo visible así la necesidad de la interacción de todos sus procesos.

Se sigue avanzando en el cuestionamiento al modelo clásico. Esta vez se coloca en el foco de una nueva teoría a los objetivos de las organizaciones, por lo que la organización de los recursos humanos, sus relaciones, la comunicación y el liderazgo, están totalmente enfocada en la consecución de éstos. Esta nueva teoría recibe el nombre de APO (Administración por objetivos, de **Peter Druker (1909-2005)**), y la forma de organizarse para ello, empieza a asemejarse a la propuesta por la actual Gestión por procesos.

Una nueva moda aterriza a mediados del siglo XX de la mano de la Teoría del comportamiento, de **Herbert Alexandre Simon (1916-2001)**. Parte de conceptos ya presentados anteriormente por Follet, el conflicto de los grupos sociales en los que se dividen las organizaciones en pro de un fin común. Además, incorpora factores que hoy siguen siendo objeto de interés, como es la motivación, el ambiente de trabajo, las relaciones formales (de autoridad y subordinación) e informales (compañeros y grupos de iguales). La concepción casi utópica de dicho modelo propicia la necesidad de uno nuevo que ayude a “aterrizar” los ideales del anterior en uno de aplicación más realizable: La teoría del Desarrollo Organizacional, de **Douglas McGregor (1906 - 1964)**, que promueve la educación de toda la organización en esos valores que han de ser aferrados como parte de su cultura. Dicha educación promueve un cambio organizacional orientado en las personas, que producen mejoras directamente en los procesos y soluciona los principales problemas.

A principios de los años setenta, con la división de las funciones de las organizaciones en “dependientes e independientes” (técnicas administrativas, las primeras, y ambientales o del entorno, las segundas), se replantea el

modelo de organización como “un todo o nada”, y se vislumbra la necesidad de adecuar la herramienta administrativa para cada cuestión.

De esta forma, ya no se habla de modelos de gestión de la administración si no, modelos de gestión de los propios procesos. Algunos de ellos dejan de ser “modelos” puramente dicho y se convierten en metodologías o herramientas como la mejora o reingeniería de procesos. Algunas de ellas reguladas y respaldadas por normas y certificaciones.

2.3. Los nuevos modelos de gestión empresarial

Los **modelos ágiles** realmente parten de metodologías de trabajo que tienen su origen en el *lean manufacturing* que desarrolló el fabricante de coches Toyota a finales de los años 70. Su base, de hecho, se encuentra en el **Manifiesto Ágil** que preparó un grupo de desarrolladores de software en 2001 con la intención de agilizar la producción en su sector. Son doce principios que se pueden resumir en **entregas frecuentes, simplicidad, motivación del equipo y mejora continua**.

Pese a que este tipo de metodología se iniciaron en el entorno digital y de la necesidad de agilizar los proyectos orientados a la creación y desarrollo de software, se ha visto que estas mismas que van orientadas a segmentar y planificar el trabajo por tareas cortas, puede ser aplicable a otras funciones no digitales de las organizaciones.

En este sentido, la metodología se convierte en un modelo propiamente dicho de gestión en cuanto a la repercusión que tiene o puede tener en decisiones estratégicas, como, por ejemplo, la composición de su organigrama y su estructura jerárquica.

Por ejemplo, en el sector seguros, existen organizaciones que han implantado en su núcleo de negocio (operaciones), una de las herramientas más reconocidas de dicho método: los tableros *Kanban*.

En base a ellos, los ejecutores de las tareas, que se tornan especialistas en ejecutar sus tareas repartidas por tipologías, mueven de carril la tarea sobre la cual están trabajando en función del estado de ésta (sin ejecutar, en progreso, en revisión y finalizada, por ejemplo). Con ello, el supervisor de los agentes puede obtener al momento indicadores sobre el avance del trabajo de su equipo.

En línea a esto último, otra de las técnicas utilizadas en este modelo se basa en las “*Dailies*”, reuniones diarias de 10-15 minutos en las que se habla únicamente de algún posible inconveniente o desvío en las tareas realizadas durante las próximas horas, así como del trabajo a realizar durante las siguientes.

Otro de los modelos de gestión que las organizaciones están empezando a descubrir y experimentar, es el denominado “**Teal**” y se trata de un nuevo modelo organizativo creado a partir de la publicación en 2014 del libro «**Reinventando las organizaciones**» de Frederic Laloux. Frederic es un ex directivo de la consultora McKinsey & Company que ha dedicado varios años a investigar diversas empresas en busca de un modelo organizacional adaptado a los tiempos actuales. Frederic detectó que los puestos de trabajo estaban

lejos de ser espacios que potencien pasión y armonía, sino todo lo contrario. Por eso, en su libro el autor enseña a las organizaciones cómo el paradigma Teal puede ayudar a que las estructuras sobrevivan y emerjan más fuertes en este periodo de cambio que atravesamos.

Las organizaciones Teal son aquellas que cuentan con una forma de trabajo particular. Consideran que las personas son las protagonistas de la gestión de cualquier empresa, especialmente los trabajadores. Además, simplifica la forma de organización, hace que las personas se destaquen sin necesidad de orden y control, aumenta el sentido de responsabilidad de los trabajadores hacia la empresa y brinda oportunidades para que los empleados desarrollen sus habilidades.

En este mismo sentido, colocando al personal en el centro del modelo de gestión, encontramos los siguientes dos modelos que conviven actualmente y con una adopción mayor en países como Estados Unidos, y que son: **Holocracia** y **Sociocracia**.

Respecto al primero, encontramos que el poder y la toma de decisiones no son jerárquicos, sino que se distribuyen horizontalmente y recae en manos de las personas que integran la entidad. Es un sistema que se originó en la empresa Ternary Software, por su fundador **Brian Robertson**, quien estableció sus principios básicos a partir de la palabra griega “holón”, que se refiere a aquellas unidades que, aunque autónomas y autosuficientes, dependen de un todo mayor de la que forman parte. Así, la holocracia es una jerarquía de holones autorregulados que funcionan tanto como totalidades autónomas como partes independientes interconectadas.

La Sociocracia, en cambio, pese a que es ahora cuando más se está poniendo en marcha, el concepto fue acuñado en el siglo XIX por el filósofo francés **Auguste Comte**, considerado el padre de la sociología. Más tarde fue utilizado por el psicosociólogo y educador holandés **Kees Boeke** para describir un modelo organizativo basado en la toma de decisiones entre pares y por consenso entre los miembros participantes, que él mismo experimentó en la escuela comunitaria Werkplaats en los Países Bajos. Para ello, Boeke tiene tres reglas básicas: Considerar los intereses de todos los miembros, todos se comprometen a obedecer los intereses de la comunidad; la solución sólo se adoptará si las personas afectadas por ella la aceptan, y todos los miembros han de estar dispuestos a actuar según las decisiones tomadas por consenso.

Para finalizar el bloque, y teniendo en cuenta que estos últimos modelos tienen una acogida menor dada su complejidad a la hora de implantarla en las organizaciones, se recoge a modo titular cada una de las propuestas que se están proponiendo como estrategias de gestión para las nuevas empresas, y que son:

La Organización plana u horizontal, con muy pocos o ningún nivel de intervención de gestión entre los empleados y los directivos. Se trata de un modelo que solo es posible en entidades pequeñas o unidades individuales dentro de organizaciones más grandes. Cuando alcanzan un tamaño crítico, las empresas podrán mantener una estructura simplificada, pero resultará inviable continuar con un sistema completamente plano sin afectar a la productividad.

Inner source: Su gestión se basa en las prácticas habituales utilizadas en el desarrollo de "software" de código abierto, independientemente de sus actividades. Esto significa que cualquier empleado puede trabajar en proyectos de la empresa, creando colaboración entre perfiles en diferentes campos y desarrollando productos más innovadores en menos tiempo. En este sentido, en una entidad de seguros, podríamos encontrar a personas profesionales de distintas áreas colaborando con otras totalmente distintas, pero aportando una visión externa y no viciada por las rutinas.

Figura 1. Antecedentes y contexto actual de la Gestión por procesos



Fuente: elaboración propia.

Las Organizaciones exponenciales, que son aquellas que buscan acelerar el crecimiento mediante el uso de la tecnología. Para ello, no solo recurren a la creación de comunidades, fomentando la autonomía y la experimentación, sino que también apoyan sus actividades en la creación de algoritmos y tecnologías exponenciales como el "big data" y la inteligencia artificial. Este último modelo presentado puede ser implementado total o parcialmente dado a que mientras el resto de la entidad opera bajo alguno de los anteriores modelos, se

potencian los equipos de tecnologías e innovación como estrategia de crecimiento.

Es en este contexto en el que situamos el modelo propuesto y defendido en este proyecto dados sus atributos, su carácter innovador, y su inclusión en la estrategia propuesta de todos los eslabones que conforman las organizaciones. Este logro gira entorno a la identificación de los procesos existentes, la composición de éstos, los responsables y colaboradores necesarios para que lleguen a buen término de manera óptima y de calidad, y, sobre todo, sin perder en ningún momento al cliente final como principal beneficiario de todas las acciones que se realicen en ella. Este modelo es el denominado Gestión por procesos.

3. Los procesos del sector asegurador

3.1. Principales conceptos a definir

A modo introductorio vale la pena, primero, definir qué se entiende por proceso, y segundo, analizar qué son las “entidades aseguradoras” para comprender qué y por qué desarrollan los procesos que veremos a continuación.

- **Proceso:** Se define como el conjunto de actividades u operaciones mutuamente relacionadas o que interactúan entre sí, las cuales transforman elementos de entrada en resultados intermedios o finales.

En el contexto que nos interesa abordar, es decir, en el de las organizaciones, los resultados de dicha transformación deben estar orientados siempre al cumplimiento de los objetivos marcados por éstas.

- **Entidades aseguradoras:** Organizaciones que obtienen su beneficio económico mediante la venta de servicios. Dichos servicios, a su vez, tienen como objetivo cubrir determinados riesgos asegurables que puedan provocar pérdidas económicas a sus clientes.

De esta última descripción se pueden extraer los que sin duda son o deben de ser, los principales procesos del negocio asegurador. Y es que, la necesidad de realizar y coordinar la realización de las diferentes acciones u operaciones que permitan, por un lado, la creación del producto de seguro o servicio (proceso de diseño de producto/servicio); vender dichos productos o servicios a los clientes (proceso de venta de seguros); cubrir a los asegurados cuando ocurre el riesgo (proceso de gestión y pago de prestaciones); atender consultas, dudas, o reclamaciones (proceso de atención al asegurado), por ejemplo, han de formar forzosamente parte de sus procesos **de negocio**.

Como acabamos de ver en el párrafo anterior, se acompaña a la palabra “procesos” de un elemento que determina la tipología de los procesos existentes en una determinada entidad. En posteriores párrafos, encontraremos en detalle las tipologías existentes, así como los criterios que nos permitan clasificar nuestros procesos.

Antes de seguir avanzando, se debe aclarar que los siguientes puntos donde se amplía la información sobre el concepto “proceso”, son aplicables a cualquier sector de la economía puesto que el total de las organizaciones que obtienen sus beneficios (sean o no económicos) mediante acciones de transformación de *inputs* en *outputs*, pueden dividirlos o clasificarlos siguiendo las siguientes indicaciones.

3.2. Identificación de procesos

La primera acción nos invita a reflexionar sobre cuáles son los procesos que deben configurar el sistema y que, por lo tanto, van a formar parte de la **estructura de procesos**. Con ello, no se trata de “inventarse” o crear nuevos procesos, sino que el esfuerzo se centra en detectarlos.

Como hemos visto de forma resumida en anteriores apartados, cualquier actividad, o conjunto de actividades ligadas entre sí, que utiliza recursos y controles para transformar elementos de entrada (especificaciones, recursos, información, servicios, ...) en resultados (otras informaciones, servicios, ...) puede considerarse como un proceso. Los resultados de un proceso han de tener un valor añadido respecto a las entradas y pueden constituir directamente elementos de entrada del siguiente proceso¹.

Sin embargo, no todas las actividades que se realizan en las organizaciones tienen categoría de proceso, por lo que para determinar aquellas que se van a considerar como tal, se ha de observar si cumple con los siguientes criterios:

- Tiene una **misión o propósito** claro.
- Contiene **entradas y salidas**, se pueden **identificar los clientes, proveedores y producto final**.
- Es susceptible de **descomponerse en operaciones** o tareas.
- Las operaciones que componen el proceso son **repetitivas, secuenciales y eficientes**.
- Se puede **asignar la responsabilidad del proceso a una persona**.
- **Aporta valor** al servicio/producto desde la óptica del grupo de interés.

Una vez detectados los procesos de la organización, se requiere de una evaluación que determine aquellos que son lo suficientemente significativos como para que deban formar parte de la estructura de procesos.

Los factores para tener en cuenta en dicha selección serán:

- Su influencia en la satisfacción del cliente.
- Sus efectos en la calidad del producto/servicio.
- Su influencia en Factores Críticos de Éxito (FCE's) ²
- Su influencia en la Misión y Estrategia.
- El cumplimiento de requisitos legales o reglamentarios.
- Riesgos económicos y de insatisfacción.
- Utilización intensiva de recursos.

Vistos y seleccionados los procesos que cumplen los criterios para formar parte de la estructura de procesos de una determinada entidad, ahora sí, volvemos a poner el foco en las aseguradoras para aterrizar la teoría vista hasta el momento y tratar de definir una estructura de forma genérica.

¹ Pérez Fernández de Velasco, J.A. "Gestión por procesos" Ed. Alfaomega ESIC. 2016

² MC Roberto Romero López¹, Dr. Salvador A. Noriega Morales¹, Dr. Carlos Escobar Toledo². Ing. Vanessa I. Ávila Delgado¹ "FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO: UNA ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD"

3.3. Estructura de procesos de las entidades aseguradoras³

Descartadas aquellas acciones que no cumplen con los anteriores puntos descritos, obtenemos la siguiente estructura de procesos: (el orden de presentación no es totalmente aleatorio).

- **Procesos de distribución y comercialización:** Como empresa que necesita obtener unos beneficios, la entidad aseguradora tiene que dedicarse a vender seguros. Para ello, ha de realizar procesos de análisis de mercado, gestión de corredores de seguros, ventas directas de contratación, servicio al cliente, etc.
- **Procesos técnicos y actuariales:** Estos procesos hacen referencia al desarrollo de productos y la fijación de precios o pricing de las primas del seguro. También es muy importante dentro de la actividad aseguradora los procesos de análisis estadístico. A partir de éstos, se podrán establecer las tarifas aplicables a cada producto.
- **Procesos de suscripción de riesgos en seguros:** Consiste en seleccionar los riesgos que se van a cubrir, fijar las tarifas según los resultados de éstos, y emitir los contratos de seguro y reaseguro. En la práctica, la tendencia del sector es la elección de métodos de selección de riesgos más simplificados para darle acceso al cliente de una manera sencilla.
- **Gestión de las prestaciones:** Es uno de los macroprocesos más específicos de las compañías de seguro. Supone gestionar los daños personales o materiales que sufren los clientes. Esto implica desde la peritación y evaluación de siniestros, hasta el control de siniestros y fraudes, reparación y/o salvamento de daños patrimoniales, servicios médicos, servicios jurídicos, etc.
- **Gestión de inversiones financieras e inmobiliarias:** Ambos procesos son especialmente relevantes, y consisten en realizar un análisis de las características técnicas necesarias para cubrir los diferentes productos que se comercializan.
- **Funciones de recursos humanos:** Al igual que cualquier otra empresa, una entidad aseguradora debe contar con procesos de gestión de personal, recruiting, administración y nóminas, etc.
- **Gestión de sistemas operativos:** Este proceso de la actividad aseguradora se refiere al mantenimiento de los sistemas de información y comunicación, el diseño de procesos informáticos, etc. utilizados para apoyar la gestión de otros procesos de la entidad.
- **Administración y control financiero:** Este proceso de la compañía aseguradora también es similar al de otras empresas. Se trata de contar con responsables que controlen la contabilidad, tesorería y otras actividades financieras de la entidad.
- **Procesos propios de la dirección:** Procesos de planificación empresarial, de control de gestión, de la asesoría jurídica, de auditorías internas y externas, entre otros procesos.

³ Ealde – gestión de riesgos, 6 octubre 2020

Si bien es cierto que más o menos todos los procesos detallados en el punto anterior forman parte de las organizaciones de seguros, no todas ellas han realizado el ejercicio de **identificar** y **conocer** sus propios procesos (Cómo son, quién los hace, cómo los hace, qué indicadores se pueden extraer, qué riesgos operacionales se asumen con su ejecución, cómo se controlan...)

Para determinar si esto es así o en qué grado lo es, se ha realizado un estudio de mercado basado en encuestar a una selección representativa de entidades del sector asegurador y plantearles una serie de preguntas que giran en torno a la temática en la que se focaliza la tesis.

En los siguientes capítulos se analizan los resultados obtenidos de dicho estudio y en base a éstos, se realiza una serie de propuestas y recomendaciones que permitan a las entidades que no lo hagan todavía, a dar un paso más y beneficiarse de las ventajas de implementar el modelo de Gestión por procesos.

4. Explotación o uso de los procesos en el sector

4.1. Autodiagnóstico

Tal y como se mencionaba en la introducción del presente trabajo, así como en el último bloque del capítulo anterior, para respaldar mi defensa del modelo organizativo propuesto como el mejor o el más adecuado para una entidad de seguros, se ha realizado un estudio de mercado en base al uso, explotación o consideración de los datos de los procesos que se realizan en sus respectivas entidades.

Antes de visualizar los resultados de dicho estudio, tal y como le había avanzado, ha llegado el momento de que participe y reflexione también sobre las cuestiones que se les ha planteado a las entidades que han colaborado en él, y que ahora también le planteo directamente a usted como lector.

Algunas de las preguntas son las siguientes:

Autodiagnóstica su compañía

- *¿Conoce el modelo bajo el que se gestiona la organización en la que colabora?*
- *¿Su estructura jerárquica es horizontal, vertical o híbrida?*
- *¿En su entidad se documentan los procesos?*
- *En caso afirmativo, ¿Con qué finalidad se documentan?*
 - *Para cumplir con la normativa básica.*
 - *Para analizarlos y optimizarlos.*
 - *Para estandarizarlos y hacerlos homogéneos para todas las regiones.*
 - *Para detectar riesgos operacionales u otros.*
 - *Para la toma de decisiones a todos los niveles*
 - *Para otro fin.*
- *¿Se ha realizado o realizará algún proyecto en base a la explotación de datos de los procesos de su entidad?*

Fuente: elaboración propia

Con ánimo de facilitarle la interpretación del resultado de las respuestas anteriores, pese a que no se trate de resultados únicos o matemáticos, se ha pretendido considerar cada "Sí" o cada respuesta afirmativa, como un punto a favor para averiguar si su entidad se encuentra más o menos cerca de la gestión propuesta defendida en este trabajo:

Resultado del diagnóstico

- ✓ Si ha contestado que su estructura jerárquica es horizontal o híbrida orientada a sus procesos, si además posee programas de tratamiento o explotación de los datos de éstos, si también ha señalado que se documentan para cumplir con más de una de las opciones de uso propuestas,

¡Enhorabuena! Su entidad se encuentra gestionada en base a sus procesos. Descubra en esta tesis todo de lo que se está beneficiando gracias a ello.

- ✓ Si su estructura todavía sigue siendo vertical, pero ha señalado que se documentan para cumplir con más de una de las opciones de uso o explotación propuestas en las preguntas anteriores, y además, posee programas de tratamiento o explotación de los datos de éstos, su entidad está realizando un aprovechamiento óptimo de sus procesos.

¡Ya le queda menos para llegar hasta el final! Descubra como puede hacerlo en las siguientes páginas.

- ✓ Si su estructura todavía sigue siendo vertical, si todavía no posee programas de tratamiento o explotación de los datos de éstos, pero ha señalado que se documentan para cumplir con más de una de las opciones de uso o explotación propuestas en el bloque anterior, su entidad se encuentra haciendo correcto aprovechamiento de sus procesos.

¡Todavía se puede seguir mejorando hasta llegar al final! Le retamos a que lo consiga siguiendo los pasos que se detallan en este trabajo.

- ✓ Si su estructura todavía sigue siendo vertical, si todavía no posee programas de tratamiento o explotación de los datos de éstos, y sólo ha señalado que se documentan para cumplir una o ninguna de las opciones de uso o explotación propuestas anteriormente, su entidad se encuentra en un nivel muy inicial del uso de sus procesos.

¡No se pierda todo lo que puede hacer para obtener las ventajas que ofrece la explotación de sus procesos! A lo largo de los siguientes capítulos le explicamos cómo.

- ✓ Si su estructura todavía sigue siendo vertical, si todavía no posee programas de tratamiento o explotación de los datos de éstos, si ha indicado que no documenta sus procesos, es posible que desconozca cómo se conducen sus procesos y todo lo que se deriva de ellos.

¡No se preocupe, este trabajo le interesa! Se lo muestro en las siguientes páginas.

Fuente: elaboración propia

Comenzamos...

4.2. Estadios y características según el uso o explotación de los procesos

Como hemos visto en capítulos anteriores, todas o casi todas las organizaciones que operan en el sector tienen o deberían de tener una **estructura de procesos** similar entre ellos.⁴ Si bien eso es así, es en el nivel de explotación de éstos donde reside aquello que puede marcar la diferencia entre sus competidores.

En base a esta última afirmación, para poder descubrir de forma gráfica qué nivel de conocimiento y explotación de sus procesos tiene la entidad que el

⁴ Capítulo 3.3 Estructura de procesos de las entidades aseguradoras

lector está diagnosticando, al final del presente bloque, se muestra una imagen que recoge los diferentes **estadios** entre los que la puede ubicar.

A su vez, para descubrir las ventajas de ubicarse en uno u otro estadio respecto al uso de sus procesos, se han detallado y marcado con una X (en función de si se beneficia de ellas o no), una serie de rasgos o características propias de cada uno y que se detallan a continuación:

Una entidad que...

a) considera sus procesos como meras funciones departamentales, no es capaz de romper con las personificaciones en la ejecución de dichas funciones. Pierde de vista al verdadero cliente del proceso ya que “satisfacer al responsable del departamento” es el único fin de la ejecución de dichas funciones. Corre el riesgo de tener pequeñas entidades dentro de su entidad y cada una de ellas con sus propios objetivos desalineados entre sí. Dificulta la cooperación entre los diferentes equipos provocando así fallas, retrasos o deterioros en la ejecución de los procesos.

b) conoce sus procesos que se desarrollan en su entidad es capaz de identificarlos; definir su alcance, es decir, dónde empieza y dónde acaba cada uno; conoce su responsable y también a sus colaboradores; conoce cómo interactúan o se relacionan entre sí y además es capaz de medir su eficiencia mediante indicadores de frecuencia, duración, resultados y calidad.

c) conoce el detalle de sus procesos, y es que, además de la característica anterior (donde se conoce el alcance, responsable, colaboradores, conexiones e indicadores), mediante un ejercicio de documentación de sus procesos, conoce también qué tareas se ejecutan, quién las ejecuta, cómo las ejecuta, qué documentos o información se genera, qué herramientas de soporte utiliza... y un largo etcétera.

d) cumple con la normativa básica de documentación (ORSA) ya que, al igual que se hace con el resto de los procesos, se identifican y documentan aquellos procesos empleados para determinar y evaluar los riesgos de corto y largo plazo que puede afrontar una aseguradora conforme a sus necesidades internas de capital.

e) apoya sus auditorías en la documentación de procesos simplificando las intervenciones de los auditores que parten de base con el proceso a intervenir documentado. En dicha documentación, como decíamos anteriormente, constan tanto los responsables como los colaboradores, identificados. Además, con ellos se les facilita la comprensión del proceso y la detección de posibles riesgos y recomendaciones, precisando la mínima participación del usuario para resolver algunas cuestiones ajenas a la documentación.

f) estandariza y homogeneiza sus procesos con suma facilidad. Al margen que determinados procesos puedan ser ejecutados por diferentes personas que ocupan un mismo rol de colaborador y/o en diferentes puntos geográficos (oficinas, sedes, regiones...) al tratarse de procesos ya

documentados resulta mucho más fácil garantizar que se ejecutan siguiendo los mismos pasos para conseguir un mismo resultado.

g) mitiga sus riesgos, sobre todo, los operacionales, ya que, al conocer mediante la documentación de sus procesos no solo el “qué” se hace sino también el “cómo” se hacen las tareas de los procesos, se permite identificar qué riesgos se pueden dar derivados de las particularidades de la ejecución. Además de identificarlos, se facilita la adopción o implantación de medidas de control del riesgo, ya sean defectivas, preventivas o correctivas.

h) toma decisiones acertadas en base a sus procesos. Sobre todo, si éstas afectan a cuestiones que actualmente están en funcionamiento y se pretende cambiar total o parcialmente. Se requiere contar con la información que avale la necesidad de modificar o incluso romper con una determinada forma de funcionar.

i) dispone de indicadores de rendimiento / calidad. En relación con la característica anterior, encontramos que, son precisamente los indicadores establecidos para cada proceso los que proporcionan la información sobre su funcionamiento (su rendimiento o calidad), y demuestran de manera objetiva si están optimizados o si, por lo contrario, requieren de cambios que proporcionen un resultado mejor.

j) detecta la necesidad de modificar su plantilla de empleados. Ligado también a la toma de decisiones, la de incorporar nuevos empleados a la entidad debe estar respaldado con una necesidad real y observada en la lentitud de ejecución de un determinado proceso; de desencallar cuellos de botella; incorporar talento para aportar valor a los procesos existentes; abordar nuevas metas e implementar nuevos procesos; etc. de esta forma, la existencia de cada puesto debe ser una consecuencia de dichas necesidades.

k) estimula la mejora continua. Los procesos una vez han sido documentados y, como hemos visto anteriormente, se han identificado sus indicadores, éstos se evalúan periódicamente para detectar aquellos que no cumplen o han dejado de cumplir con lo esperado con la misión de establecer aquellas acciones correctivas o planes de acción, que permitan extraer el máximo valor y con la mayor calidad posible.

l) facilita los procesos de transformación digital, siendo ésta más o menos grande o representativa para la entidad. Respecto a proyectos pequeños que únicamente constan del cambio o traspaso de información de un aplicativo a otro, el hecho de conocer en qué puntos del proceso (acciones) se hace uso de determinado aplicativo y qué inputs y outputs participan, facilita y agiliza el desarrollo del proyecto. Para aquellos procesos que implican una gran transformación digital para su entidad, nuevamente contar con la información de responsables y colaboradores de cada uno de los procesos, permite crear equipos de usuarios transversales expertos en los procesos en proyecto de cambio para las fases de toma de requerimientos, para el diseño de los nuevos circuitos/procesos, para testear los primeros entregables, establecer nuevos indicadores, etc.

m) cuenta con trabajadores comprometidos con los objetivos de los procesos y, por ende, con la organización. Todos los trabajadores conocen el “porqué y para qué” ejecutan cada una de las tareas, además, se les invita a

ser reflexivos y autocríticos para con su trabajo y así asuman como propios los resultados obtenidos. De esta forma, los trabajadores se empoderan y se les reconoce la autoría del resultado de su trabajo.

n) se rompen con los silos departamentales, es decir de la incapacidad para trabajar eficientemente entre las áreas que integran la empresa de manera coordinada sin que ninguna de ellas se aíse y haga prevalecer su propia forma de trabajar frente al resto de integrantes. Al tratarse mayormente de procesos transversales, los silos son los potenciadores de ineficiencias en el desarrollo de los procesos, por lo que a mayor protagonismo se les otorgue a los procesos en la gestión empresarial, mayor rotura con estos silos y sus derivados.

ñ) mejora la comunicación interna y externa, de la mano del punto anterior surge el concepto “puertas abiertas” de manera que la comunicación fluye en la organización porque para llevar a cabo un proceso transversal o conectado con otro proceso, se precisa de constantes flujos de comunicación interna. Respecto a la comunicación externa, encontramos procesos en los que se identifican a los grupos de interés y se determinan estrategias de comunicación para con ellos de manera transparente y homogénea para toda la entidad (imagen de marca).

o) dispone de una estructura jerárquica orientada a sus procesos. Es sin duda, la característica evolucionada respecto a la vista en el punto j), ya que en la anterior se proponía modificar la plantilla de la empresa (contratar o distribuir a personas) en base a las necesidades de los procesos, pero en este punto se defiende precisamente la construcción de un organigrama rompedor que contempla a los responsables de los procesos (no de áreas ni departamentos), y a colaboradores de éstos (puestos necesarios para el desarrollo de los procesos). De esta forma, encontramos que estructuras planas formadas por profesionales de distintas materias ubicados de manera transversal y bajo la responsabilidad de un experto que puede no coincidir o conocer en detalle su profesión.

		DIFERENTES ESTADIOS EN BASE A LA EXPLOTACIÓN DE SUS PROCESOS					
MI ENTIDAD ES AJENA A SUS PROCESOS	... DISPONE DE UN MAPA DE PROCESOS	... TIENE DOCUMENTADOS SUS PROCESOS	... DISPONE DE PROGRAMAS DE MINERÍA DE PROCESOS	... SE GESTIONA POR PROCESOS	
CARACTERÍSTICAS SEGÚN LA EXPLOTACIÓN DE SUS PROCESOS	a	Procesos = funciones de departamento	☆☆☆☆				
	b	Conoce sus procesos		☆	☆☆	☆☆☆☆	☆☆☆☆
	c	Conoce el detalle de sus procesos			☆☆☆☆	☆☆☆☆	☆☆☆☆
	d	Cumple con la normativa básica de documentación (ORSA)	☆	☆☆	☆☆	☆☆	☆☆☆☆
	e	Apoya sus auditorías en la documentación de procesos		☆	☆☆☆☆	☆☆☆☆	☆☆☆☆
	f	Estandariza y homogénea sus procesos			☆☆☆☆		☆☆☆☆
	g	Mitiga los riesgos, sobre todo operacionales		☆	☆☆☆☆		☆☆☆☆
	h	Toma decisiones acertadas en base a sus procesos		☆	☆☆	☆☆☆☆	☆☆☆☆
	i	Dispone de indicadores de rendimiento / calidad			☆☆	☆☆☆☆	☆☆☆☆
	j	Detecta la necesidad de modificar su plantilla de empleados			☆☆☆☆	☆☆☆☆	☆☆☆☆
	k	Estimula la mejora continua			☆☆☆☆	☆☆☆☆	☆☆☆☆
	l	Facilita los procesos de transformación digital				☆☆☆☆	☆☆☆☆
	m	Cuenta con trabajadores comprometidos con los objetivos de los procesos					☆☆☆☆
	n	Se rompen con los silos departamentales					☆☆☆☆
	ñ	Mejora la comunicación interna y externa					☆☆☆☆
	o	Dispone de una estructura jerárquica orientada a su procesos					☆☆☆☆

Fuente: elaboración propia

4.3. Datos del sector

Partiendo de la imagen anterior y de los datos obtenidos en el estudio realizado con el fin de conocer el uso o explotación que hacen las entidades del sector sobre sus procesos, a continuación, se presentan una serie de gráficos que nos permitirá analizar y posteriormente detectar en qué punto se encuentra el conjunto del sector de los estadios vistos anteriormente.

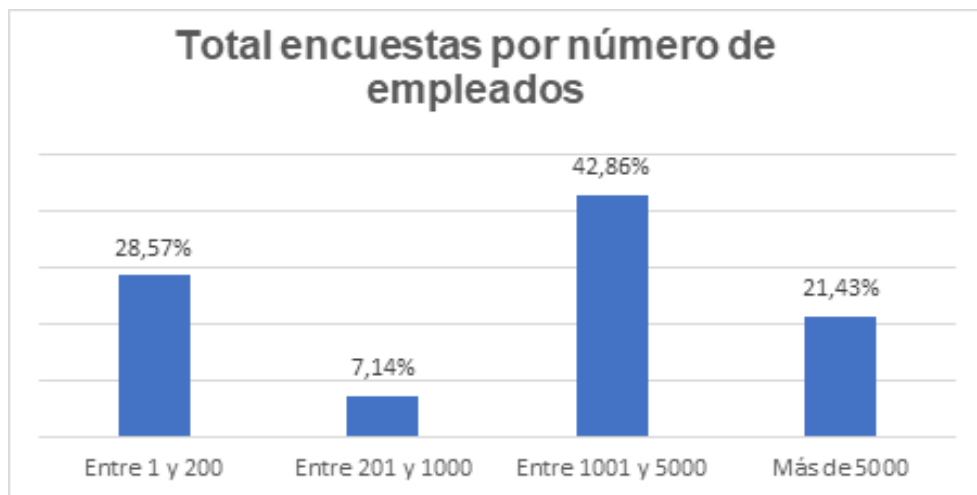
Antes de empezar con el análisis, es importante y necesario indicar que los datos que se presentan han sido desvinculados de las aseguradoras participantes de manera que encontraremos **datos porcentuales totalmente anonimizados**.

Con este mismo ánimo, para aquellas preguntas que han requerido de respuestas abiertas, se han utilizado programas de análisis de textos tales como el *Txt* y el *SmartReader*, identificando aquellas palabras que más se han repetido y deben ser destacadas.

Los nombres de las entidades aparecen en el Anexo 1 (en la página 71) así como los cargos que ocupan las personas entrevistadas.

- Lo primero que se desea resaltar en este análisis son los datos referentes al tamaño (**número de empleados**) de las entidades entrevistadas en el estudio, obteniendo el siguiente resultado:

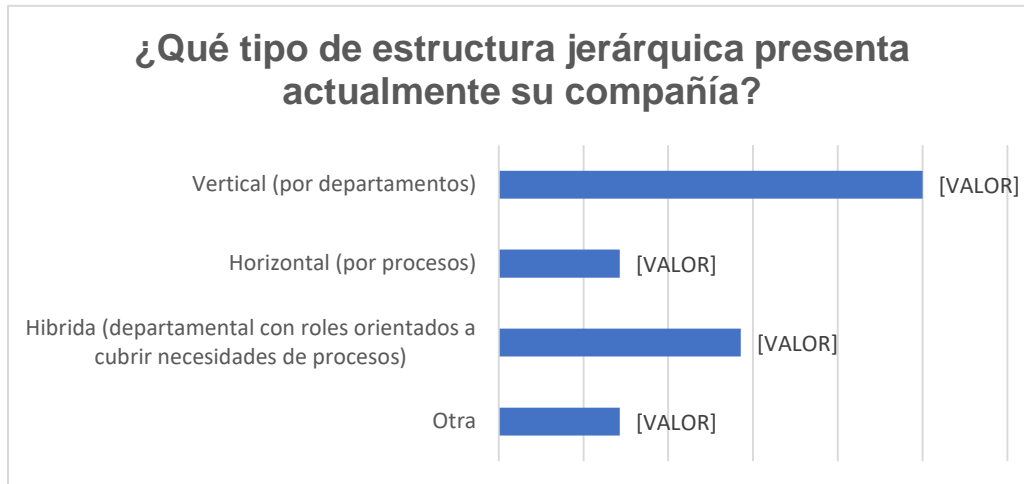
Gráfico 1. Total encuestas por número de empleados



Fuente: Estudio realizado Tesis “La Gestión por procesos. El mejor modelo opción para gestionar tu aseguradora”

Además, para iniciar las averiguaciones que nos permita situar a las entidades en una u otra fase anteriormente señalada, se le ha preguntado por la **orientación de su estructura jerárquica**, obteniendo los siguientes datos:

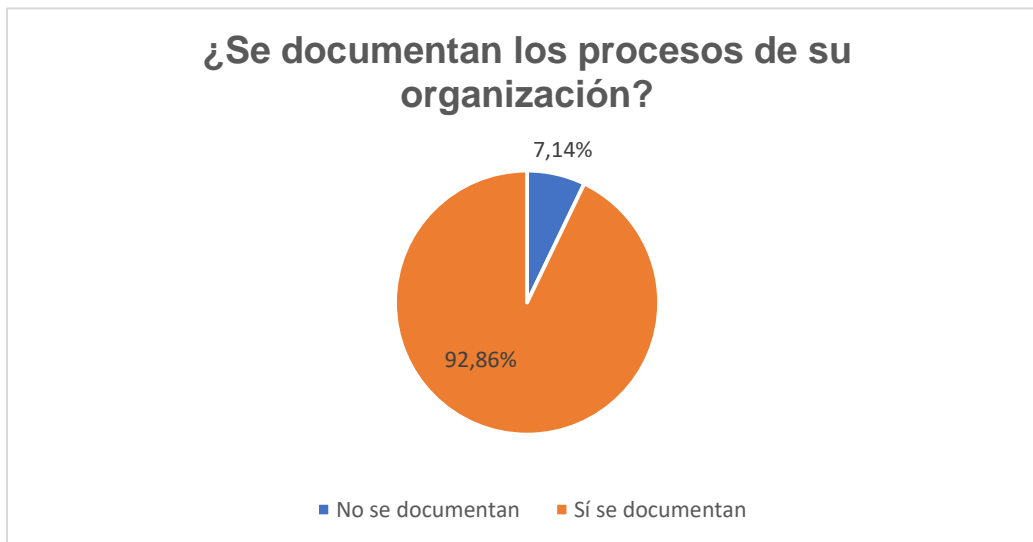
Gráfico 2. Tipología de estructura jerárquica



Fuente: Estudio realizado Tesis “La Gestión por procesos. El mejor modelo opción para gestionar tu aseguradora”

- Avanzando con las preguntas orientadas a situar a nuestras entidades en una de las columnas de la imagen anterior, preguntamos esta vez si llevan a cabo trabajos de documentación de procesos, siendo esta la respuesta:

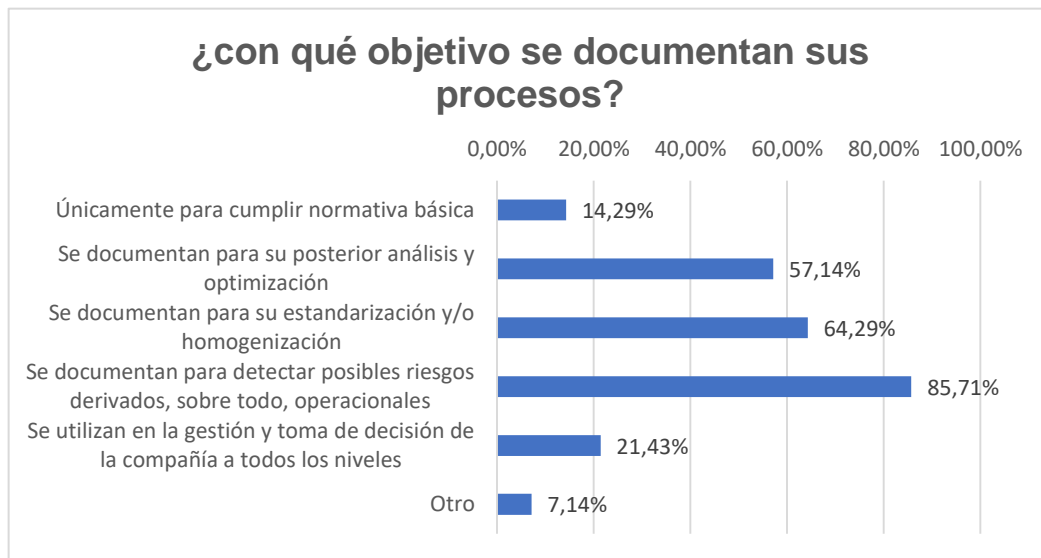
Gráfico 3. Documentación de procesos



Fuente: Estudio realizado Tesis “La Gestión por procesos. El mejor modelo opción para gestionar tu aseguradora”

- Para aquellas entidades que han contestado que sí documentan sus procesos, y que representan el 92.86% del total, se les ha preguntado la finalidad de dicho trabajo de documentación. Para orientar sus respuestas y poderlas explotar, se les ha proporcionado una serie de opciones (las mismas que en el apartado 0 se le propone a nuestro lector), de las cuales se obtiene el siguiente resultado:

Gráfico 4. Utilidades de la documentación de sus procesos

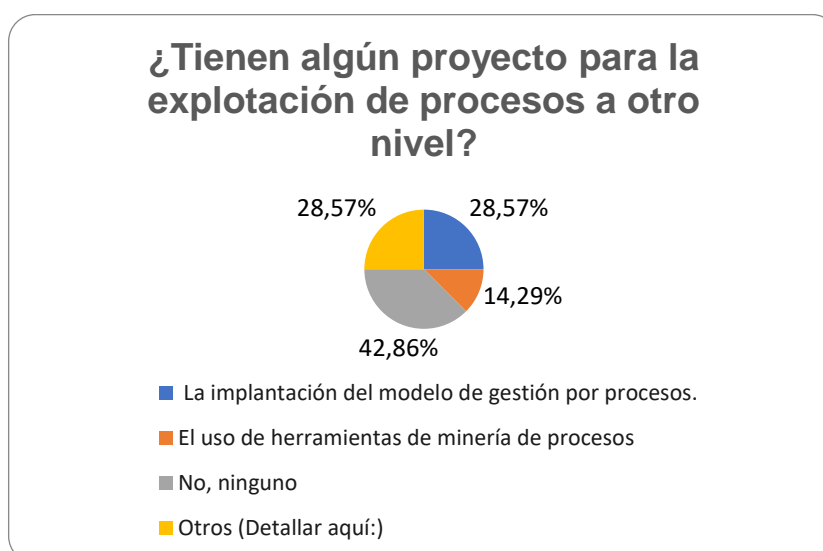


Fuente: Estudio realizado Tesis “La Gestión por procesos. El mejor modelo opción para gestionar tu aseguradora”

- Tanto si han respondido que sí documentan sus procesos como si han respondido que no lo hacen, se les ha preguntado si tienen en marcha o en mente la realización de algún proyecto que permita dar un paso más allá en la explotación que puedan estar llevando a cabo a este respecto.

El gráfico obtenido es el siguiente:

Gráfico 5. Entidades que disponen de métodos para avanzar en la explotación de sus procesos



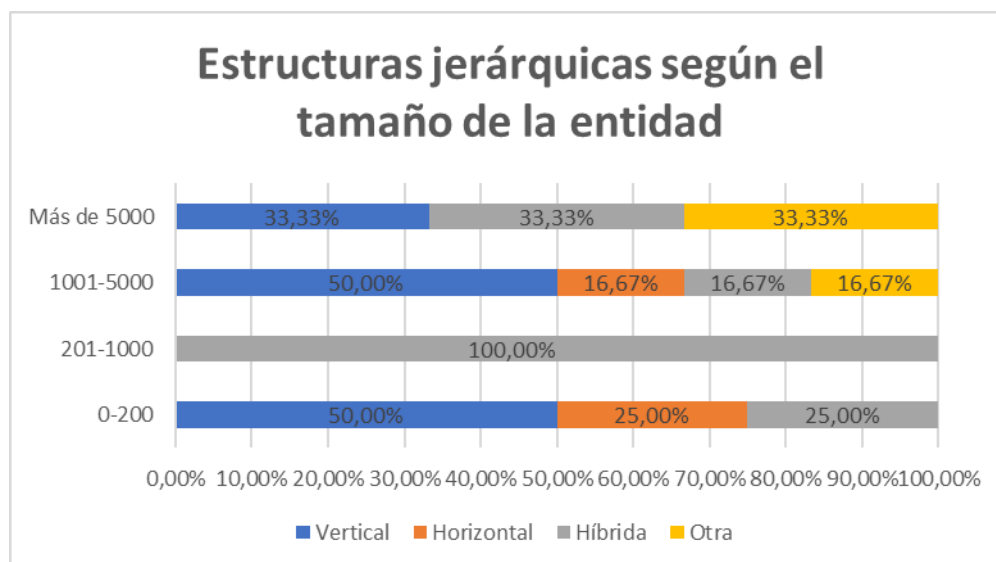
Fuente: Estudio realizado Tesis “La Gestión por procesos. El mejor modelo opción para gestionar tu aseguradora”

4.4. Análisis del sector

Una vez presentados los datos obtenidos por las respuestas de los participantes en el estudio, se ha procedido a cruzar aquellos que nos puedan permitir identificar cualquier relación entre ellos que evidencie por qué o por qué no, se encuentran bajo la gestión del modelo defendido en la presente tesis.

- Respecto a las primeras inquietudes planteadas, el **tamaño de las entidades** y sus **tipologías de estructuras jerárquicas**, no se observa una clara relación entre ellas. No obstante, si bien es cierto que las estructuras verticales siguen predominando en el sector, sí se ha detectado que, a mayor tamaño de la entidad, mayor necesidad de experimentar con nuevas formas de organizarse, ya que bajo la opción “Otra”, se encuentran las que declaran poseer o combinar estructuras líquidas basadas en proyectos, en grupos de trabajo y en métodos Agile.

Gráfico 6. Estructuras jerárquicas según el tamaño de la entidad



Fuente: Estudio realizado Tesis “La Gestión por procesos. El mejor modelo opción para gestionar tu aseguradora”

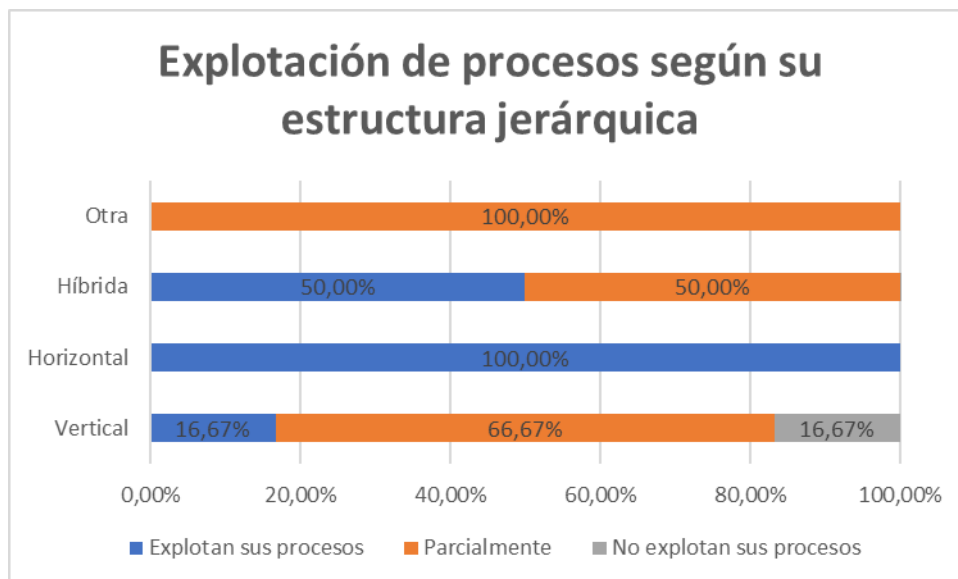
- En el siguiente gráfico, en cambio, sí podemos observar una clara relación entre el nivel de explotación de sus procesos respecto a la estructura jerárquica que posee la entidad, ya que vemos que aquellas que tienen estructuras horizontales realizan un nivel de explotación de sus procesos del 100%. Esto es así porque la estructura está basada precisamente en los requerimientos de recursos de personas que tienen los procesos.

De igual forma ocurre en las que tienen otras formas de organización, ya que éstas no son del todo ajenas a sus procesos y, si bien no realizan una explotación de alto nivel, sí se sitúan en el 100% de gestión parcial de éstos.

Únicamente encontraremos que no realizan gestión alguna de sus procesos, un pequeño porcentaje de las entidades que mantienen una forma más tradicional de organizarse: La estructura vertical. Pese a ello, existe el mismo número de entidades bajo esta estructura que explota totalmente sus procesos como que no los explotan de ninguna manera.

En el rango más amplio se encuentra las que, pese a tener una estructura tradicional, no son totalmente ajenas y explotan parcialmente sus procesos. Estas representan el 66.67%

Gráfico 7. Explotación de procesos según la estructura jerárquica de la entidad



Fuente: Estudio realizado Tesis “La Gestión por procesos. El mejor modelo opción para gestionar tu aseguradora”

- En esta misma línea, al margen del uso que le esté dando en la actualidad a sus procesos una determinada entidad, como hemos visto en gráficos anteriores, se les ha preguntado por sus inquietudes respecto a querer evolucionar en este sentido y ahondar un poco más en los beneficios que les puede proporcionar un mayor nivel de explotación de sus procesos. La respuesta la podemos ver representada en el siguiente gráfico donde se recoge que:

 - ✓ El 75% de las entidades que ya realizan un nivel total de explotación de sus procesos, no cuentan con ningún proyecto presente ni futuro para seguir ampliando dicha información;
 - ✓ El 62% de aquellas entidades que no son ajenos del todo a sus procesos, pero no extraen todavía el máximo nivel de información de ellos, tienen en mente o incluso en marcha, algún tipo de proyecto que les permita evolucionar en este sentido, frente al 37% que continúan estáticas y se sienten cómodas con este nivel de utilización;
 - ✓ El 100% de las organizaciones es que han admitido no realizar ningún tipo de uso o explotación de la información de sus

procesos, tienen en mente o incluso en marcha, algún tipo de proyecto que les permita iniciarse en el descubrimiento de sus procesos, y, por lo tanto, empezar a beneficiarse de las características vistas en el punto 4.2⁵ de este capítulo.

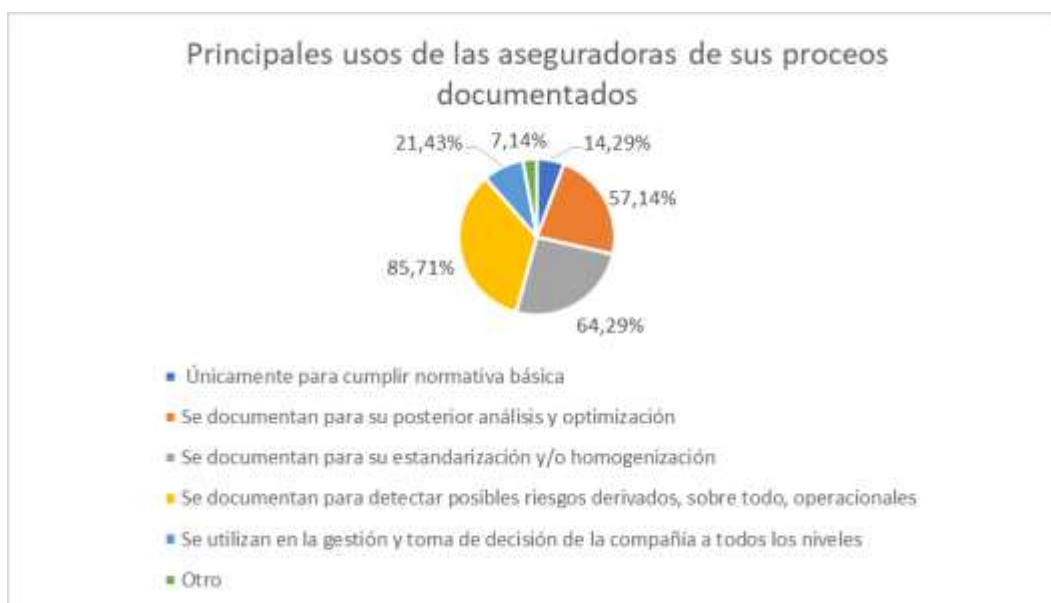
Gráfico 8. Proyectos para ir más allá con la explotación de sus procesos



Fuente: Estudio realizado Tesis “La Gestión por procesos. El mejor modelo opción para gestionar tu aseguradora”

Por último, pese a que los datos que se presentan en el siguiente gráfico y que habla de los principales usos de la documentación de procesos por parte de las aseguradoras, ya están recogidos en un gráfico anterior, se ha considerado volver a representarlo haciendo más obvia la comparativa entre los distintos motivos analizados a continuación:

Gráfico 9. Principales usos de la documentación de sus procesos



Fuente: Estudio realizado Tesis “La Gestión por procesos. El mejor modelo opción para gestionar tu aseguradora”

⁵ Apartado 4.2, página 22

- ✓ En el anterior gráfico podemos observar cómo únicamente el **14,29% documenta sólo con fines de cumplimiento normativo básico**, ya que, pese a que se trata de requerimientos obligatorios, éstos pueden cumplirse sin necesidad de realizar una labor extensa de documentación, por lo que no representa una preocupación real para el sector.
 - ✓ El siguiente punto algo más relevante, señalado por el **21,43% de las entidades, es la documentación como base para tomar decisiones a todos los niveles de la organización**. Esta es, sin duda, una buena excusa para adentrarse en el mundo de los procesos y soportar o avalar las decisiones de la organización en datos objetivos extraídos de los indicadores previamente identificados en los procesos. Esta objetividad es mayor cuando dichos indicadores se extraen de sistemas informáticos de explotación de procesos (Ver capítulo 5.3 Explotación de procesos)
 - ✓ Al igual que ocurre con el punto anterior, encontrar que el **57,14% de las entidades afirman que documentan sus procesos para facilitar su posterior análisis y optimización**, connota un avanzado conocimiento respecto a lo que dicha labor de documentación reporta o puede reportar a sus organizaciones.
 - ✓ Otro de los motivos más señalados por el cual las organizaciones identifican y documentan sus procesos es que este trabajo permite que éstos puedan ser **estandarizados y homogeneizados** con mayor facilidad. El **64,29%** de los encuestados así lo indican.
 - ✓ Por último, podemos observar que el principal motivo que lleva al **85.71%** de las entidades encuestadas a documentar con detalles sus procesos tiene que ver con la **preocupación que existe en el sector respecto a la mitigación de sus riesgos operacionales**.
- Relacionado con esto último, encontramos que, ante la pregunta abierta “mediante la gestión de tus procesos, **¿ha visto una evolución favorable en el control y mitigación de su mapa de riesgos operacionales?**” El 99% de los encuestados afirma haber impactado positivamente su mapa de riesgos operacionales, en mayor o menor grado, de la mano del tipo de gestión por o de procesos que realiza su entidad.

Las palabras más repetidas en sus respuestas son las que se muestran en la siguiente imagen, y el contexto de estas palabras ha sido:

- ✓ **Documentar procesos ayuda a identificar riesgos operacionales y controlarlos**
- ✓ **Ayuda al reporte a la función de auditoría interna**

- ✓ **Impacta en la valoración final de los riesgos**
- ✓ **Ayuda a asumir responsabilidades**
- ✓ **Ayuda a ser conscientes de su existencia**
- ✓ **A su monitorización y seguimiento**
- ✓ **...**

Gráfico 10. Mitigación del mapa de riesgos operacionales



Fuente: elaboración propia con www.nubedepalabras.es/

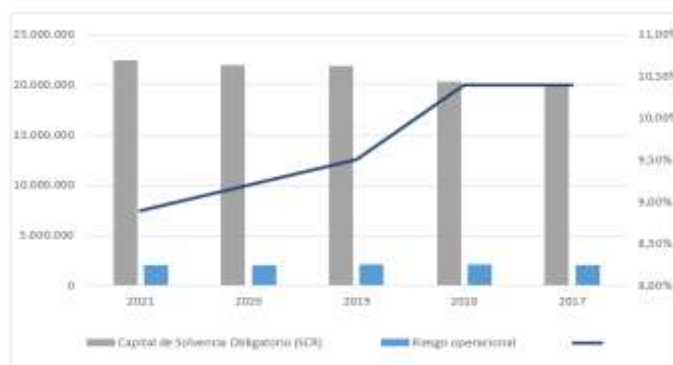
Como fuente externa que nos permite respaldar el punto anterior basado en la mitigación de riesgos operacionales, encontramos el siguiente gráfico extraído de la página oficial de ICEA, donde se refuerza el hecho de que, a medida que las entidades se apoyan en trabajos de identificación y documentación de procesos, (riesgos y controles incluidos), la tendencia es que sus respectivos mapas de riesgos vaya viéndose mitigado, y en consecuencia, también el valor que representa esta tipología de riesgos en el total de su SCR, y por lo tanto, en el del sector.

Datos del sector asegurador obtenidos de ICEA

Datos en miles de €

	2021	2020	2019	2018	2017
Capital de Solvencia Obligatorio (SCR)	22.437.443	21.992.777	21.911.646	20.311.574	19.939.536
Riesgo operacional	1.996.677	2.023.539	2.082.825	2.112.156	2.074.159
	8,9%	9,2%	9,5%	10,4%	10,4%

SCR calculado con fórmula estándar y modelo interno parcial



Fuente: ICEA.

- Para terminar con el análisis del tipo de uso o explotación que realizan las entidades del sector respecto a sus procesos, tras informar a las organizaciones colaboradoras que la finalidad de la presente tesis es defender el modelo de Gestión por procesos como la mejor forma de gestionar una aseguradora (la definición exacta del modelo se aborda en el siguiente capítulo), se les ha preguntado por aquellos problemas, inconvenientes o reticencias que se han encontrado o que creen que se encontrarían en sus respectivas organizaciones a la hora de implementarla.

Algunas de sus respuestas están basadas en experiencias propias a la hora de implantar el modelo en sus organizaciones, y otras, en lo que imaginan que representaría un problema o una dificultad a la hora de implantarlo en sus entidades.

Las palabras más repetidas en sus respuestas son las que se muestran en la siguiente imagen, y el contexto de estas palabras ha sido:

- ✓ **Resistencia cultural**
- ✓ **Estructuras departamentalizadas**
- ✓ **Falta de roles**
- ✓ **Proyecto costoso**
- ✓ **Falta de capacitación**
- ✓ **Visión sesgada de los departamentos**
- ✓ **Falta de un mapa de procesos**
- ✓ **Desvinculación de responsabilidades**
- ✓ **Mucha burocracia**

Gráfico 11. Reticencias, problemas o inconvenientes para su implantación



Fuente: elaboración propia con www.nubedepalabras.es/

4.5. Resultado del estudio

Para sintetizar: del apartado anterior podemos extraer que, en base a si su **estructura es vertical u horizontal, si explotan o no la información que se puede obtener de una gestión de o por procesos**, en el sector podemos encontrar entidades ubicables en cada uno de los estadios estudiados anteriormente, y que son:



Por suerte para mí como autora y defensora del último estadio representado en la imagen, únicamente hemos encontrado el 7,14% de entidades que confiese que, además de tener una estructura vertical tradicional, no realiza ningún tipo de gestión con sus procesos, por lo que podemos representar este número insignificante con el siguiente icono:



7,14%

También hemos descubierto que existe un 14,29% que utiliza sus procesos únicamente para cumplir con la normativa básica, por lo que al menos podemos afirmar que dispone de un mapa más o menos amplio de procesos. Y la representamos así:



14,29%

Respecto aquellos utilizan sus procesos para el resto de las opciones ofrecidas en el estudio, encontramos 85,71% de las entidades participantes si documentan sus procesos con más de un uso o explotación.



85,71%

Respecto a proyectos presentes o futuros para la explotación de datos de sus procesos, el 14,29% señala que cuentan con herramientas tecnológicas para la explotación de sus procesos.



14,29%

Únicamente el 14,29% de las entidades del sector seguros, se encuentran actualmente gestionadas bajo el modelo de Gestión por procesos, si bien es cierto que el 28,57% ha indicado estar interesado en un futuro próximo en la adopción completa del modelo de gestión por procesos.



14.29% → 28.57%

Por consiguiente, podemos afirmar que la mayoría de las entidades del sector ya realizan una gestión **de** procesos pese a que sólo una minoría se gestiona **por** procesos.

En el siguiente capítulo se identifican **qué pasos se deben dar** de manera gradual **para pasar de un estadio a otro** y empezar así disfrutar de las ventajas que se van obteniendo en cada uno de ellos, desde el primero hasta el último, en el que sin duda encontrará el que es el mejor modelo de gestión para su aseguradora.

5. Avanzando hacia una gestión total por procesos

Como hemos podido observar en el resultado del estudio realizado y analizado en el capítulo anterior, pese a que la mayoría de las entidades del sector seguros conocen e incluso documentan sus procesos, en el presente capítulo se muestran una serie de recomendaciones sobre qué acciones realizar para que, incluso aquella minoría de entidades que no trabajan sus procesos, empiecen a hacerlo.

La primera acción a la que se debe enfrentar aquel 7,14% que desconoce sus procesos y que los considera meras funciones departamentales, es la que se detalla en el primer punto del presente apartado: **Identificar el mapa de procesos de su entidad.**

5.1. El mapa de procesos

Si bien la estructura de procesos existe en todas las entidades, aunque se desconozca o no se haya reflexionado sobre ella, en este primer ejercicio se trata de identificarla y **representarla de una manera visual.**

Para ello, se requiere de una persona que esté capacitada y disponga de los recursos y las habilidades suficientes para detectar qué es un proceso y descartar aquellas funciones que no cumplen con los requisitos para serlos, descritos en el apartado 3.2 del presente documento.

Una vez identificados y seleccionados los procesos de la organización, éstos deben ser representados y organizados de manera que se facilite la interpretación de las interrelaciones que existen entre ellos.

Dicha representación se conoce como **Mapa de procesos** y proporciona a su organización una visión global de ésta.

En este estadio, todavía no es necesario descender a recoger en detalle las tareas que se llevan a cabo, pero sí se deben describir todos los grandes grupos de actividades que las engloban.

Para la elaboración del mapa, la organización debe reflexionar sobre las posibles agrupaciones que pueden formar los procesos identificados anteriormente, siendo las más utilizadas las que se proponen a continuación:

- **Procesos Estratégicos:** aquellos vinculados a las responsabilidades de la dirección y al largo plazo. Son procesos de planificación y otros ligados a factores clave o estratégicos.
- **Procesos Operativos o de Negocio:** aquellos ligados con la realización del producto y/o prestación del servicio. Tienen un mayor impacto en la satisfacción del usuario.

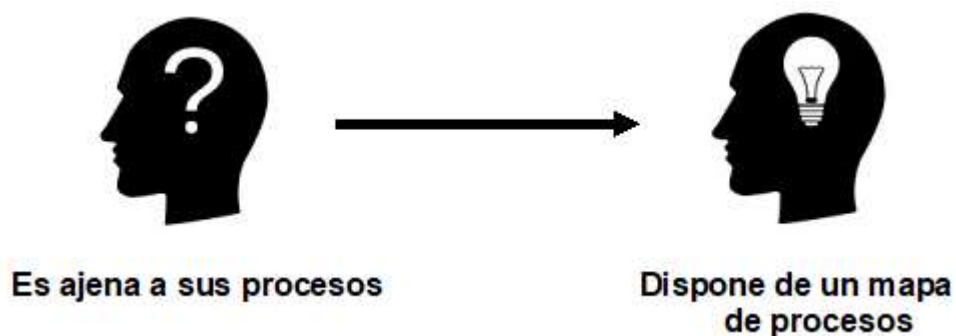
- **Procesos de apoyo o de Soporte:** aquellos que dan soporte a los procesos operativos. Procesos relacionados con los recursos y mediciones. Proporcionan los recursos que necesitan los demás procesos.⁶

Una vez clasificados, para establecer las interrelaciones se deben conocer los siguientes aspectos:

- Qué dependencia cronológica existe entre los procesos.
- Qué salidas produce cada proceso y a quién se dirigen.
- Qué entradas necesita cada proceso y de dónde provienen.
- Qué recursos consume el proceso y de dónde proceden.

Con todo ello, una vez finalizada la ejecución de esta labor y obtenida una imagen como las que encontraremos a continuación (figuras 2 y 3), la entidad adquirirá las siguientes características definidas en el punto 4.2, y habrá pasado al siguiente estadio:

- ✓ **Conocer sus procesos**
- ✓ **Cumple con la normativa básica de documentación (ORSA)**
- ✓ **Mitiga los riesgos, sobre todo operacionales**



⁶ ISO-9001-2015

Figura 2: Mapa de procesos (Genérico)



Fuente: Elaboración propia

Figura 3: Mapa de procesos (Entidad aseguradora)



Fuente: Elaboración propia (Ejemplo ampliado en el Anexo 3)

5.2. Documentando los procesos

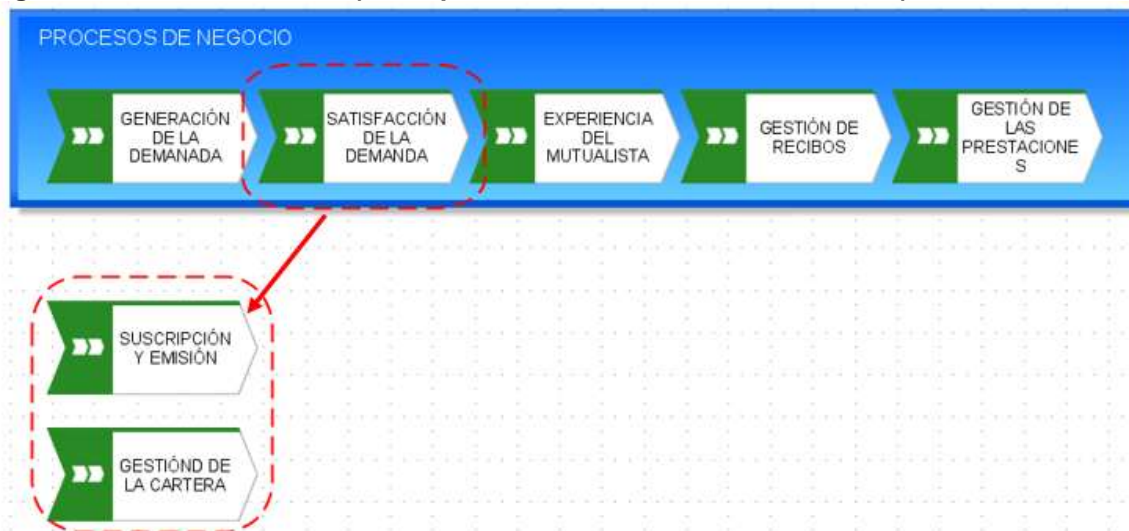
Pese a que el 85,71% de los encuestados han indicado disponer de sus procesos ya documentados, tanto para ese 14,29% de las aseguradoras que, según el estudio realizado, actualmente cuentan con un mapa de procesos pero todavía no han procedido a conocer el detalle de éstos (el **qué, quién y cómo** se transforman los *inputs* en *outputs* como resultado de la ejecución de sus procesos), como también para aquellas que se atrevan a seguir las indicaciones del punto anterior y diseñen su mapa de procesos por primera vez, a continuación se indica cuál debe ser el siguiente paso para seguir avanzando en la explotación de sus procesos.

Una de las metodologías más básicas que permite precisamente describir con detalle cómo se llevan a cabo los procesos en su entidad y mediante el cual habrán seguido ese 85% que comentábamos anteriormente, consiste en **segregar los procesos en agrupaciones hasta configurar sus diferentes cadenas de valor**. Esta vez nos referimos a agrupaciones y no a procesos porque los siguientes pasos consisten precisamente en confeccionar mapas con niveles de detalles inferiores, por lo que podemos decir que el primer mapa se trata de una agrupación de macroprocesos, los cuales podemos desplegar en los **procesos** que se incluyen, y éstos, a su vez, en **subprocesos** que acaban siendo representados mediante **diagramas**.

En otras palabras, la estructura completa de procesos de una Organización se compone de varios niveles de desagregación.

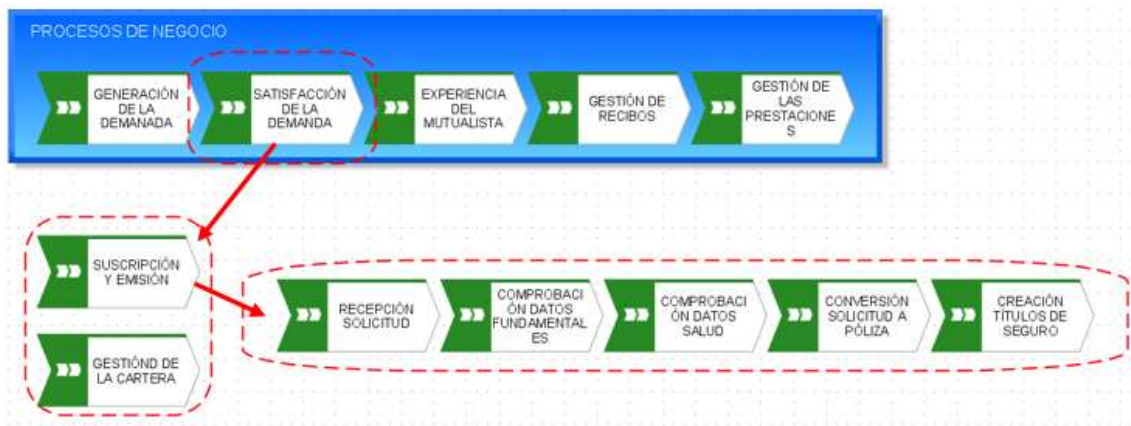
Para visualizar tanta literatura, se presentan los siguientes ejemplos (figuras 4, 5, 6 y 7):

Figura 4: EJEMPLO NIVEL 1 (Macroproceso Satisfacción de la demanda)



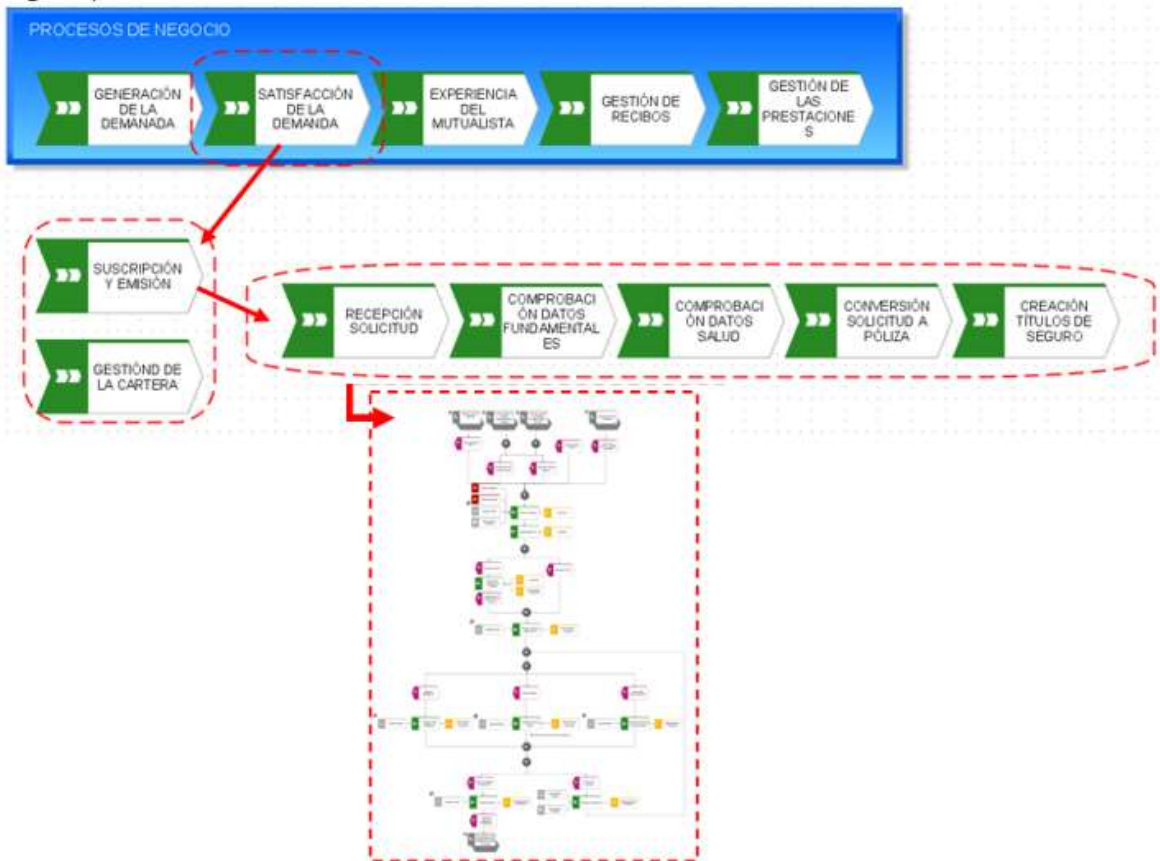
Fuente: Elaboración propia

Figura 5: EJEMPLO NIVEL 2 (Proceso Suscripción y emisión contrato de seguro)



Fuente: Elaboración propia

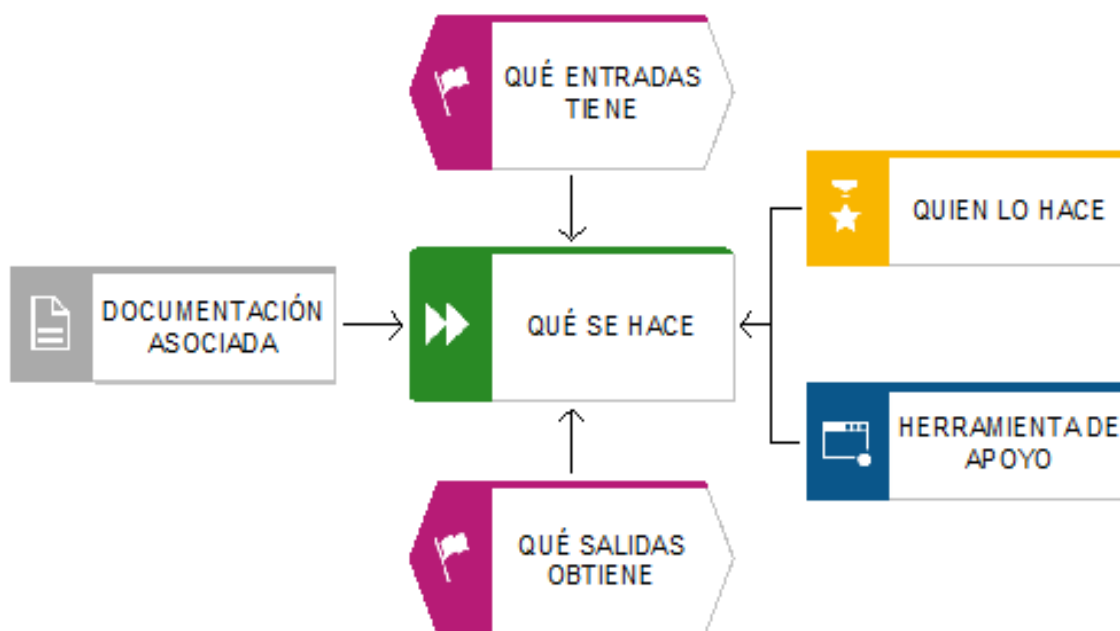
Figura 6: EJEMPLO NIVEL 3 (Subprocesos recepción solicitud de contrato de seguro)



Fuente: Elaboración propia

El último nivel de despliegue que se considere a la hora de establecer la estructura de procesos debe permitir que cada proceso sea gestionable, es decir, de fácil manejo y que aporte información relevante y de utilidad. La descripción individual de los procesos debe aportar información relativa a las actividades que lo componen, así como todas las características relevantes que permitan el control de estas y la gestión del proceso.

Figura 7: Elementos del diagrama de procesos














Fuente: elaboración propia

Un **diagrama de flujo** es una representación gráfica de las actividades realizadas durante el desarrollo del proceso, que muestra cómo se relacionan entre ellas y cómo añaden valor y contribuyen a los resultados. Estos diagramas ayudan a la interpretación de toda la actividad, mostrando la misma secuencia e incluyendo las entradas y salidas requeridas por el proceso y sus limitaciones. La representación simbólica de los diagramas de flujo carece de reglas específicas. Sin embargo, existen varios idiomas que se pueden utilizar como estándar para la representación de diagramas dentro de una organización.

Para facilitar la comprensión, se suele facilitar al receptor una leyenda con la definición de cada símbolo u objeto utilizados para la representación (figura 8), bien sea mediante un anexo al informe resultante (si es que en él se muestra el dibujo del diagrama) o bien sea en el portal o plataforma destinada a la publicación de los procesos de la entidad.

Figura 8: Ejemplo leyenda

OBJETO	Descripción
 Evento	Represente un acontecimiento, una situación que en general provoca la realización de una tarea. Una excepción es el acontecimiento final con el que finaliza el proceso.
 Función	Se trata de una tarea que ejecuta la unidad organizativa que encabeza la columna, en caso de diagramar con este formato, o que se encuentra asociada directamente al objeto.
 Interfaz de proceso	Se utiliza para indicar la relación con el proceso anterior o posterior al actual.
 Función de sistema	Tarea o función que realiza de forma automática un sistema de la información.
	Operador XOR. El flujo del proceso sigue por uno, y solo uno de los caminos posibles. También puede recoger el flujo de una, y solo una de las ramas que le llegan.
	Operador AND. El flujo del proceso sigue por todas y cada una de las ramas. También se recoge el flujo de todas y cada una de las ramas que le preceden.
	Operador OR. El flujo del proceso sigue por una o por más de una de las ramas. También recoge el flujo de una o más de una de las ramas que le preceden.
 Riesgo	Se utiliza para representar un riesgo que puede ocurrir en la realización de la función relacionada.
 Sistema de aplicación	Aplicación que se utiliza para apoyar algunas tareas del proceso.
 Documento	Se utiliza para representar un documento que se utiliza o se genera en la realización de la tarea vinculada.
 Rol	Entidades organizativas que tienen la responsabilidad en la ejecución de las tareas.

Fuente: elaboración propia

Para realizar el levantamiento o documentación de todos los procesos, la inversión es mayor pero el retorno también lo es ya que con ellos se aumenta el número de ventajas y se incrementan las características de la entidad situada en este nuevo estadio:

- ✓ **Conoce sus procesos**
- ✓ **Conoce el detalle de sus procesos**
- ✓ **Cumple con la normativa básica de documentación (ORSA)**
- ✓ **Mitiga los riesgos, sobre todo operacionales**
- ✓ **Apoya sus auditorías en la documentación de procesos**
- ✓ **Mitiga sus riesgos, sobre todo, los operacionales**



Dispone de un mapa de procesos



Tiene documentados sus procesos

5.3. Explotación manual de los procesos

La organización debe garantizar que sus procesos tengan la capacidad suficiente para conseguir la consecución de los resultados previstos. Para ello, es necesario confiar en datos objetivos derivados de un seguimiento y medición adecuados.

Los indicadores son herramientas que nos permiten evaluar las capacidades y la eficacia en un proceso para recopilar información relevante sobre éste, tales como su ejecución y sus resultados, de forma representativa.

Es por ello por lo que establecer un buen sistema de indicadores es fundamental para el seguimiento, detección de errores o inconveniencias con el fin de salvarlas con prontitud y eficacia.

Para definir con qué indicadores se debe trabajar, se han de tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Que evalúe los aspectos más relevantes del proceso
- Que refleje fielmente lo que se quiere medir
- Que sean claros, sencillos y comprensibles
- Que se basen en mediciones objetivas y fiables
- Que aseguren el seguimiento de la evolución
- Que su utilización aporte beneficios
- Que sean comparable en el tiempo⁷

⁷ Manual Gestión por procesos. Universidad de Cantabria

Figura 9: Ejemplo indicadores de procesos

INDICADORES DE PROCESOS INTERNOS	
INDICADOR	
Índice de cumplimiento aprovisionamiento MP	$\frac{\text{Entrega de proveedores}}{\text{Pedidos realizados proveedores}}$
Índice de cumplimiento aprovisionamiento de producto terminado	$\frac{\text{Entrega planta}}{\text{Pedidos realizados planta}}$
Índice de cumplimiento de despacho y entrega completa	$\frac{\text{Numero de pedidos entregados a tiempo y completos}}{\text{Total de pedidos}}$
Índice de producción	$\frac{\text{Total de producción realizada}}{\text{Total de producción planeada}}$
Índice desperdicios	$\frac{\text{Total desperdicios}}{\text{Total de producción}}$

Fuente: @empresas.DG · Blog personal

Ejemplo de **indicadores de un proceso de suscripción de seguro**:

- Número de solicitudes introducidas en el sistema (al día/semana/mes/...)
- Número de solicitudes procesadas (al día/semana/mes/...)
- Número de días que transcurren desde la recepción de la solicitud hasta la conversión a Contrato de Seguro.
- Número de días que transcurren desde la detección de errores en la solicitud hasta la resolución de ésta
- Número de solicitudes rechazadas
- Número de solicitudes canceladas
- ...

5.3.1. Mejora de los procesos con base al seguimiento y medición realizado.

A nivel general, los datos recogidos en dicha labor de medición de los procesos han de ser analizados para identificar las características y la evolución de éstos, y así obtener la siguiente información:

- Qué procesos no alcanzan los resultados esperados
- Dónde existen oportunidades de mejora aun cuando se están alcanzando los objetivos previstos

Además de la información proporcionada por dichos indicadores, existe una fuente de conocimiento clave que no se debe despreciar, al contrario, debe ser potenciada y premiada. Se trata de aquella que proporciona el ejecutor de cada tarea, sea cual sea su rol dentro de la organización.

Para ello, existe una serie de preguntas que se pueden realizar a modo de auto-encuesta, y que es la siguiente:

- ¿Hay una mejor manera de llevar a cabo este proceso?
- ¿Cómo se conduce exactamente este proceso?
- ¿Cuánto papel (por ejemplo), se utiliza en este proceso?
- ¿Todas las tareas aportan valor al proceso? ¿hay alguna duplicada?
- ¿Hay tareas susceptibles de automatización?
- ¿Cuánto tiempo demora para que el proceso sea realizado por completo?
- ¿Cuánto tiempo se pierde en la reanudación y corrección de errores?
- ¿Dónde se paraliza el proceso?

Y la que considero la más importante:

- Si dependiera de mi... **¿Qué cambiaría?**

5.4. Explotación automática de los procesos

Esta vez, para realizar el cambio de estadio y llegar así a uno de los niveles más avanzados respecto a la explotación o uso de sus procesos, y en el que sólo se encuentra un 14,29% de las aseguradoras entrevistadas según los datos obtenidos, no se precisa una inversión extra en recursos humanos, es decir, en puestos o roles específicos y especializados en la gestión de procesos, si no que la inversión se realiza sobre todo en recursos informáticos.

Se trata de aplicar la tecnología al servicio de los procesos.

Bajo este titular, encontramos diversos programas informáticos utilizados con diferentes propósitos.

El primero que se presenta está enfocado en obtener datos totalmente objetivos obtenidos de manera automática durante la propia ejecución de los procesos. El segundo, en cambio, trata de conducir la ejecución mediante tareas automatizadas y formulario de entrada de datos parametrizados secuencialmente.

Ambos sistemas se presentan a continuación:

5.4.1. La tecnología al servicio de los procesos (1): La minería de procesos

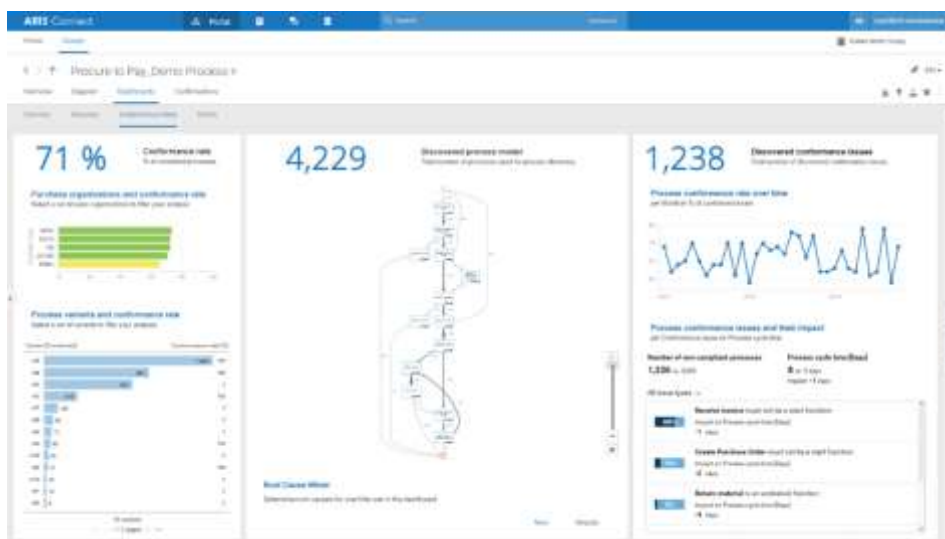
La mayoría de las cosas que hacemos están soportadas sobre sistemas informáticos que dejan trazas en forma de registros electrónicos. Por tanto,

podemos disponer de listados de estos registros electrónicos que nos proporcionan información de qué actividad se ha llevado a cabo y cuándo para cada una de las ejecuciones de nuestros procesos. Así, tenemos información única para cada orden de compra, para cada expediente, para cada tique de atención al cliente, etc.....

Preparando estos registros electrónicos, llamados eventos, existe la tecnología denominada minería de procesos o **process mining**, en su versión en inglés, que nos puede permitir:

- ✓ **Descubrir cómo es el proceso que se ejecuta. ¿Cuál es el flujo más común?**
- ✓ **Verificar si el proceso se ejecuta de acuerdo con las normas de cumplimiento y conformidad que lo rigen. ¿Entregamos siempre el producto en el plazo de compromiso con nuestro cliente? ¿Realizamos una aprobación previa en los pedidos que superan determinada cuantía?**
- ✓ **Detectar excepciones y anomalías. ¿En qué ocasiones no se ha completado una orden de compra? ¿Cuál es el cuello de botella en el proceso?**

Figura 10: Ejemplo resultado programa de minería de procesos



Fuente: Aris Connect <https://aris-process-mining.com/es/>

La minería de procesos nos da información para saber y **entender qué está pasando REALMENTE** en nuestros procesos. Los resultados son objetivos, están basados en hechos, los registros electrónicos. No dependen de percepciones subjetivas o particulares.

La minería de procesos nos da el poder de **detectar las oportunidades de mejora REALES** para nuestros procesos, nuestra organización. Es más, una vez implementados estos cambios, nos permite seguir monitorizando su efecto, iniciando ciclos de mejora continua.

Los casos de uso son múltiples y es que la minería de procesos puede ser la clave para:

- ✓ *La resolución de un problema/mejora de procesos: análisis de retrasos en los tiempos de servicio de procesos de devoluciones, insatisfacción en la atención al cliente o errores en el provisionamiento de nuevos servicios en clientes, etc.*
- ✓ *Comprender comportamientos de clientes: analizando comportamientos de navegación en interfaz web (como un proceso de compra online)*
- ✓ *El análisis de cumplimiento en auditorías.*
- ✓ *El análisis de procesos para la migración de sistemas informáticos.*
- ✓ *Definir y alimentar paneles de control para indicadores en tiempo real e incluso que puedan incluir análisis predictivo.*

5.4.2. La tecnología al servicio de los procesos (2): BPM

Las herramientas BPM son aplicaciones creadas para diseñar, administrar y monitorear procesos, y se utilizan en entornos comerciales para automatizar, medir y mejorar los procesos comerciales. Mediante el uso de flujos de trabajo y colaboración, brindan métricas y KPI para que los gerentes y directores puedan mejorar la toma de decisiones y verificar que sus estrategias comerciales alcancen sus objetivos. Elegir qué programa BPM usar es una parte importante del éxito de esta metodología. Hay mucho software de gestión de operaciones en el mercado, donde cada empresa puede encontrar el adecuado.

Una vez adquirido el que se ha considerado, se inicia la fase de implantación en la que debe intervenir la dirección de la empresa y todos los empleados con experiencia y conocimiento de los diversos procesos que se llevan a cabo. El objetivo es identificar los procesos que mejor se alinean con los objetivos de la empresa, por lo que se requiere un análisis de la estrategia seleccionada. En esta etapa se deben priorizar y alinear los diversos procesos con los objetivos de la empresa, e identificar los más productivos.

- ✓ ***Determinar procedimientos.*** *Todos los procesos para realizar se identifican como eventos, actividades, subprocessos y participantes relacionados. También define métricas y KPI apropiados para la medición, el control y la evaluación.*
- ✓ ***Automatización de procesos.*** *Utiliza motores de ejecución (workflow), modelos de datos, modelos y reglas de negocio específicas.*
- ✓ ***Integración y distribución.*** *Durante esta etapa, la herramienta BPM debe integrarse con las diversas aplicaciones que utiliza la empresa para llevar a cabo sus operaciones. Una vez finalizada*

la integración, se despliega el proceso de negocio (asignación de roles y permisos, definición del número de usuarios por proceso, etc.). o Seguimiento del proceso. Durante esta etapa se monitorea todo el proceso utilizando métricas y KPIs para evaluar los resultados y tomar acciones correctivas si existen desviaciones o errores. Optimizar el proceso de negocio

- ✓ *En la fase final de la implementación hay que realizar **un análisis de resultados** de esta que permita presentar propuestas con modificaciones que mejoren los procesos.*
- ✓ ***Formación del personal.** Es importante que los empleados y la dirección de la empresa estén formados para poder adaptarse al método BPM. Por ello, en cada una de las etapas anteriores, las personas involucradas en las distintas actividades deben recibir la formación necesaria para afrontarlas. Al implementar un sistema de gestión de procesos como BPM, las empresas podrán adaptar sus procesos para la mejora continua, facilitar la toma de decisiones y ser más competitivas en el exigente mercado actual.*

Como se había anunciado, se han presentado dos modelos diferentes de sistemas informáticos que permiten apoyar y explotar el uso de sus procesos a aquellas entidades que se atreven a invertir en ello, pero sin duda, en el mercado deben existir otros modelos similares para tal efecto.

Sea cual sea el elegido e implementado, las organizaciones adoptarán nuevas características que les permitirá profundizar en el manejo de sus procesos, y que son:

- ✓ **Conoce sus procesos**
- ✓ **Conoce el detalle de sus procesos**
- ✓ **Cumple con la normativa básica de documentación (ORSA)**
- ✓ **Mitiga los riesgos, sobre todo operacionales**
- ✓ **Toma decisiones acertadas en base a sus procesos**
- ✓ **Dispone de indicadores de rendimiento / calidad**
- ✓ **Detecta la necesidad de modificar su plantilla de empleados**
- ✓ **Estimula la mejora continua**
- ✓ **Facilita los procesos de transformación digital**

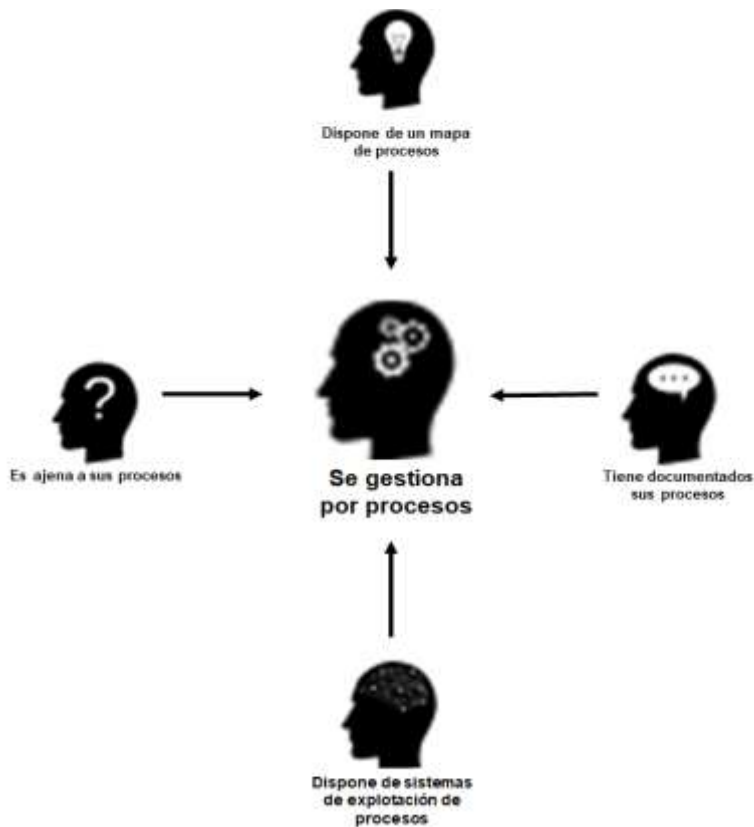


Tiene documentados sus procesos

Ejecuta análisis y acciones de optimización de procesos

Llegados a este punto, sea cuál sea el estadio de partida de cada organización, en el siguiente capítulo se explica en detalle **el por qué deberían de avanzar hasta llegar a implementar** en sus respectivas organizaciones el que sin duda es el mejor modelo de gestión para gestionar tu aseguradora:

La Gestión por procesos



6. La Gestión por procesos

La Gestión por procesos presenta una nueva forma de organización interna para nuestro negocio que viene a traer mayor flexibilidad y capacidad de adaptación al entorno, lo que nos permitirá mantenernos competitivos en el mercado.

6.1. Definición y alcance

Definir la Gestión por procesos se hace complicado dada la extensa amplitud de su cobertura. Podemos decir de ella que es un modelo de mejora continua de las actividades de la organización y que tiene como objetivo mejorar el flujo de trabajo, hacerlo más eficiente y adaptarlo a las necesidades del cliente (entendiendo cliente como el principal beneficiario de su ejecución). Todas las actividades que se realizan en una empresa son o forman parte de un proceso y, por ello, deben de administrarse bien para brindar a los clientes los mejores resultados y de forma óptima.

La Gestión por procesos engloba tanto la capacitación de los empleados, como la organización de cada área, la actualización tecnológica, así como todas las acciones que se puedan encontrar y que se hagan con el fin de aportar valor agregado.

Por último, en relación con la organización de cada área, encontramos que este modelo contempla una estructura organizativa plana u horizontal, lo que permite que personas de diferentes departamentos, áreas, o agrupaciones, participen en el desarrollo del mismo proceso.

6.2. Beneficios de la Gestión por procesos

Sabemos que todo tipo de organizaciones pueden beneficiarse del modelo de Gestión por procesos, por lo que pese a que estemos enfocando este trabajo en el sector seguros, las ventajas de las que disfrutan quienes lo implementan son aplicables a las que operan en cualquier sector, y son:

- Aporta una visión global sobre el funcionamiento de la empresa
- Aporta más flexibilidad que una organización basada en jerarquías
- Favorece las relaciones interpersonales
- Todas las personas de la organización se ven reflejadas en los procesos, conocen su rol y su aporte
- Promueve el trabajo en equipo
- Se pueden medir los procesos, mediante objetivos y métricas
- Mediante las métricas de medida, es posible conocer la satisfacción del cliente
- Promueven la mejora continua en la organización. Se detectan los errores más fácilmente y se implementan mejoras

- Generan mejor desarrollo en la organización y esto ayuda a un mejor uso de los recursos, evitando malgastarlos
- Favorecen a la productividad y a la eficiencia de todas las áreas que la integran

Llegados a este punto, podemos volver a recuperar algunas de las respuestas seleccionadas por los encuestados ante la pregunta:

✓ **¿Qué beneficios cree que aportaría la implantación de la Gestión por procesos en su organización?**

Gráfico 12: Beneficios esperados por las entidades del sector respecto a la Gestión por procesos



Fuente: Estudio realizado Tesis “La Gestión por procesos. El mejor modelo opción para gestionar tu aseguradora”

Las respuestas de las aseguradoras participantes en el estudio son las que se muestran en el gráfico anterior, habiendo podido seleccionar tantas opciones como considerasen adecuadas.

Ante esta premisa se puede observar que, prácticamente la totalidad de las indicadas coinciden con las que se han identificado y definido como beneficios propios del modelo de gestión analizado.

Por ello, podemos asegurar que las expectativas de las entidades ante este modelo indicadas en su selección de opciones se verían gratamente satisfechas con la implementación de este modelo.

6.3. Complejidad o dificultades a tener en cuenta en su implantación

Siempre que debemos implementar cambios y novedades en alguno de los procesos en los que estamos acostumbrados a trabajar, se presentan problemas e inconvenientes. Mucho más grandes son éstos cuando el cambio no es en un proceso determinado, sino en todo el modelo de gestión de la compañía que pretende pasar a soportarse en la información que se extrae de la ejecución de éstos.

Este cambio afecta a la totalidad de la organización, y por ello, es necesario primero conocer el estado de sus procesos y el contexto donde se aplican para evitar riesgos innecesarios. Dicho esto, encontramos que se debe tener especialmente precaución con los siguientes puntos implícitos en los procesos:

- La falta de control en la gestión de los procesos, para poder tener en cuenta cómo se llevan a cabo y que cada proceso esté ejecutándose como corresponde
- Falta de distribución del conocimiento, lo que lleva a que se pierda tiempo en la producción y gestión, además la falta de capacitación para quienes lo necesitan representa un gasto extra de recursos
- Falta de compromiso por parte de los trabajadores. Es importante que nuestros trabajadores se sientan integrados y comprometidos con nuestro negocio, ya que el no estarlo implica cierta dejadez al momento de llevar adelante cualquier actividad y esto repercute directamente en el funcionamiento de los procesos

En esta misma línea encontramos que, para lograr llevar a cabo una implantación exitosa del modelo de Gestión por procesos, se deben tener en cuenta la existencia de algunas barreras tanto internas como externas, a las que se deberá prestar una especial atención, y que son:

- Falta de respaldo sólido por parte de los altos estamentos de la organización
- Falta de comprensión, o comprensión limitada de los procesos por parte de los empleados
- Falta de seguimiento o desentendimiento del funcionamiento y evolución de éstos por parte de los implicados
- La responsabilidad recae sobre el líder del proceso
- Cada departamento tiene diferentes objetivos y prioridades, la solución de conflictos entre los departamentos puede costar tiempo y dinero, además provocar el distanciamiento de los intereses de los clientes
- Lentitud en su implementación, por lo que la convivencia entre ambos métodos (tradicional y por procesos) comporta incertidumbre e inestabilidad sobre todo a los mandos intermedios y resto de roles operativos de la entidad

En este punto nuevamente volvemos a aludir a las respuestas de las entidades encuestadas, (vistas en el apartado 4.3 Análisis del sector) ante la pregunta:

✓ **Qué dificultades crees que tiene la implementación de este modelo por procesos**

En la nube de palabras resultante del análisis de las palabras más repetidas en las respuestas abiertas de los participantes, encontramos coincidencias al observar que se indican que **son las personas y su papel fundamental en él** los principales escollos para su implantación.

También se alude en sus respuestas a la **resistencia al cambio**, a los **problemas en las relaciones personales**, a la **falta de compromiso** con la organización, entre otros.

Y con esto último, sólo cabe señalar que lo primordial para poder superar una determinada barrera es conocer precisamente su existencia, así que una vez visto que éstas están más que identificadas queda ya en manos de los respectivos directivos el establecimiento de las mejores **estrategias**, (algunas podemos encontrarlas en el siguiente apartado) para lograr implantar con éxito el modelo defendido en este trabajo en sus respectivas organizaciones.

6.4. Estrategias para la implantación de la Gestión por procesos

Para empezar, la decisión debe tomarse sabiendo y asumiendo que el cambio va más allá de “escribir o documentar” lo que sucede en la entidad. Ya hemos visto que es precisamente esta parte en la que se detienen la mayoría de empresas a empezar a percibir los beneficios de conocer sus procesos, pero, conseguir que las empresas dejen el trabajo por funciones o áreas y pase a un esquema mucho más dinámico, basado en procesos, en el que cada proceso sea una representación que trate sobre diferentes áreas o funciones y que cumpla con la misión de establecer valor para el cliente, es de una complejidad superior.

Para evitar que las entidades que sea atrevan a caminar en ese sentido se queden a medio camino, a continuación, se presentan aspectos fundamentales que no se deben descuidar si se quiere implantar con éxito el modelo de Gestión por procesos.

- **Liderazgo y compromiso de la alta dirección**

Sin duda, podemos aseverar que lograr que los directores y gerentes asuman un compromiso suficiente para apoyar de forma incondicional el proceso de implantación, es el principal factor para tener en cuenta.

Dicho compromiso se tiene que reflejar en las siguientes acciones:

- ✓ ***El envío de un mensaje a todos los interesados de forma contundente sobre la necesidad que existe de establecer un cambio en la Gestión por procesos***
- ✓ ***Su participación en las diferentes instancias del proceso de implantación, sobre todo cuando se necesitan tomar decisiones***
- ✓ ***Presentar y ofrecer resultados***
- ✓ ***Convencer a todos los miembros de la organización y alinearlos a la nueva forma de trabajar***
- ✓ ***Realizar seguimiento y actuar con sentido de urgencia, haciendo ver que la empresa ha cambiado de forma inminente***

- **Claridad y sencillez**

Para que logre calar en todo el personal, es indispensable que el proyecto de implantación se diseñe y se desarrolle pensando en ellos y no solo en los **especialistas en procesos**. Puede establecerse y compartirse una guía metodológica para ubicarse en el camino de transformación.

- **Involucración de todos los colaboradores**

En línea a lo anterior, para lograr que todo el personal se sume y reme a favor respecto al cambio, es imprescindible que nadie quede al margen, la Gestión por procesos es un trabajo que deben realizar todos. Los líderes de la empresa son los **responsables de involucrar a sus colaboradores** durante el cambio.

Esto último se traduce en aspectos tales como:

- ✓ ***La capacitación de todo el personal en los aspectos esenciales de la Gestión por procesos.***
- ✓ ***Participación del personal colaborador durante la realización de los mapas de procesos.***
- ✓ ***Incentivar la proactividad en cuanto a la presentación de propuestas de mejora para la organización.***
- ✓ ***Organización e implantación de equipos con la participación de toda la organización, además de la orientación a resultados y la mejora continua.***
- ✓ ***Sensibilizar de forma permanente sobre el rol que juegan los colaboradores de la Gestión por procesos.***

- **Alinear la estrategia, los procesos y la estructura jerárquica**

La Gestión por procesos tiene sentido si se encuentra alineada con la estrategia de la organización. Es necesario que nos preguntemos si

existe una estrategia que se encuentra integrada en la empresa. También es vital **contemplar que el entorno puede ser cambiante y dinámico**, esto hace que las estrategias se encuentren sujetas a distintos cambios y evoluciones.

La estructura se deberá encontrar alineada a los procesos, de forma especial en la competencia de cada puesto la cuales tendrán que estar **desarrolladas con los aspectos como trabajo en equipo, colaboración entre áreas, innovación, orientación a resultados, etc.**

- **Tomar conciencia que todo esto requiere tiempo**

En diferentes ocasiones la desesperación por **conseguir resultados inmediatos** termina con la frustración cuando no se dan.

Por este motivo, es muy importante tomar conciencia sobre la Gestión por procesos. Es necesario tomarse el tiempo necesario, ya que **es un proceso de cambio en el que se rompen diferentes paradigmas**. También se fortalecen las capacidades.

- **Lograr la Gestión por procesos sea eficaz forma parte del ADN de la organización**

Lo más importante, es que la implantación de una **Gestión por procesos no se quede en un intento**, sino que se culmine con éxito.

Es necesario que la Gestión por procesos forme parte de la cultura de la organización. Si se consigue ésto, significa que las personas y las áreas **adoptan nuevos hábitos de comportamiento** en cuanto a la coordinación, el enfoque hacía el cliente, el análisis de información basado en hechos, etc.⁸

⁸ "La adopción de un enfoque basado en procesos" ISOTools Excellence Teams

7. Conclusiones

Una vez hemos visto qué ventajas somos capaces de obtener por el simple hecho de ampliar el grado de conocimiento de los procesos que se desarrollan en nuestra entidad, y visto el resultado de los datos obtenidos en el estudio del sector realizado a este respecto, podemos concluir que, si bien es cierto que la mayor parte del sector, (un 85% concretamente) no es ajena a sus procesos si no que los documenta y obtiene fruto de ello las ventajas señaladas en el bloque correspondiente, todavía tienen un largo camino hasta llegar a la total implementación del modelo defendido en esta tesis.

Tal y como hemos comprobado, dicho modelo va más allá de la explotación de sus procesos únicamente como base para reportar, para minimizar riesgos, para optimizar procesos, para toma de decisiones... si no que, la Gestión por procesos es una **nueva forma de trabajar** en una organización. En él, la atención se centra en cómo se realizan las tareas, priorizando la cooperación de los trabajadores para lograr completarlas. Una organización gestionada por procesos es una organización que trabaja hacia un objetivo común, a diferencia de una empresa con una estructura tradicional y antigua, donde se busca diferenciar la misión de cada área en lugar de compartir la misión de la entidad, y en la que se pone en peligro el resultado de un proceso transversal, por el mero hecho de que el responsable de una fracción de éste piense y, en consecuencia, actúe, de una forma desvinculada del resto de colaboradores del mismo proceso.

Hemos observado, además, que los retornos de inversión pueden verse impactados positivamente al respaldar las decisiones de inversión (capacitar o adquirir nuevo personal, aplicaciones, proveedores, colaboradores, etc.) en necesidades reales identificadas por los indicadores de los procesos de la entidad. Y que, si bien es cierto que de forma manual se pueden obtener indicadores basados únicamente en la observación y el conocimiento de las personas, mayor nivel de acierto supondrá el disponer de sistemas que permitan obtener los datos de dicho indicador de manera automática mediante la monitorización de estos procesos. Esto último, recordemos que nos situaba en el penúltimo estadio de aprovechamiento de los procesos, y que, por lo tanto, amplía el abanico de ventajas que se tornan accesibles para la entidad. Actualmente sólo el 14% de las entidades del sector se encuentran operando con este tipo de aplicaciones, pero, afortunadamente, asciende al 25% las que tiene en cuenta la implantación de este tipo de softwares entre su cartera de proyectos.

De todas formas, llegados a ese punto y pese a que en el párrafo anterior hemos puesto en valor a los sistemas automáticos de monitorización y seguimiento, se debe resaltar que OPTIMIZAR no es sinónimo de AUTOMATIZAR, y que por lo tanto la inversión en optimización no siempre debe competir con otros proyectos de tecnología. A veces es tan simple como invertir en la capacitación (formación) del personal, para que éstos ejerzan de auditores de su propio trabajo y sean capaces de identificar aquellas acciones que pueden ser mejoradas, eliminadas, incorporadas, o lo que sea necesario para que el proceso se lleve a cabo con la mayor eficacia posible.

Un empleado libre de opinar sobre qué hace y cómo lo hace, adquiere mayor nivel de responsabilidad, y, por lo tanto, de compromiso sobre el resultado de su trabajo. Se debe invitar a las personas a reflexionar sobre sus tareas, a alzar la voz y atreverse a plantear alternativas, a identificar qué riesgos asumen en cada acción y, en consecuencia, qué controles están llevando a cabo.

Reflexionar sobre si su trabajo viene precedido o precede al de otros compañeros y, por lo tanto, se debe tener en cuenta y respetar los posibles requerimientos de entrega y plazos para el intercambio de inputs y outputs.

Está claro que la transparencia debe ser máxima para que todos cuenten con la misma fuente de información sin sesgos, y poder así tomar la mejor decisión orientada al proceso. Es decir, al cliente del proceso.

Este simple hecho sólo puede acarrear efectos positivos en su trabajo, y si esto se consigue a nivel global, el resultado del efecto multiplicador se percibe en todos los ámbitos de la organización.

Como vemos, estos puntos escogidos a modo resumen de todo lo que se defiende en esta tesis, poco tiene que ver con la documentación de procesos propia del estadio en el que como hemos observado en el estudio, nos encontramos la mayoría de las entidades del sector, sino que son fruto de una explotación de procesos propia de las entidades que basan el 100% de su gestión en ellos. Con todo ello, y tal y como se ha destacado en puntos anteriores, quiero volver a afirmar que, con la adopción de este modelo de gestión, es decir, de la totalidad del modelo, así como su forma de trabajar, se puede obtener una ventaja competitiva importante que les permita posicionarse y destacar en el campo en el que se desenvuelve una determinada entidad

Y ahora sí, como última referencia al estudio realizado, si bien inicié este trabajo tratando de defender el modelo de gestión organizativo basado en la Gestión por procesos únicamente por lo que mi escasa experiencia, pero mi férrea convicción en el modelo me hacía intuir, el resultado obtenido por las respuestas de los colaboradores me ha enseñado dos cosas:

Por una parte, que este modelo aporta y seguirá aportando cada vez más a las organizaciones que se atrevan a implantarlo, un sinfín de mejoras vinculadas a la consecución de sus objetivos, a la transparencia, al empoderamiento del personal, a la ruptura con los silos bloqueadores de la transmisión de información, a las estructuras jerárquicas tradicionales (arcaicas), a la comunicación, al cliente final y como resultado, al conjunto de la organización.

Y por otra, que, si bien es cierto todo descrito en el párrafo anterior, existen una serie de escenarios anteriores en los que las aseguradoras ya se sienten cómodas, como, por ejemplo, en aquel en el que basta con documentar sus procesos para lograr beneficiarse de algunas de las ventajas de ello. Es por esto por lo que hoy en día sigue siendo una utopía su total implantación, ya que **hay algo que asusta más que solicitar una inversión de capital** (ya hemos visto que es justo lo contrario, el modelo promete reducir costos innecesarios), **y es: solicitar una inversión en culturizar, concienciar y reeducar al 100% de la organización** (directivos y altos mandos incluidos.)

Por este motivo, a mi parecer, en un futuro inmediato, inspirado en éste o en otros trabajos existentes que defienden este modelo de gestión, este temario debería de ser tratado en seminarios, conferencias o incluso alguna clase del propio máster en Dirección de entidades aseguradoras y financieras.

Y concluir este trabajo, quiero volver a utilizar la frase con la que se inicia el capítulo de introducción, y es con la afirmación “la vida es una constante evolución” así que en base a ello espero haber convencido al lector de que debe seguir evolucionando y de que La Gestión por procesos, es el mejor modelo de gestión para su aseguradora.

8. Bibliografía

a. Artículos

MALLAR, MIGUEL ANGEL. "La Gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente"

Revista Científica "Visión de Futuro", vol. 13, núm. 1, enero-junio, 2010
Universidad Nacional de Misiones

Fomento. "La Gestión por procesos. Capítulo 4 La gestión por procesos"
Edición MAYO 2005

b. Libros

Martínez Martínez, Aurora y Cegarra Navarro, J.G. "Gestión por procesos de negocio. Organización horizontal" Editorial del economista, 2014.

Campamà Rubio, G. "El método misión: la Gestión por procesos como nunca te la han contado". Ed. Delta. Octubre 2018

Pirés, C. "Gestión por procesos en la práctica" Independently published (15 marzo 2022)

Álvarez Suarez, A; Martín Flórez, R; Alonso Álvarez, J; Albañil Espasandín, P." Gestión por procesos casos prácticos ", Editorial: OVIEDO, UNIVERSIDAD, 2012

Fernández, Mario A. El control, fundamento de la gestión por procesos" Esic editorial.

Laloux, Frederic, "Reinventando las organizaciones" Editorial Arpa Editores

c. Informes

EIOPA. "Directrices sobre el sistema de gobernanza." EIOPA-BoS-14/253 ES

Eva Martínez Buendía

Actualmente ejerzo como técnica de procesos en el departamento de Cumplimiento y Control interno de Mutual Médica.

Mi experiencia laboral está totalmente vinculada con dicha entidad, ya que comencé en el departamento de Atención al mutualista hace dieciséis años, mientras cursaba el grado de Administración y dirección de empresas. Durante aquellos primeros años adquirí un conocimiento muy extenso sobre los principales procesos de negocio, que son aquellos que impactan directamente en el cliente, dado a que debíamos ser capaces de responder cualquier consulta o reclamación de éste.

Pronto, y fruto de mi personalidad inquieta y mi interés por las tecnologías, me dieron la oportunidad de participar como *tester* en el proyecto de creación de la Oficina virtual. Al finalizar dicho proyecto, pasé a formar parte formalmente del equipo de proyectos de IT, donde ejercí como coordinadora del equipo durante tres años más. En él amplí al máximo el conocimiento sobre los diferentes proyectos que se gestionan de manera transversal con impacto de IT.

Los siguientes 4 años me desarrollé como *project manager* para proyectos de negocio en el área de Organización, tuviesen o no necesidad de recursos de IT, por lo que realicé diferentes acciones formativas orientadas a capacitarme para tal, y por último, decidí apostar por el área de Procesos, también dependiente del anterior departamento de Organización, por lo que volví a especializarme con cursos encaminados a la identificación, la documentación (lenguaje de diagramación), y la mejora de los procesos.

En este último punto me encuentro desarrollándome en Procesos, donde comencé como técnica junior y ahora ejerzo como sénior, gestionando a un equipo de 3 personas y con total responsabilidad sobre todo lo que envuelve al mundo de los procesos en mi entidad.

Pese a que en los anteriores cursos realizados (Cursos sobre Seguros, Solvencia II, Auditoría Interna, Gestión de riesgos), ya he podido tener una pequeña aproximación al sector seguros, es ahora en el Máster en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras, donde estoy disfrutando de la oportunidad de conocer el alcance de sector mediante el contenido de las asignaturas y la interacción con mis compañeros.

Anexo 1 Datos de las entidades colaboradoras:

- Entidades colaboradoras:

Allianz
Arag
BCI Seguros
Catala Occidente
Fiatc
MAPFRE
MMT Seguros
Mutual Madrileña
Mutual Médica
Mutualidad de la abogacía
Reale Seguros
UBS Switzerland
Vida Caixa
Zurich

- Cargos entrevistados:

Director Organización, Operaciones & siniestros + Transformación y Procesos España
Risk Manager
Jefe de transformación digital
Director General Operaciones
Responsable de Organización
Responsable Departamento Cumplimiento y Control Interno
Técnico de Organización
Responsable proceso aprovisionamiento materiales
Directora Auditoría interna
Director ejecutivo
Director General Adjunto
Director de Mejora de Procesos y Servicios Generales
Subdirectora Control de Gestión
Gerente Control de Calidad y Procesos en Prestaciones Auto

Anexo 2. Formulario para realizar el estudio:

- Entrevista a (*NOMBRE ENTIDAD*)

A continuación, cumplimente las siguientes preguntas en los apartados correspondientes. Puede marcar una o varias opciones de las propuestas, en caso de considerarlo necesario. Además, puede ampliar o justificar su respuesta en los campos habilitados para ello.

1- Datos de la entidad:

Año de constitución	
Sector en el que opera	
Tamaño aprox. Núm. empleados	

2- Datos del interlocutor:

Nombre y apellidos	
Cargo que desempeña	
Otros datos de interés (breve CV)	(Detallar aquí:)

3- ¿Actualmente su organización está organizada bajo el presente modelo de gestión?

a) En caso afirmativo: ¿Cuál ha sido o es su papel en la implantación de dicho modelo?

(Detallar aquí:)

b) En caso negativo: ¿Qué tipo de gestión de procesos se realiza en su organización?

(Detallar aquí:)

4- ¿Con qué grado se utilizan los procesos para la gestión?

- Únicamente para cumplir normativa básica
- Se documentan para su posterior análisis y optimización
- Se documentan para su estandarización y/o homogenización
- Se documentan para detectar posibles riesgos derivados, sobre todo, operacionales

- Se utilizan en la gestión y toma de decisión de la compañía a todos los niveles
- No se tienen en cuenta para ningún tipo de gestión
- Otro (Detallar aquí:)

5- ¿Cuenta con algún proyecto para la explotación de los procesos?

- La implantación del modelo de Gestión por procesos.
- El uso de herramientas de minería de procesos, BPM, etc.
- No, ninguno
- Otros (Detallar aquí:)

6- ¿Qué tipo de estructura jerárquica presenta actualmente su compañía?

- Vertical (por departamentos)
- Horizontal (por procesos)
- Híbrida (departamental con roles orientados a cubrir las necesidades de los procesos)
- Otra (Detallar aquí:)

7- ¿Qué beneficios cree que aporta este modelo con respecto a un modelo más tradicional o sin Gestión por procesos?

- Todos los empleados son conocedores de los procesos de la organización y su respectivo papel en ellos.
- Rompe con los silos y con la búsqueda del beneficio particular de una parte de la organización frente a un enfoque que pone en el centro el objetivo común
- Se favorecen las interrelaciones y se fomenta la colaboración extra departamental.
- Se optimizan los recursos identificando aquellos necesarios para la consecución de cada proceso
- Se favorece la medición de los procesos mediante objetivos e indicadores para cada uno de ellos.
- Se empoderan a los empleados que adquieren responsabilidad sobre su trabajo en el contexto del proceso en el que opera, permitiéndose analizar problemas, riesgos e inconvenientes
- Otros (Detallar aquí:)

8- Qué dificultades crees que tiene la implementación de este modelo por procesos

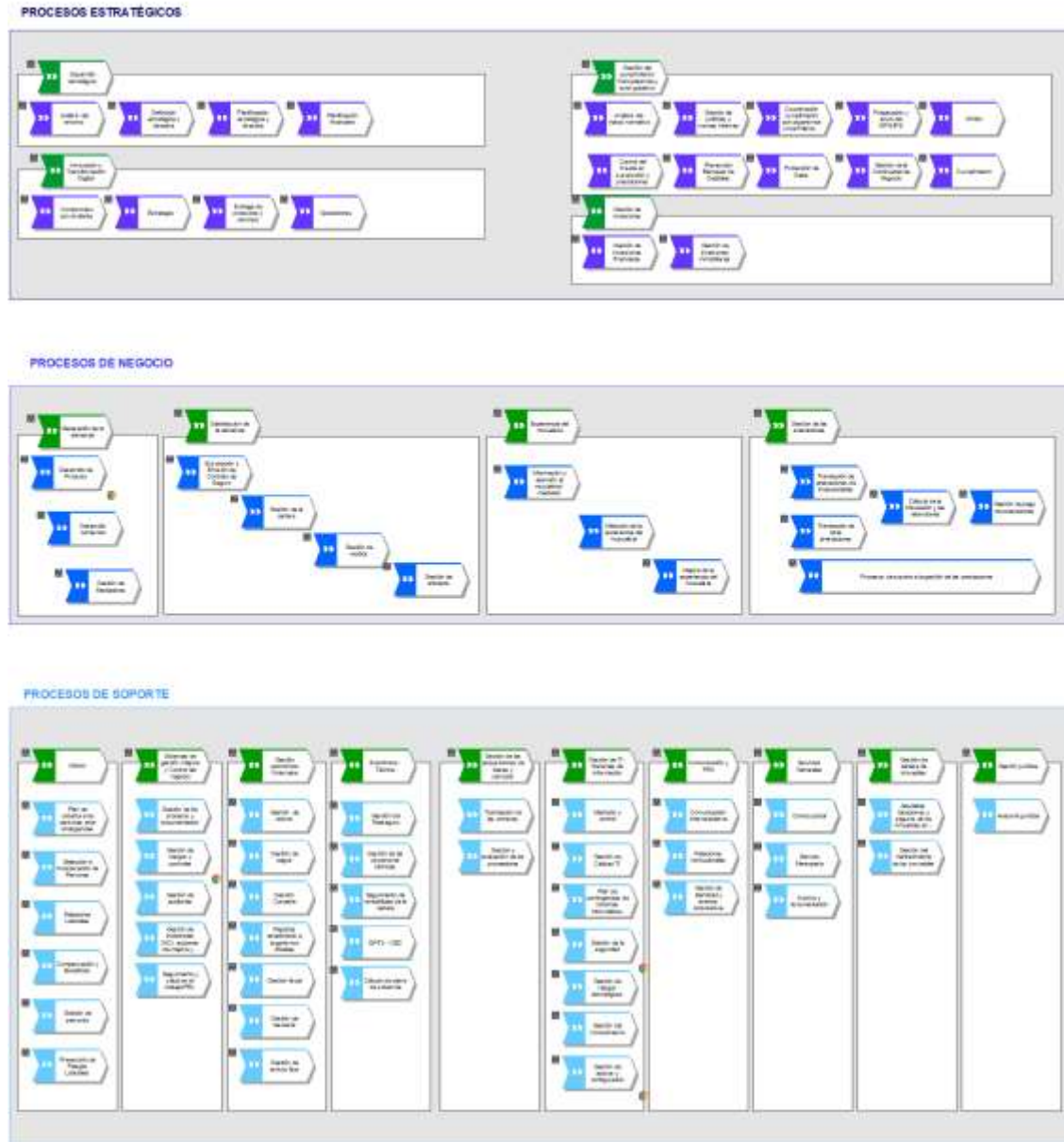
(Detallar aquí:)

9- ¿Ha visto una evolución favorable en el control y mitigación de su mapa de riesgos operacionales?

(Detallar aquí:)

Anexo 3. Mapa procesos - Entidad aseguradora

EJEMPLO MAPA DE PROCESOS - ENTIDAD ASEGURADORA



Fuente: elaboración propia

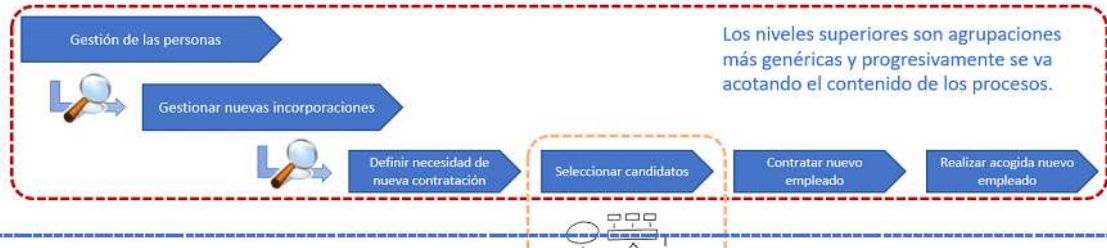
Anexo 4. Tríptico facilitado junto al formulario

Y recuerda...

Un proceso...

... representa el conjunto de tareas que se realizan para acabar obteniendo un resultado (Producto o Servicio) a partir de unos elementos de entrada y que se vale para ello de unos ciertos recursos.

Los procesos se agrupan y estructuran en diferentes niveles que facilitan la interpretación, por ejemplo:



MAPA DE PROCESOS – ENTIDAD X

Clasificación de los Procesos

Estratégicos: Procesos que están relacionados con la dirección. Se refieren a la política, estrategia, planes de mejora entre otros.

De negocio: Combinan y transforman recursos para obtener el producto o proporcionan el servicio conforme a los requisitos del cliente.

De soporte: En este tipo se encuadran los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión.



¿Qué es la Gestión por Procesos?

Es la forma de gestionar **toda la organización** basándose en los Procesos, definiéndolos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.



Objetivos y beneficios de la gestión por procesos:

1. Reducción de desperdicios. Cuando hablamos de desperdicios, hablamos de todo tipo de ellos. (tareas que no aportan valor y puesto organizativos mal ubicados).
2. Alineación de la plantilla y compromiso con los objetivos de la organización.
3. Aumento de la visibilidad y el control.
4. Reducción de costes y una mayor rentabilidad.
5. Cumplimiento y Seguridad.
6. Mejora de la comunicación.