



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS

**PLAN TÍPICO DE DESARROLLO
ORGANIZACIONAL DE UNA
INSTITUCIÓN DE SEGUROS
ESPECIALIZADA EN SALUD**

Reporte de Experiencia
Profesional

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

A C T U A R I A

P R E S E N T A

NADIA MARÍA SAMAYOA DONADO

Tutor:

M. EN I. FERNANDO ELEAZAR VANEGAS CHÁVEZ

2014



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I. Datos de la alumna

Samayoa
Donado
Nadia María
52437723
Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Ciencias
300108411

2. Datos del Tutor

M. en I.
Fernando
Eleazar
Vanegas
Chávez

3.- Sinodal 1

M. en F.
Fernando
Pérez
Márquez

4. Sinodal 2

Actuario
Ernesto
Antonio
Gómez
Velázquez

5. Sinodal 3

M. en I.
Mónica
Sánchez
Zaragoza

6. Sinodal 4

M. en I.
Hazael
López
García

Título

Plan típico de desarrollo organizacional de una institución de seguros especializada en salud

67 Páginas

2014

Índice general

Índice de cuadros.....	I
Índice de figuras.....	II
Introducción.....	I
Capítulo 1. Instituciones de Seguros Especializadas en Salud.....	3
1.1 Antecedentes.....	3
1.2 Marco Regulatorio.....	4
1.2.1 Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros.....	6
1.2.2 Reglas para la Operación y Desarrollo del Ramo de Salud.....	7
1.3 Institución de Seguros Dentales.....	8
1.3.1 Misión y visión.....	9
1.3.2 Líneas estratégicas.....	10
1.3.3 Productos y servicios.....	13
1.3.4 Estructura Orgánica.....	15
1.3.5 Subdirección de Actuaría y Suscripción.....	16
Capítulo 2. Diagnóstico situacional.....	28
2.1 Doctrinas y principios.....	28
2.2 Contextualización de entorno organizacional.....	30
2.3 Diagnóstico situacional.....	34
2.4 Análisis FODA.....	35
2.4.1 Análisis externo.....	36
2.4.2 Oportunidades.....	39
2.4.2.1 Medición del Clima Laboral como un valor agregado.....	40
2.4.2.2 Participación en la educación formal de sus colaboradores.....	41
2.4.3 Amenazas.....	41
2.4.3.1 Migración de Talento.....	42
2.4.3.2 Adaptación al mercado.....	43
2.4.4 Análisis interno.....	44
2.4.5 Fortalezas.....	44
2.4.5.1 Posibilidades de desarrollo profesional.....	45
2.4.5.2 Crecimiento acelerado.....	45
2.4.6 Debilidades.....	48
2.4.6.1 Sistema de almacenamiento y procesamiento de datos.....	48
2.4.6.2 Método de evaluación de clima laboral (prevención).....	49
2.5 Diagnóstico Organizacional.....	49
2.5.1 Metodología de Evaluación.....	50
2.5.2 Evaluación y resultados.....	55
Capítulo 3. Plan típico de desarrollo organizacional con estrategia ofensiva.....	60
3.1 Implementación de la estrategia.....	60
3.2 Mapas Estratégicos.....	61
3.3 Perspectivas del Modelo.....	62
3.4 Métricas.....	63
Conclusiones.....	66
Bibliografía.....	68

Índice de cuadros

Cuadro 1.1 Diferencias entre el Seguro de Gastos Médicos y el de Salud	4
Cuadro 1.2 Operación de Accidentes y Enfermedades: ISES.....	9
Cuadro 1.3 Mercado de Seguros Dentales.....	9
Cuadro 1.4 Principales Funciones de la Subdirección de Actuaría y Suscripción	17
Cuadro 1.5 Clasificación de Tratamientos	24
Cuadro 2.1 Consecuencias de un buen o un mal clima organizacional.....	30
Cuadro 2.3 Súper empresas para trabajar. Ranking 2013	37
Cuadro 2.4 Great place to work. Ranking 2013	39
Cuadro 2.5 Crecimiento de la institución.....	46
Cuadro 2.6 Calificación por cuadrante.....	59
Cuadro 3.1 Métricas	65

Índice de figuras

Figura 1 .1 Regulación de las ISES.....	5
Figura 1.2 Beneficios del Seguro Dental	14
Figura 1.3 Beneficios del Seguro de Visión.....	14
Figura 1.4 Organigrama de una ISES	15
Figura 1.5 Relación Cliente-Proveedor interno	16
Figura 1.6 Organigrama de la Subdirección de Actuaría y Suscripción.....	16
Figura 1.7 Actividades y su impacto en las perspectivas del negocio	17
Figura 1.8 Triángulo de siniestros para reserva de siniestros	21
Figura 1.9 Diferencia entre seguro dental y de visión. Reserva de siniestros	21
Figura 1.10 Estructura de Solvencia II.....	26
Figura 1.11 Relación de actividades respecto a otras áreas.....	27
Figura 2.1 Variables de acuerdo a Likert	32
Figura 2.2 Clientes de Great Place to Work.....	38
Figura 2.3 Comparativo anualizado del retorno del mercado de valores (1997-2012).....	40
Figura 2.4 Modelo de Adaptación TOTE.....	44
Figura 2.5 Crecimiento de Pólizas vs Empleados	46
Figura 2.6 Gráficas de crecimiento de la institución.....	47
Figura 2.7 Análisis FODA de la Empresa.....	50
Figura 2.8 Arreglo matricial de FODA.....	51
Figura 2.9 Cuadrantes.....	51
Figura 2.10 Escala.....	52
Figura 2.11 Actitud de una organización de acuerdo al cuadrante.....	53
Figura 2.12 Calificación máxima por cuadrante	54
Figura 2.13 Metodología paso a paso.....	55
Figura 2.14 Proceso de ponderación de variables.....	56
Figura 2.15 Asignación de Variables.....	57
Figura 2.16 Matriz de contenido	58
Figura 2.17 Matriz FODA	58
Figura 3.1 Balanced Scorecard	60
Figura 3.2 Mapa Estratégico	62

Introducción

El objetivo de este reporte es realizar un diagnóstico del entorno organizacional de la institución de seguros especializada en salud (ISES) que identifique, mediante un análisis integral, las áreas de oportunidad a fin de diseñar un conjunto de estrategias que impacten el entorno organizacional y que permitan tener una mejora en indicadores relacionados con la rentabilidad, atención al cliente o usuario, mejora de los procesos internos y aprendizaje y desarrollo contribuyendo a la institución analizada a fortalecer su presencia en el mercado alcanzando sus objetivos organizacionales

Las Instituciones de Seguros Especializadas en Salud (ISES), fueron autorizadas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, previo dictamen aprobatorio emitido por la Secretaría de Salud para practicar en seguros la operación de accidentes y enfermedades en el ramo de salud, facultándolas a la venta de seguros privados o voluntarios. Su objetivo es brindar protección financiera y prestar servicios dirigidos a prevenir enfermedades o restaurar la salud en forma directa, con recursos propios, mediante terceros, o la combinación de ambos, a través de acciones que se realicen en beneficios de los asegurados.

Las ISES como organizaciones requieren de un recurso humano, personas que, a través de la aportación de sus conocimientos y habilidades, alcancen las metas organizacionales. De acuerdo a la Organización Mundial de la Salud (OMS), a través de diversos acuerdos tales como Alma-Ata, Carta de Ottawa y Recomendaciones de Adelaide identifican que las personas con una vida saludable aumentan su productividad. En ellas se da importancia a la creación de entornos propicios para la salud e identifican como un punto importante las condiciones de trabajo.

La institución de seguros a analizar, en su carácter de ISES, presta servicios dirigidos a prevenir enfermedades o restaurar la salud dental de sus asegurados. Como institución con una organización y estructura, cuenta con un recurso humano, un equipo que moldea la imagen de la institución al ser los ejecutores de los procesos internos. Este equipo crea el entorno laboral de la institución.

Para diseñar el plan estratégico de la institución se eligió un segmento de la metodología del Balanced Scorecard (BSC). A través de la construcción de un mapa estratégico se presenta un documento guía en momentos de incertidumbre. El mapa se construye en función de lo que la organización piensa hoy con respecto al futuro. Esta representación gráfica permite ir aprendiendo sobre los cambios a medida que se generan, especialmente en situaciones donde no existen certezas.

Estos mapas se diseñan bajo una arquitectura específica de causa y efecto, y sirven para ilustrar cómo interactúan las cuatro perspectivas: 1) Los resultados financieros se consiguen únicamente si los clientes están satisfechos, es decir, la perspectiva financiera depende de cómo se construya la perspectiva del cliente; 2) La propuesta de valor para el cliente describe el método para generar ventas y consumidores fieles; así se encuentra íntimamente ligada con la perspectiva de los procesos necesarios para que los clientes queden satisfechos; 3) Los procesos internos constituyen el engranaje que lleva a la práctica la propuesta de valor para el cliente; sin embargo, sin el respaldo de los activos

intangibles es imposible que funcionen eficazmente; y, 4) La perspectiva de aprendizaje y crecimiento no identifica claramente qué tareas (capital humano), qué tecnología (capital de la información) y qué entorno (cultura organizacional) se necesitan para apoyar los procesos, la creación de valor no se producirá. Por lo tanto, en última instancia, tampoco se cumplirán los objetivos financieros.

El reporte se presenta *grosso modo* en tres capítulos:

En el capítulo I, se describirán las características y normativas de una ISES, así mismo se mostrará la estructura organizacional y operativa de la institución de seguros a analizar, su misión, visión, posición dentro del mercado asegurador, los productos que ofrece y, en particular, las funciones a cargo del Área de Actuaría y Suscripción.

Por su parte, en el capítulo 2, se realizará un diagnóstico del entorno organizacional de la ISES, utilizando la matriz FODA como herramienta, se identificarán variables clave que describan el estatus actual de éste y se clasificarán de acuerdo a la afectación que tengan para la institución.

A partir de este análisis se realizará el diagnóstico de la situación actual de la institución y en el capítulo 3 se propondrá una ruta estrategia a seguir respecto al entorno organizacional de la ISES, desde la perspectiva financiera, de clientes, de procesos y de desarrollo de personal, a fin de definir métricas e indicadores que lleven a la simplificación y automatización de los procesos, así como obtener un entorno saludable de trabajo.

La poca disponibilidad de datos de la institución analizada dificulta la tarea del diagnóstico situacional colocándolo como un estudio teórico que describe una metodología cuyos resultados pueden ser diferentes toda vez que se alimente con un mayor detalle de los datos de la institución.

Capítulo I.

Instituciones de Seguros Especializadas en Salud

I.1 Antecedentes

El seguro de salud es una consecuencia del desarrollo del seguro de gastos médicos.

Las enfermedades se manifiestan de manera incierta y por tanto son sujetas a asegurarse, lo que hacía necesario que existiera una cobertura por ellas adicional a los accidentes. Es de esta cobertura que deriva el seguro de gastos médicos mayores.

La evolución del mercado y los productos de accidentes y enfermedades llevaron a la creación de redes médicas que limitaran el arancel y controlaran la siniestralidad.

Los seguros de gastos médicos suelen ser costosos debido a los altos costos que representa el tratamiento de una enfermedad en México, haciendo necesario incentivar una mayor cultura de la prevención de la salud.

En 1997 la operación de accidentes y enfermedades es dividida en los ramos de accidentes personales, gastos médicos y salud, esta reforma a la Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros, es la primera de dos reformas importantes de dicha Ley.

Posteriormente, en 1999 se publica en el mismo medio, la segunda de estas reformas en la que se describe a los seguros de salud como *“los contratos de seguro que tengan como objeto la prestación de servicios dirigidos a prevenir o restaurar la salud, a través de acciones que se realicen en beneficio del asegurado”* (Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros, 1999), dándose así la creación de las Instituciones de Seguros Especializadas en Salud (ISES), quienes, además de requerir la autorización para operar de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF) requieren la aprobación de la Secretaría de salud (SSA).

Las ISES tienen como objetivo prestar sus servicios para prevenir o restaurar la salud del asegurado en forma directa, con recursos propios, es decir, con sus propias instalaciones, mediante terceros, red de médicos prestadores de servicios; o en combinación de ambos, a través de acciones que se realicen en su beneficio.

Una ISES tiene autorizado a operar dos ramos, salud y gastos médicos. A través del seguro de salud se prestan servicios de prevención, restauración y rehabilitación de la salud, mientras que a través del seguro de gastos médicos se cubrirán los gastos derivados de un accidente o enfermedad.

Las principales características que distinguen al ramo de salud de los otros ramos dentro de la operación de accidentes y enfermedades son:

1. El origen de los siniestros no serán exclusivos de un acontecimiento externo, violento, súbito y fortuito o un accidente o enfermedad.

2. Su objetivo contempla la administración y articulación de recursos propios, contratados con terceros o una combinación de ambos y no cubrir o reembolsar los gastos del asegurado.
3. Considera tanto los servicios de prevención como de mantenimiento de la salud.
4. Los eventos suelen ser de una alta frecuencia con severidad baja.

Cuadro I.1
Diferencias entre el Seguro de Gastos Médicos y el de Salud

Gastos Médicos	Salud
<ul style="list-style-type: none"> • Acontecimientos externos, violentos, súbitos y fortuitos • Cubre gastos incurridos por el asegurado • No hay seguimiento del estado de salud de los asegurados 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener la Salud • Presta servicios administrando recursos • Prevención • Seguimiento del estado de salud de los asegurados

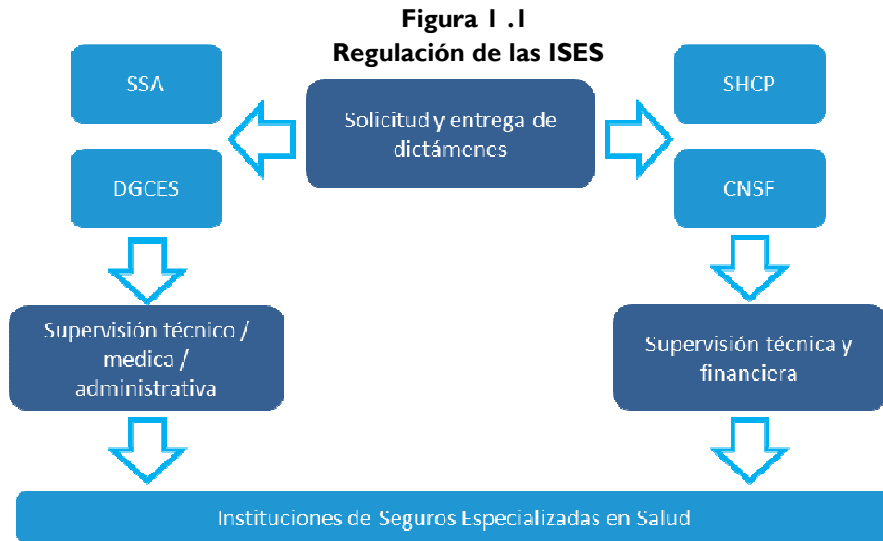
Fuente: Elaboración propia con datos de LGISMS

I.2 Marco Regulatorio

Las ISES son reguladas en dos sentidos: por una parte la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF) supervisan los aspectos técnicos y financieros. Adicionalmente la Secretaría de Salud (SSA) y la Dirección General de Calidad y Educación en Salud (DGCEs) supervisan tanto los aspectos técnicos, coadyuvados por la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (AMIS) respecto a opiniones técnicas expertas, como en los aspectos médicos y administrativos (ver figura I.1).

Las ISES informarán cuatrimestralmente a la SSA, mediante un informe de actividades realizado por los Contralores Médicos, aspectos referentes al desempeño de la aseguradora. En este informe se buscará demostrar que se mantienen las condiciones suficientes para continuar operando el ramo de salud. Los aspectos supervisados son:

- Organización y procedimiento
- Planes de Salud
- Capacidad y suficiencia
- Control de la utilización (protocolos y guías clínicas)
- Mejora continua en la prestación de servicios (satisfacción del usuario)
- Sistema de información
- Atención de quejas
- Derechos del paciente
- Contratos con prestadores
- Certificación de prestadores



Fuente: Secretaría de Salud

La SSA se podrá atribuir la corroboración de la información proporcionada a través de la DGCEs mediante visitas que podrá realizar en cualquier momento con fundamento en la regulación vigente. Este tipo de visitas también podrán ser llevadas a cabo por medio de una solicitud de la CNSF.

La SHCP, a través de la CNSF, vigila que la operación de la ISES se apegue al marco regulatorio vigente consistente principalmente en la Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros y las Reglas para la Operación de Ramo de Salud.

Los requisitos para la conformación de una ISES comprenden:

1. Dictamen favorable de la CNSF resultado de la visita de inspección que le practique para evaluar que cuenta con los elementos necesarios para brindar los servicios propios de su objeto social.
2. Ratificación de la SSA del nombramiento del contralor médico.
3. Conceptos técnicos de los seguros de salud, modelo de contrato y otra documentación técnica y jurídica relacionada.
4. Capital mínimo pagado por cada operación o ramo.
5. A fin de hacer frente a las obligaciones futuras derivadas de los contratos de seguro se deberán constituir, incrementar e invertir las reservas técnicas de acuerdo a la ley vigente.
6. Capital mínimo de garantía.
7. Políticas de retención de riesgo y reaseguro.
8. Términos en los que se prevé prestar los servicios relacionados con los contratos de seguro, recursos propios, contratos de prestación de servicios a celebrar con terceros con este fin o ambos.

9. Mecanismo o modalidad que se empleará para respaldar la responsabilidad civil en que pudiera llegar a incurrir la institución, de acuerdo a la ley vigente.
10. Establecimiento de sistema estadístico de acuerdo a las disposiciones administrativas de la CNSF

De acuerdo a la CNSF, al 8 de julio de 2013 se encuentran registradas 10 ISES:

- AXA Salud, S.A. de C.V.
- BBVA Bancomer Seguros Salud, S.A. de C.V., Grupo Financiero BBVA Bancomer
- Dentegra Seguros Dentales, S.A.
- General de Salud, Compañía de Seguros, S.A.
- Medi Access Seguros de Salud, S.A. de C.V.
- Plan Seguro, S.A. de C.V., Compañía de Seguros
- Seguros Centauro, Salud Especializada, S.A. de C.V.
- Seguros de Crédito Inbursa, S.A.
- Servicios Integrales de Salud Nova, S.A. de C.V.
- Vitamédica, S.A. de C.V.

1.2.1 Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros

La Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros (LGISMS) fue publicada en el Diario Oficial de la Federación el 31 de agosto de 1935 y será abrogada a partir del 4 de abril de 2015, fecha a partir de la cual entrará en vigencia la Ley de Instituciones de Seguros y Fianzas (LISF), disposición publicada el 4 de abril de 2013 en el Diario Oficial de la Federación.

Es la ley principal en materia de seguros, su objetivo (artículo 1) es el de regular la organización y funcionamiento de las instituciones y sociedades mutualistas de seguros que operan en México, a continuación se repasan algunos artículos importantes enfocándose en la operación de salud.

En el artículo 3, se prohíbe el contrato de seguros con instituciones no registradas, empresas extranjeras cuando el asegurado se encuentre en la República al celebrarse el contrato de seguro y seguros contra riesgos que puedan ocurrir en territorio mexicano.

Las operaciones autorizadas son descritas en el artículo 7, : Vida, Accidentes y Enfermedades y Daños. Así mismo, en el artículo 8, dichas operaciones son divididas en ramos, es en este artículo donde se da la división de la operación de Accidentes y Enfermedades en los ramos de Accidentes Personales, Gastos Médicos y Salud.

Una institución de seguros deberá constituirse como una sociedad anónima de capital fijo o variable, al respecto de la constitución de una aseguradora se detalla a partir del artículo 29

A fin de hacer frente a las obligaciones adquiridas, las instituciones deberán constituir las reservas técnicas, de acuerdo al artículo 46.

Adicionalmente a la LGISMS, la CNSF realiza una compilación de las disposiciones respecto al marco regulatorio aplicable al sector asegurador en la Circular Única de Seguros. Fue publicada en el Diario Oficial de la Federación el 13 de diciembre de 2010 y sustituye a 300 circulares y 1,100 oficios, de esta forma pretende optimizar la consulta y comprensión del marco regulatorio.

La Circular Única se compone de 26 títulos y no presenta cambios de fondo, únicamente se realizan cambios de forma y ajustes en las formas de entrega de la información y consulta.

La Ley de Instituciones de Seguros y Fianzas (LISF) entrará en vigor a partir del 4 de abril de 2015 y sus principales objetivos son mejorar la protección de los asegurados y beneficiarios, mejorar la rentabilidad de las aseguradoras y finalmente mejorar la transparencia de las comunicaciones generando una mayor confianza.

Uno de los cambios más importantes para la profesión actuarial que presenta esta nueva legislación es el cálculo del requerimiento de capital de solvencia de una institución de seguros. El nuevo cálculo considera un método de modelación de riesgos a través de funciones de distribución multivariadas.

1.2.2 Reglas para la Operación y Desarrollo del Ramo de Salud

Publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 24 de mayo de 2010, las Reglas para la Operación y Desarrollo del Ramo de Salud sustituyen las Reglas para la Operación del Ramo de Salud (DOF24 de mayo de 2000).

Emitidas de acuerdo al artículo 7º. de la LGISMS, dónde se prevé que la operación y desarrollo del ramo de salud se sujetará a las disposiciones de carácter general que emita la SHCP, con previa opinión de la CNSF y la SSA, estas reglas tienen como objetivo establecer criterios generales de carácter médico, técnico y financiero, eliminar referencias anacrónicas y duplicidad en aspectos contemplados en regulación emitida con posterioridad a su fecha de publicación, aplicable a las ISES.

Es en estas reglas dónde se establece que, adicional a lo establecido en la LGISMS, en las Reglas de autorización de instituciones y seguros y en las Reglas de Filiales, se deberá especificar la forma y términos en que se prestará los servicios relacionados con los contratos de seguro que celebre y el mecanismo a emplear para cumplir con la responsabilidad civil en que pudiera incurrir.

Una vez otorgado el permiso para operar como ISES, no podrá operar hasta contar con el dictamen favorable de la CNSF resultado de la inspección realizada para evaluar que cuenta con los sistemas, procedimientos e infraestructuras administrativas necesarias, así como la ratificación del Contralor Médico por parte de la SSA.

Respecto al requerimiento de capital mínimo, establece que durante el primer trimestre del año la SHCP dará a conocer el monto de dicho capital, el cual deberá quedar totalmente suscrito y pagado a más tardar el día 30 de junio de cada año. Actualmente está establecido como capital mínimo 1'704,243 UDIS.

Detalla los requisitos que deberá cumplir una ISES para obtener los dictámenes provisional, definitivo y anual. Estos deberán presentarse a la SHCP y a la CNSF dentro de los sesenta días naturales posteriores a su expedición.

Otras especificaciones contenidas en este reglamento dictaminan las funciones del contralor médico, la forma de conformar los expedientes clínicos, el control de la utilización de los servicios médicos, tales como acceso, idoneidad y eficiencia de los servicios, sub y sobreutilización y mal uso de los mismos, y establece a las instituciones la instrumentación de un programa de mejora continua en la prestación de sus servicios, evaluando la calidad de la atención, fomentando la enseñanza e investigación médica.

Finalmente reitera, para el área técnica, el apego que deberán seguir las ISES a las leyes pertinentes respecto a las reservas técnicas, registro de productos, documentación contractual, capital mínimo de garantía, reaseguro, régimen de inversión, sistema estadístico, comercialización de los seguros y operación, detallando, en este último, las formas para establecer su red de servicios en función de la salud de los asegurados, la renovación de los planes contratados, reiterando el objetivo de estas instituciones de fomentar y restituir la salud de los asegurados.

I.3 Institución de Seguros Dentales

La institución analizada es una ISES enfocada a ofrecer seguros dentales. El corporativo al cual pertenece, es una empresa líder en seguros dentales en Estados Unidos.

Este corporativo es la primera compañía en Estados Unidos en especializarse en beneficios dentales. En 1954 un grupo de dentistas reconoce la necesidad de incrementar el acceso a la salud oral creando organizaciones de servicios dentales iniciando la creación de programas de beneficio dental para empleados. En 1966 estas organizaciones locales se unen para la coordinación de los programas de beneficios para empresas en múltiples estados formando una asociación¹.

En México, la institución se constituye como una ISES en 2007 ofreciendo seguros dentales y posteriormente, en 2009, incorporando los seguros de visión. Cuenta con oficinas regionales en Ciudad Juárez, Tijuana, Monterrey, Guadalajara, León y Distrito Federal.

A diciembre de 2012, de acuerdo a la información publicada por la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas en su página de internet, el mercado de aseguradoras que operan el ramo de salud, ISES, eran 11 distribuidas de acuerdo al monto de prima emitida como se muestra en el cuadro 1.2.

Entre estas aseguradoras únicamente 2 se especializan en seguros dentales, quedando el mercado de seguros dentales distribuido como lo muestra el cuadro 1.3.

Cerrando su primer año de operaciones con 1,280 asegurados, la institución ha incursionado en el mercado de los seguros bucodentales con un crecimiento exponencial, cerrando en diciembre de 2012 con 556,832 asegurados, el 51% del mercado de seguros dentales en México².

A fin de atender a los asegurados cuenta con una red propia, la cual consta, a mayo de 2013 de 4,005 dentistas contratados a nivel nacional³.

¹ Fuente: Página de internet del corporativo (-www.deltadental.com).

² Fuente: Notas de Revelación de la institución 2012 (www.dentegra.com.mx)

Cuadro I.2
Operación de Accidentes y Enfermedades: ISES
Diciembre 2012
Cifras en miles de pesos

Instituciones Privadas	Prima Directa	
	Monto	%
Plan Seguro	825,730	43.05
Medi Access Seguros de Salud	236,974	12.35
Servicios Integrales de Salud Nova	213,912	11.15
Preventis	172,809	9.01
General de Salud Cía. de Segs.	143,347	7.47
Dentegra Seguros Dentales	112,340	5.86
AXA Salud	106,584	5.56
Seguros Centauro, Salud Especializada	105,909	5.52
Vitamédica	657	0.03
Allianz México	0	0.00
Salud Inbursa	0	0.00
Mercado Total	1,918,262	100.00

Incluye tanto el ramo de salud de la operación de Accidentes y Enfermedades que mantienen las compañías tradicionales de seguros, como al sector asegurador de salud.

FUENTE: CNSF, cifras al cierre de diciembre de 2012.

Cuadro I.3
Mercado de Seguros Dentales

Institución	Prima Directa	
	Monto	%
Seguros Dentales	218,249	11
Otros Seguros de Salud	1,700,013	89
Mercado Total	1,918,262	100

Fuente: CNSF, cifras al cierre de diciembre de 2012.

1.3.1 Misión y visión

La ISES busca innovar en el mercado mexicano ofreciendo beneficios dentales a su población fomentando la cultura de la salud oral.

³ Fuente: Página de internet de la ISES (www.dentegra.com.mx)

Tiene como misión:

“Mejorar la salud dental y el acceso a la misma, a través de servicios excepcionales de administración de beneficios dentales, tecnología y respaldo profesional.”⁴

México presenta un rezago importante en lo que respecta a la salud dental, debido a lo cual tiene como meta elevar el estado actual de esta.

Asimismo da importancia y elevado valor a la calidad del servicio al alcance de la población, para lo cual pone esfuerzos especiales a la constitución de una red calificada con altos estándares profesionales, asumiendo el reto de su corporativo, quien busca destacarse con la mayor red de proveedores, la institución tiene como estrategia ofrecer a los asegurados un servicio de calidad al que podrán acudir de acuerdo a sus necesidades.

Los proveedores que deseen incorporarse a la red deberán cumplir con los estándares establecidos por el corporativo en Estados Unidos, debiendo presentar:

- Título
- Cédula Profesional
- Certificación vigente
- Fotografías del Consultorio (fachada, sala de espera y recepción, cubículo(s), aparato de rayos X, autoclave u horno de calor seco, baño que utilizan los pacientes)
- Especialistas: Título de especialidad, cédula de especialidad y certificación vigente

Se realiza una evaluación de los datos obtenidos a fin de determinar su inclusión en la red, estos criterios toman en cuenta 3 años de experiencia posterior a la titulación, condiciones salubres del consultorio, adecuada esterilización de los instrumentos, instalaciones adecuadas y limpias. La empresa puede visitar el consultorio a fin de verificar que este esté en condiciones de representar a la red.

Los proveedores cuentan con una carpeta de beneficios como son la promoción de su consultorio a través de directorios impresos e internet, cursos de educación continua en línea, facilidades para la contratación de seguros y descuentos en paquetes de publicidad, entre otros.

1.3.2 Líneas estratégicas

En un principio se buscó colocarse en el mercado mexicano de seguros dentales, actualmente, con una posición establecida, la meta es destacarse en este mercado siendo referencia de calidad y servicio.

A fin de lograr los objetivos a corto y mediano plazo se consideran diferentes líneas estratégicas que abarcan las diferentes perspectivas del negocio:

⁴ Fuente: Página de internet de la institución (www.dentegra.com.mx)

A) Perspectiva financiera

Cerrando 2012 con poco más de medio millón de asegurados, se busca cerrar 2013 con un millón, para este efecto se trabaja la relación comercial con otras aseguradoras especializadas en otros ramos, quienes pudieran ofrecer un complemento a su cobertura actual.

Operativamente se está diseñando un nuevo sistema que se apegue a las necesidades del negocio, capaz de almacenar la creciente cantidad de información y considere la experiencia del negocio brindando soluciones integrales.

En el área de actuaría y suscripción se programa la actualización de notas técnicas considerando la experiencia obtenida en 5 años en el mercado mexicano. Este proyecto dará un giro a la tarificación mejorando la estimación de primas y los métodos de reservas para hacer frente a las obligaciones adquiridas con sus asegurados.

También el área de actuaría y suscripción se encarga de realizar los estudios de impacto cuantitativo de la entrada en vigor de la nueva Ley de Seguros y Fianzas, en la que se busca entrar al esquema de Solvencia II europeo que tiene como objetivo garantizar la solvencia de las instituciones de seguro mediante un cambio integral del cálculo de requerimiento de capital que tendrá un impacto financiero directo para las instituciones y destaca la labor actuarial mediante la cuantificación de sus riesgos.

B) Perspectiva del cliente

Se cuenta con un centro de contacto encargado de recibir las llamadas de asegurados y proveedores quienes los orientan respecto a cualquier duda que pudiera surgir del servicio (coberturas, costos, honorarios). Un área encargada de atender las quejas, dónde se les da un seguimiento a manera de solución integral. Finalmente se realizan encuestas de servicio que retroalimentan a la institución generando indicadores de mejoras en el servicio.

Como beneficio, se ofrece la garantía llamada “satisfacción garantizada” en el que los asegurados pueden optar por una segunda opinión sin costo respecto al tratamiento a llevar a cabo. Adicionalmente, vía internet, un asegurado puede consultar su evolución dentro de la póliza respecto a los servicios realizados y sus costos proveyendo una herramienta de control de uso.

Recientemente se lanzó al mercado un producto individual, poniendo al alcance de toda la población el acceso a la salud dental y coberturas adicionales. El diseño y sustento estadístico de este producto estuvo a cargo del área de actuaría y suscripción.

Debido a que actuaría se en carga de la calidad de la información, también es la encargada de la elaboración de reportes. De manera externa, el cliente puede conocer los alcances de su seguro a través de estos reportes. Mientras que de manera interna brinda herramientas de decisiones a otras áreas de la institución.

Siendo el área que diseña los productos, otra de sus actividades es intervenir en la creación de guías de los asegurados, en dónde se busca poner en términos claros los alcances del producto a los asegurados.

C) Perspectiva de procesos internos

Con el objetivo de llevar un control de los procesos internos, se realizó una campaña interna de documentación de estos. Los cuales fueron recopilados y evaluados por el área de calidad y riesgos, siguiendo una retroalimentación de los mismos a fin de generar procesos adecuados, claros y ordenados.

Definir un proceso requiere precisar:

- Objetivo
- Variables
- Políticas
- Información requerida y sus fuentes
- Flujos de actividades
- Riesgos presentes
- Áreas involucradas
- Responsables
- Cifras control

La documentación de procesos es un requerimiento de la nueva ley de Solvencia II, cuyo principio indica que el riesgo operativo de una institución disminuye al contar con una definición de sus procesos en los que se puede identificar, mitigar y cuantificar los riesgos latentes.

En el área de actuaría y suscripción, la documentación de procesos que lleven a un adecuado control, medición y mitigación de los riesgos se refleja en la compañía en una correcta suscripción, valuación de reservas, calidad de la información y apego a la legislación vigente.

D) Perspectiva de aprendizaje y desarrollo

Brindar un servicio de calidad conlleva un recurso humano profesional y capacitado. En su arranque se buscó personal que tuviera conocimiento del negocio y quien pudiera aportar experiencia, así mismo gente joven emprendedora que buscara crecer y desarrollarse.

Diseñado para la capacitación del centro de contacto y atención al cliente, el curso de Especialista en Seguros Dentales, cobró importancia convirtiéndose de carácter obligatorio debido a que ofrece una perspectiva global del negocio y conocimiento de las diferentes áreas y sus funciones. Empezando por el conocimiento específico del producto, conceptos básicos dentales, procedimientos cubiertos e importancia de la salud bucal, se logra un entendimiento del servicio y el valor que aporta a la población, hasta las condiciones generales definidas en la nota técnica, pasando por el correcto llenado de una solicitud de pago.

Las oportunidades de crecimiento internas se ofrecen dando la oportunidad de postularse a vacantes de otras áreas a personal con antigüedad, reduciendo la curva de aprendizaje de negocio y motivando a las personas a aspirar a una escala interna y conocimiento de otras perspectivas.

El desarrollo del negocio ha hecho posible el crecimiento profesional del área de actuaría y suscripción permitiéndole conocer el trabajo actuarial en todos los ámbitos de la profesión (desde diseño de productos hasta valuación de reservas), esta oportunidad ha permitido a sus actuarios formar una amplia visión del negocio de valioso provecho en el quehacer técnico de una institución de seguros.

El Área de actuaría y suscripción es una de las áreas que requieren una mayor capacitación. Un actuario certificado, con la facultad de firmar notas técnicas y metodologías de valuación de reservas, así como de brindar una opinión técnica a la directiva requiere de 80 horas bianuales de capacitación.

Asimismo, la nueva ley de seguros, indica en el tema de gobierno corporativo que los técnicos deben contar con la adecuada preparación y conocimientos para elaborar sus actividades. El Título 31 de la Circular Única de Seguros y Fianzas de esta nueva legislación es titulada “De la acreditación de conocimientos para actuarios”.

Finalmente, como parte de la integración de sus colaboradores, se promueven actividades relacionadas con las festividades culturales, integración por área con comidas anuales y fiesta anual de la empresa, dónde se reconoce al personal que cumple 5 años colaborando en la empresa y se resaltan los principales logros anuales.

1.3.3 Productos y servicios

La ISES analizada ofrece una amplia variedad de productos de seguro dental y de visión, los cuales han sido creados de acuerdo a las necesidades de sus clientes.

La comercialización de estos productos se lleva a cabo a través de 3 principales esquemas: directo, agentes o corredores y aseguradoras.

De forma directa se cuenta con un seguro individual, el cual puede ser adquirido de manera personal o familiar. A través de agentes o corredores son colocados seguros colectivos, productos de venta masiva y también los seguros individuales. Por último, se ofrece a las aseguradoras un complemento a su seguro de gastos médicos o como un beneficio adicional a otras coberturas (vida, autos, hogar).

Los productos dentales son agrupados en 7 grandes beneficios. Un plan de seguro dental es diseñado de acuerdo a que grupos de beneficios contiene, los copagos a cargo del asegurado, el deducible y el límite anual por persona (ver figura 1.2).

Los productos de visión son diferenciados de acuerdo al límite anual y al deducible a cargo del asegurado, los seguros de visión tienen la característica de que el asegurado tiende a utilizar el total de la suma asegurada (ver figura 1.3).

Figura I.2
Beneficios del Seguro Dental



Fuente: Institución de Seguros Dentales analizada

Figura I.3
Beneficios del Seguro de Visión

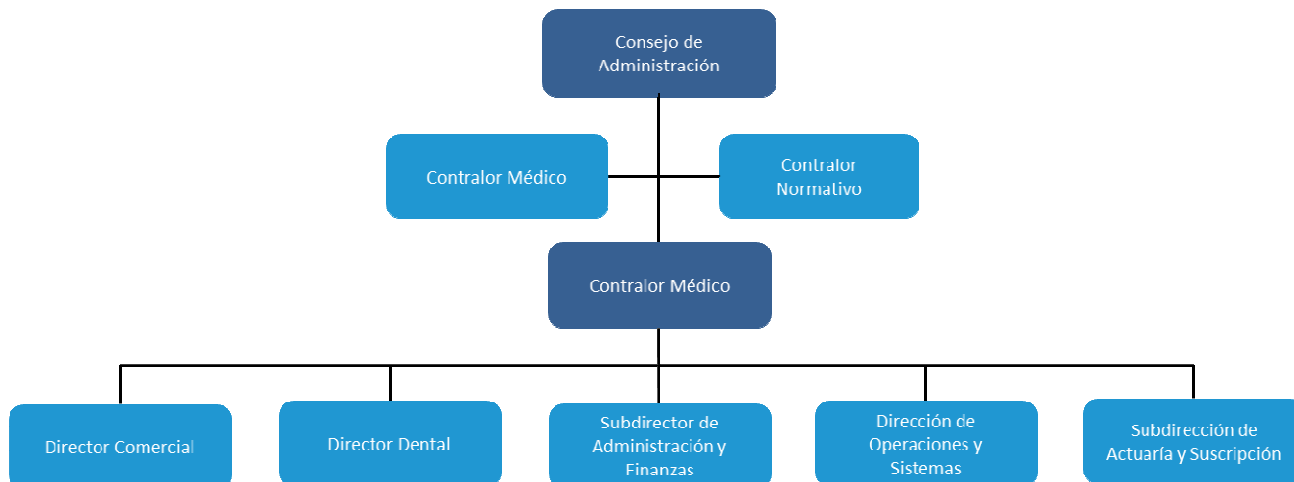


Fuente: Institución de Seguros Dentales analizada

I.3.4 Estructura Orgánica

La institución analizada organiza sus áreas de trabajo con tres direcciones y dos subdirecciones (al cierre de 2012) que se organizan de acuerdo al organigrama de la figura I.4.

Figura I.4
Organigrama de una ISES



Fuente: Notas de revelación de la institución.

La dirección comercial se encarga de la promoción y venta de los productos a través de los distintos canales abiertos. Es el área con mayor contacto externo y quien principalmente difunde la imagen de la empresa.

A fin de contar con un equipo profesional de salud bucal, la dirección dental está formada por un equipo de odontólogos que ofrecen asesoría sobre esta práctica médica. Externamente, realizan visitas a los consultorios evaluando la calidad de estos y capacitando a la red.

Por su parte, la subdirección de administración y finanzas se encarga del control y distribución de recursos de la empresa, revisa las condiciones contractuales celebradas con sus socios comerciales y está a cargo de la definición, control y manejo de las inversiones.

Quien da forma y sustento al servicio ofrecido es la dirección de operaciones y sistemas, es en esta dirección dónde se emiten las pólizas, se capturan los siniestros, se atiende tanto a proveedores como asegurados y quien se encarga del crecimiento y mantenimiento de la red. Adicionalmente, está a cargo del sistema que da soporte a toda esta estructura a través del hardware y software utilizado para que todos los empleados puedan llevar a cabo sus actividades.

Finalmente, la subdirección de actuaría y suscripción se encarga de los aspectos técnicos de una aseguradora. Es el área encargada del diseño de productos, suscripción de riesgos de la compañía, valuación de reservas y realización de la estadística del negocio. Su estructura se detalla en el siguiente punto.

Las Áreas se interrelacionan entre sí como clientes y proveedores de forma constante, la calidad de esta relación con un intercambio confiable de información llevará a una operación de calidad de toda la institución. La relación cliente-proveedor entre cada Área se ilustra en la figura 1.5.

Figura 1.5
Relación Cliente-Proveedor interno

Relación Cliente - Proveedor Interno		PROVEEDOR								
		Dirección Comercial	Dirección Dental	Subdirección de Administración y Finanzas	Dirección de Operaciones y Sistemas				Subdirección de Actuaría y Suscripción	
					Emisión	Siniestros	Redes	Centro de Contacto		Sistemas
CLIENTE	Dirección Comercial	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Dirección Dental	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Subdirección de Administración y Finanzas	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓
	Emisión	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓
	Dirección de Siniestros	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Operaciones y Redes	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Sistemas Centro de Contacto	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Sistemas			✓	✓	✓		✓	✓	✓
Subdirección de Actuaría y Suscripción	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	

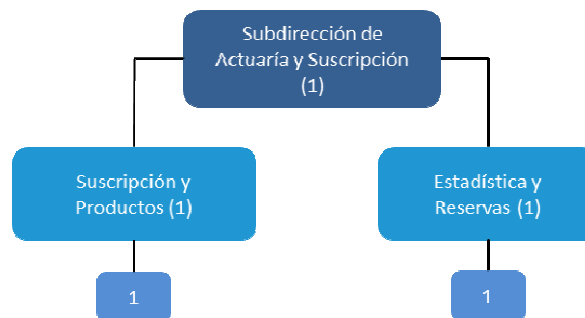
Fuente: Elaboración propia con información de la institución

1.3.5 Subdirección de Actuaría y Suscripción

El objetivo de la Subdirección de Actuaría y Suscripción es brindar a la empresa un soporte técnico, basado en información cuantitativa, que permita una toma de decisiones documentada sobre la situación del negocio. Con este fin, se observa en la figura 1.5 que el Área de actuaría y suscripción recibe información de cada Área de la institución, a partir de esta realiza los análisis correspondientes y devuelve a las Áreas observaciones del negocio que consideran una visión integral del negocio.

Actualmente el área está dividida de acuerdo al organigrama de la figura 1.6 cuyas funciones principales se describen en el cuadro 1.4.

Figura 1.6
Organigrama de la Subdirección de Actuaría y Suscripción



Fuente: Elaboración Propia con información de la institución al 31 de diciembre de 2012

Cuadro I.4
Principales Funciones de la Subdirección de Actuaría y Suscripción

Subdirección de Actuaría y Suscripción	
Suscripción y Productos	Estadística y Reservas
<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de Productos • Notas Técnicas • Tarificación • Suscripción de Nuevos Negocios • Suscripción de Renovaciones • Autorización de Tarifas de Emisión • Guías de los Asegurados • Contratos Aseguradoras 	<ul style="list-style-type: none"> • Reservas de Riesgos en Curso • Reservas de SONR y SPV • Reserva de Dividendo • Bases de Datos • Estadística de Clientes • Estadística Interna • Elaboración de Presupuesto • Prueba de Solvencia Dinámica • Entrega de Información a los entes reguladores • Atención a auditorías • Límite Máximo de Retención • Solvencia II (Nueva Ley de Instituciones de Seguros y Fianzas)

Fuente: Elaboración propia con información de la institución, Área de Actuaría y Suscripción

Las actividades del Área tienen efecto en cada una de las perspectivas del negocio que se describieron con anterioridad (figura I.7) debido a lo cual es importante que el equipo técnico conozca la operación del negocio a fin de evaluar su impacto, cuantificar los riesgos y transmitir a las áreas correspondientes la información pertinente para mitigar los riesgos inherentes.

Figura I.7
Actividades y su impacto en las perspectivas del negocio

Perspectivas del Negocio		Financiera	Clientes	Procesos Internos	Aprendizaje y Desarrollo
Actividades del Área Técnica	Productos	✓	✓	✓	✓
	Suscripción	✓	✓	✓	
	Contratos Aseguradoras		✓	✓	
	Guías del Asegurado		✓	✓	✓
	Reservas Técnicas	✓		✓	✓
	Bases de Datos		✓	✓	✓
	Estadística	✓	✓	✓	✓
	Reportes Regulatorios	✓	✓	✓	✓
	Auditorías	✓		✓	✓
	Solvencia II	✓	✓	✓	✓

Fuente: Elaboración propia con datos de la institución

El objetivo de una ISES es brindar un servicio dirigido a prevenir o restaurar la salud del asegurado, para lo cual requerirá de una gama de productos que sean adaptables a las necesidades de éste y es aquí donde inicia la intervención del área.

La creación de un producto requiere un fundamento probabilístico que indicará los parámetros a tomar en cuenta para garantizar un equilibrio entre beneficio, costo y accesibilidad. Se deberá detallar el tipo de riesgo, las coberturas (básicas, opcionales y adicionales), características, limitaciones, exclusiones, periodos de espera y forma de administrar estos beneficios. El alcance y variantes en que se puede ofrecer un nuevo producto se establece en una Nota Técnica, la cual deberá ser autorizada por la CNSF, quien velará por el cumplimiento cabal de ésta a fin de garantizar la protección del asegurado.

Una vez creado el producto, la comercialización de éste requerirá de la tarificación de las diferentes variantes soportadas por su respectiva nota técnica. Esta tarificación es dinámica, tiene un ciclo que se retroalimenta constantemente con el análisis de la experiencia, el cual tomará en cuenta las tendencias de utilización y costos, así como la tendencia médica. Otras variables que pudieran afectar la tarificación son las diferencias regionales, afectación por deducibles, copagos y coaseguros y límites generales y específicos.

Como parte del dinamismo de la tarificación, a fin de calcular las primas con las que renovará un negocio en caso de que así lo deseen, se realiza un análisis particular del comportamiento en años anteriores. En este análisis se tomará en cuenta la utilidad o pérdida que generó este negocio a la empresa, así como la utilización que se le ha dado al seguro. Con este proceso se busca estimar el desarrollo que tendrá en el futuro el negocio y prever el riesgo en que se incurre al tiempo que se toman medidas de ajuste de primas para hacerle frente.

El producto y su tarificación deberán considerar un proceso de suscripción y selección de riesgos, el cual buscará adaptar el menú de productos de manera específica a los negocios cotizados, tomando en cuenta que con cada negocio se acepta un riesgo que será respaldado por la empresa, debido a lo cual contemplará la vigilancia del cumplimiento de las políticas de suscripción.

En inicios de su operación el volumen de negocio permitía un análisis puntual de cada riesgo suscrito por la institución para determinar la tarifa a ofrecer en base a su experiencia. Sin embargo en la medida que la cartera ha ido incrementando su volumen este detalle ha ido quedado rezagado a fin de lograr satisfacer la demanda de análisis de negocios a renovar y nuevo negocio en puerta. Suscripción ha agrupado el tipo de análisis de acuerdo a su complejidad, centrándose en aquellos negocios trascendentales para la aseguradora creando mecanismos automáticos que precisan una menor cantidad de tiempo invertido en su análisis.

Una vez emitido el negocio, la prima otorgada en el proceso de suscripción procederá a generar reserva a fin de hacer frente a las obligaciones futuras contraídas. Las reservas técnicas a calcularse en una ISES son las reservas de riesgos en curso, reservas de siniestros ocurridos no reportados, reservas de siniestros pendientes de valuación y las reservas por concepto de dividendos. El saldo de reservas es el principal pasivo con que cuenta una aseguradora.

La legislación vigente, a través de la Circular Única de Seguros, en su Título 7, señala los estándares de la práctica actuarial a tomarse en cuenta en la valuación de las reservas técnicas, de la forma de registrar los métodos de valuación y de la forma de reportar esta valuación. Cada institución debe registrar un método de valuación a través de una Nota Técnica por cada tipo de reserva, esta deberá ser firmada por un actuario certificado.

La institución cuenta con un método propio registrado en agosto de 2012 para la valuación de la reserva de riesgos en curso, esta considera aquellos riesgos que se encuentren vigentes a la fecha de valuación, se realiza el cálculo por asegurado y prevé el riesgo futuro que aún queda por cubrir, es calculado en base a la prima correspondiente al periodo expuesto y contempla la reserva de siniestros con un posible ajuste por insuficiencia, el factor de suficiencia forma parte de la Nota Técnica, en la metodología registrada se señala que el factor de suficiencia será calculado con información de los últimos 36 meses de experiencia de siniestros y prima, y la reserva de gastos de administración, costo contemplado para fines operativos de la aseguradora.

La reserva de riesgos en curso es una reserva en base a la prima emitida y su análisis refleja la operación de la institución. En una revisión histórica es posible distinguir, a través de la constitución y liberación de la reserva, momentos importantes para la institución como una nueva alianza comercial o el lanzamiento de un nuevo producto, así como el cambio de metodología de su valuación.

Asimismo, se observa que al ser una valuación mensual no logra captar el efecto de la cancelación y rehabilitación, pues el riesgo que al momento de la valuación se encuentre cancelado no será cuantificado por esta reserva y en la medida que la cobranza en primas se encuentre desfasada esta reserva no tomará en cuenta estos riesgos.

Otros fenómenos importantes que afectan esta reserva son la emisión anticipada de pólizas y la forma de administración autoadministrado de una póliza.

Para el primer caso, una emisión anticipada representa un importe en prima que se reconoce contablemente y por tanto se reconoce el riesgo, sin embargo este reconocimiento es previo al inicio en vigor. Esta situación es analizada por el sector debido a que las opiniones respecto a si deben formar parte de la reserva de riesgos en curso o no se encuentran divididas. La institución al reconocer la prima, reconoce el riesgo y constituye reserva en estos casos.

Para el caso de las pólizas de esquema de administración autoadministrado, esto es, pólizas en las que los ajustes de prima de altas y bajas durante la vigencia de la póliza no se realizan en el momento en que se da el movimiento sino hasta que el monto de movimientos llega a un determinado porcentaje del valor de la prima. Derivado de esta condición, existen asegurados en vigor para los que la institución asume un riesgo sin que haya una prima de por medio. Esto obliga a la institución a financiar la prima y por tanto la reserva a constituir para estos asegurados.

La Nota Técnica de la valuación de reserva de siniestros ocurridos pero no reportados (SONR), fue autorizada por la CNSF para la institución analizada en octubre de 2012, mientras que la Nota Técnica de la reserva por concepto de siniestros pendientes de valuación (SPV) fue autorizada en enero de 2013.

Las reservas de SONR y SPV se calculan con el método de *chainladder* o método de escalera en base a la experiencia de 36 meses en siniestros que ha tenido la empresa. Tomando en cuenta la distancia y magnitud de un siniestro desde que ocurre hasta el momento en que se reporte y hasta que se da por concluido, ya sea con un pago o con el rechazo definitivo., Con esta reserva se pretende considerar aquellos riesgos de los que no se tiene información cabal y sin embargo se tiene conocimiento de su inminencia.

A partir del flujo de siniestros que ha tenido la institución se estima el comportamiento futuro de las reclamaciones y le permite estar preparada para hacer frente a estas. Las reservas de SONR y SPV son reservas complementarias, la suma de ambas se conoce como el monto de obligaciones pendientes por cumplir (OPC).

La estabilidad de esta reserva depende de la estabilidad que hayan alcanzado los flujos de reclamaciones. Para la ISES que se analiza, esta estabilidad no se ha alcanzado aún debido a que su cartera sigue en aumento y con ella la variabilidad de sus reclamaciones.

El análisis de esta reserva nos da un elemento muy importante en el estudio de la cartera, pues predecir el número de siniestros, el monto de estos y el espacio de tiempo por el que se esperan recibir permite realizar proyecciones financieras de la aseguradora. En la medida en que estas predicciones cobren estabilidad las proyecciones cobrarán más precisión.

Como parte la reserva de SONR y SPV se ha observado que la presencia de predeterminaciones tiene un efecto particular. Una predeterminación consiste en un siniestro que no ha ocurrido del cual se tiene conocimiento previo. Cuando un asegurado acude con un proveedor, este realiza un diagnóstico y plantea un tratamiento completo al asegurado, esta propuesta de tratamiento es enviada a la aseguradora para su autorización de acuerdo a las características del plan del asegurado, la aseguradora abre una reserva con esta información aun cuando el siniestro no ha ocurrido. Posteriormente, conforme el asegurado asiste a su tratamiento el proveedor enviará las reclamaciones correspondientes que cubrirán el tratamiento y la predeterminación se convierte en un siniestro ocurrido.

De acuerdo a las Notas Técnicas de los productos actualmente registrados en la cláusula de periodo de beneficio se indica que la institución estará obligada a reembolsar los gastos de una eventualidad hasta que a) el tratamiento haya sido concluido, b) se alcance la suma asegurada o c) transcurran 2 años desde su apertura. Asimismo, la cláusula de prescripción ratifica que las acciones derivadas del contrato se darán por concluidas a los dos años. Para los primeros dos casos una predeterminación llegará a siniestro ocurrido y cumplirá su ciclo conforme al contrato de seguro, es en el caso en que una predeterminación permanece abierta por el espacio de 2 años en que las reservas de siniestros se ven afectadas.

Como primera observación, una reclamación de un proveedor se relacionará a una predeterminación siempre y cuando este indique que existe este trámite previo o el analista de siniestros observe que el siniestro pudiera estar relacionado a una predeterminación. El riesgo de la no relación entre siniestro y predeterminación produce una reserva inflada por al menos los 2 años que permanecerá abierta esta.

De acuerdo al método utilizado por la institución, *chainladder*, la acumulación de estos siniestros se cargará en la primer columna del triángulo de acumulación de siniestros (figura 1.8) afectando el factor de incremento entre las dos primeras columnas.

Figura 1.8
Triángulo de siniestros
para reserva de siniestros.

SONR	Mes de Reportado						
	0	1	2	...	m-2	m-1	m
Mes de Ocurrido							
Mes n							
Mes n-1							
Mes n-2							
⋮							
Mes 3							
Mes 2							
Mes 1							

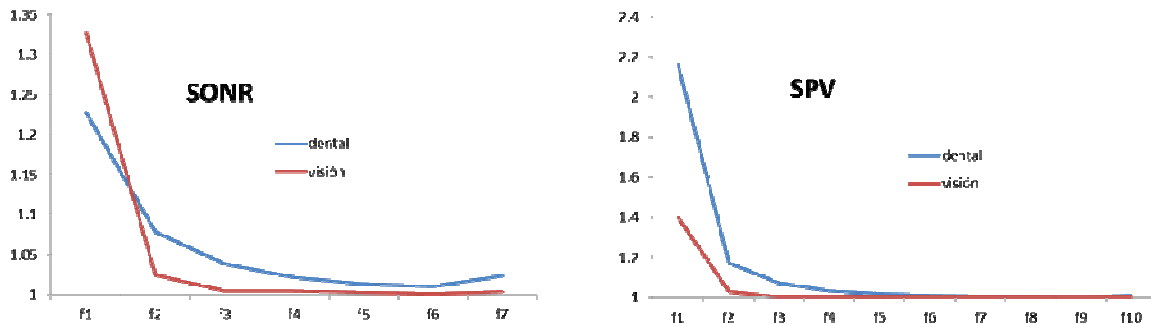
Fuente: Elaboración propia con información de metodología *chainladder*

Finalmente, la valuación de reservas de siniestros con esta metodología demuestra un comportamiento distinto entre los siniestros del seguro dental y de visión y la rapidez con la que se reportan y pagan las reclamaciones.

La metodología utilizada emplea factores de incremento entre los meses de desarrollo de los siniestros, con los factores empleados es posible estimar el flujo futuro de los siniestros en base a la experiencia, entre más cercanos a 1(un) significa que la cantidad de siniestros entre una columna y su subsecuente se va haciendo menor, en 1(un) podemos interpretar que el 100% de los siniestros ha sido reportado (o pagado, para el caso de SPV).

Una comparación entre los factores resultantes de la reserva de SONR y SPV se muestra en la figura 1.9. Se observa como los factores del seguro de visión llegan con mayor rapidez al 1(un) completando su ciclo de reporte/pago más rápido que el seguro dental.

Figura 1.9
Diferencia entre
seguro dental y de visión.
Reserva de siniestros.



Fuente: Elaboración propia con información de la institución.

Por último, las reservas por concepto de dividendos son generadas por un contrato pactado con el contratante de la póliza dónde se acuerda compartir la utilidad generada siempre y cuando se cumplan determinadas condiciones, un porcentaje máximo de siniestralidad y sobre determinado porcentaje de la prima de riesgo, en caso de que el negocio sufra una pérdida a causa del riesgo el dividendo será cero. La descripción del cálculo de dividendo a ofrecer debe estar contenido en la Nota Técnica correspondiente al producto y debe contar con la autorización de la CNSF.

La metodología de valuación de las reservas técnicas con la legislación a entrar en vigor en abril de 2015 tiene cambios importantes cuyo impacto es actualmente medido por una serie de estudios de impacto cuantitativo y cualitativo.

A grandes rasgos para el cálculo de las reservas técnicas bajo la nueva legislación de seguros, se expresa como la suma de la mejor estimación de flujos futuros y un margen de riesgo. Para cada ramo o tipo de seguro se calculan los índices de reclamaciones futuras. Generando una estadística de estos índices de reclamación clasificados por ramo o tipo de seguro se realizarán simulaciones de las reclamaciones futuras a partir de las cuales se determinará un mejor estimador.

Adicionalmente, el Área de Actuaría y Suscripción se encarga de proveer de información estadística a clientes internos y externos. De manera interna se busca interpretar los datos recabados con el objetivo de transformar estos en información valiosa para la toma de decisiones de la empresa. De manera externa se brinda información sobre el estatus de su negocio a los clientes brindando indicadores de uso, alcance del beneficio y resultado financiero. Y sobre el estatus de la aseguradora a las entidades regulatorias, como son, niveles de prima, reserva, volumen de cartera, productos ofrecidos, suficiencia de primas y reservas, rentabilidad del negocio..

La explotación de la información requiere en primera instancia una fuente que sea confiable, la calidad de la información extraída se reflejará en la calidad del uso que se le dé a esta. Es por esto que el Área de Actuaría y Suscripción también se encarga del cuidado de esta calidad de la información.

La fuente principal es la base de datos de la empresa, sin embargo, se debe tener en cuenta que una base de datos es dinámica, mientras que la mayoría de los estudios se realizan con información estática, una foto a una determinada fecha, por lo general los cierres de mes, trimestre y año son puntos de análisis muy importantes.

Además del dinamismo que mantiene una base se debe considerar que es alimentada por un factor humano que es susceptible de alimentarla de forma equivocada. Por tanto es importante en todo momento realizar análisis propios de la información previamente a realizar cualquier estudio o análisis pues las conclusiones obtenidas de estos análisis le servirán a alguien para tomar una decisión.

Mensualmente se recaba la información de las bases de datos, complementándola y cotejándola con reportes de otras áreas, emisión, siniestros, contabilidad. Las 3 principales bases de datos para la realización de análisis son: Siniestros, Primas y Asegurados.

Uno de los reportes que se generan de manera interna a cargo del Área de Actuaría y Suscripción es el de resultados de cartera. En este reporte se analizan los riesgos suscritos y la rentabilidad financiera que presentan, la periodicidad trimestral de este reporte permite monitorear el

movimiento de la cartera y la detectar oportunamente variables que puedan ocasionar pérdida. El reporte se divide en dos principales partes, los negocios tradicionales, emitidos de forma directa con la aseguradora y los negocios especiales o alianzas con otras aseguradoras pues tienden a presentar variables distintas.

El análisis de negocio tradicional es subdividido a su vez de acuerdo al tipo de seguro, dental o de visión, al tipo de contratación, prestación, voluntario o individual, y hasta el plan contratado. Las principales variables a monitorear son, prima emitida, monto de siniestros, porcentaje de siniestralidad, asegurados vigentes y expuestos, pacientes, utilización, siniestro promedio e índice combinado, en este último se observa la rentabilidad del negocio pues es el resultado de sumar el porcentaje de siniestralidad, el porcentaje de gastos que incluye gasto de administración y adquisición, cuando es superior a 100% el negocio indica pérdida.

De este análisis se observa que el porcentaje de utilización del seguro en esquema voluntario es mayor que el presentado en esquema de prestación, la presencia de deducible en un plan inhibe la utilización, la variabilidad del porcentaje de copago influye en la utilización siendo mayor en aquellos planes en los que el asegurado no tiene participación y que en el seguro de visión la utilización incrementa conforme el límite anual crece.

El análisis de negocios especiales se subdivide de acuerdo a la alianza formada, es decir, se realiza por aseguradora que a su vez es dividida por el tipo de cartera a la que se le está extendiendo el beneficio dental. Una aseguradora puede incluir cartera colectiva, individual, clientes especiales obtenidos ya sea por licitación o simplemente cotizados de forma especial.

El análisis de negocios especiales ha sido particularmente inestable debido a la cantidad de nuevas alianzas que se han establecido, observando las carteras que han permanecido durante mayor tiempo (desde 2009 la más antigua) se observa cierta estabilidad. Las variables monitoreadas son las mismas que en negocio tradicional: prima emitida, monto de siniestros, porcentaje de siniestralidad, asegurados vigentes y expuestos, pacientes, utilización, siniestro promedio e índice combinado.

En comparación con los negocios tradicionales, se observa una utilización menor derivado del hecho de que el seguro dental no es el principal beneficio ofrecido por la aseguradora, este es únicamente un complemento.

El Área de Actuaría y Suscripción está a cargo del análisis de desempeño de proveedores, en donde se supervisa que estos tengan una práctica profesional de calidad detectando, a través de la estadística, comportamientos anómalos que pudieran indicar un abuso. El estudio se realiza por una parte los proveedores dentales y por otra los proveedores del seguro de visión.

En lo que corresponde a los proveedores dentales, la realización de este análisis requiere del mayor detalle que puede ofrecer la base de datos de siniestros, pues esta es desglosada a nivel procedimiento y pieza dental. Asimismo, requiere del apoyo del área dental y redes a fin de realizar un correcto análisis de los proveedores.

Por la parte de proveedores se clasifican de acuerdo a su colaboración en una clínica en conjunto con otros proveedores, de forma independiente o proveedores que no forman parte de la red y quienes aparecen en la estadística de la institución a través del pago de reembolsos a los asegurados.

En contraparte, los procedimientos son clasificados de acuerdo a las condiciones contractuales del contrato de seguro que los afectan, las limitaciones establecidas y las buenas prácticas de la profesión dental. De esta forma identificamos procedimientos que se encuentran limitados por vigencia de la póliza y aquellos que su análisis no depende de esta (cuadro 1.5).

Cuadro 1.5
Clasificación de Tratamientos

Distinción de Vigencia	Sin distinción de vigencia
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluaciones orales • Limpieza o Profilaxis • Radiografías 	<ul style="list-style-type: none"> • Amalgamas • Resinas • Extracciones • Terceros Molares (muelas del juicio) • Endodoncias

Fuente: Elaboración propia con información de la institución

Una vez clasificados los proveedores y los tratamientos se obtiene el número de procedimientos por tratamiento por paciente por proveedor y se calcula el número de procedimientos promedio por paciente para cada proveedor y cada tratamiento, así como el número promedio de procedimientos por paciente por tratamiento, el mínimo, el máximo y la varianza en número de procedimientos por paciente. El número promedio de procedimientos por tratamiento más la varianza nos indican cual es la cantidad “normal” de realización de cada tratamiento, por lo que aquellos proveedores que pasen esta medida son señalados como un foco rojo.

Otros factores antes de clasificarlos como proveedores con sobreutilización, es la cantidad de pacientes, se tiene identificado que el número mínimo de pacientes atendidos en este tratamiento debe ser 10 para señalarse como un proveedor con posible sobreutilización. Los tratamientos excepción son las amalgamas y resinas, para las que el mínimo de pacientes debe ser 20. Esta excepción deriva de que el tratamiento de caries con amalgamas y resinas son los tratamientos más realizados por los odontólogos.

Una vez identificados a los proveedores cuyo promedio de tratamientos por paciente sugiere una desviación del resto de proveedores de la cartera los casos son enviados al área dental, quienes a través del estudio de casos y análisis de los siniestros reclamados determinarán si se trata de un abuso por parte del proveedor.

De las estadísticas entregadas a la Comisión, una de las más elaboradas e importantes son las del Sistema Estadístico del Sector Asegurador (SESA) señalada en la Circular Única de Seguros en el Título 16 “De la información para efectos de inspección y vigilancia”. El resultado es una base de datos de la aseguradora con la que se realizan estudios del sector, es una entrega anual, en el caso de la aseguradora se realiza una entrega para el ramo de Salud y otra para Gastos Médicos.

En esta base se detalla la información de prima y siniestros por asegurado. Contiene la información de todo aquel asegurado que haya estado en vigor al menos un día en el año de reporte.

Otras actividades dónde se interviene son en la elaboración de las guías del asegurado y contratos con aseguradoras, dónde se vigila que se establezcan claramente las condiciones del contrato de seguro, los beneficios, limitaciones y exclusiones del producto. Se participa en el cálculo del presupuesto anual dónde se busca planificar los ingresos y egresos de forma que la compañía sea, no solo solvente, sino que, además, rentable. La prueba de Solvencia Dinámica, se realiza con el fin de demostrar la solvencia de la compañía a través de estresar las principales variables de la compañía: primas, siniestros y gastos, esta prueba busca garantizar que la empresa sea capaz de afrontar sus obligaciones con los asegurados.

Actualmente, se trabaja a nivel nacional en un cambio de legislación, conocido como Solvencia II, cuyos pormenores son coordinados por la subdirección de Actuaría y Suscripción. La nueva Ley de Instituciones de Seguros y Fianzas (LISF) con su correspondiente Circular Única de Seguros y Fianzas (CUSF) entrarán en vigor el 4 de abril de 2015, disposición publicada el 4 de abril de 2013 en el Diario Oficial de la Federación.

A raíz de las crisis financieras globales de la década de los 90's dio inicio un proceso de revisión y modernización de la regulación del sistema financiero con la finalidad de fortalecer su operación y solvencia. En Basilea II y posteriormente Basilea III se extienden recomendaciones sobre la legislación y regulación bancaria emitidos por el Comité de supervisión bancaria de Basilea. En la Unión Europea este se conoce como esquema de Solvencia II⁵. Está basado en un esquema de 3 pilares (figura 1.10)

Manuel Aguilera, en la presentación realizada en el congreso de la AMA en septiembre de 2011 expone el cambio que implica la entrada en vigor de Solvencia II, estableciendo un conjunto revisado de requerimientos de capital, reservas técnicas, estándares de administración de riesgos y mecanismos de revisión que busca reducir la probabilidad de insolvencia de las aseguradoras.

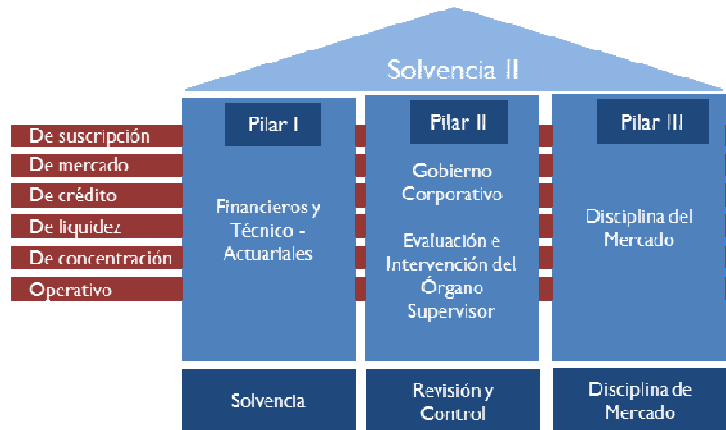
El proceso de implementación de la nueva legislación requiere de un estudio de impacto cuantitativo que en el caso de la institución está a cargo del Área de Actuaría y Suscripción. En este estudio, tomando como base los resultados de las aseguradoras al cierre de 2012 se evalúan los riesgos a fin de llegar a el cálculo de requerimiento de capital bajo este esquema de Solvencia II.

Tomando como base la CUSF se calcula el valor de las reservas técnicas con base en un mejor estimador y un margen de riesgo, se mide el riesgo de suscripción, operativo y financiero con lo que se obtendrá el nuevo requerimiento de capital.

⁵ Presentación de Manuel Aguilera en el congreso de la AMA, septiembre de 2011. Página de la CNSF.

Se realizarán 3 estudios de impacto cuantitativo en los que la institución podrá prepararse para la entrada en vigor de la LISF en 2015.

Figura I.10
Estructura de Solvencia II



Fuente: Presentación de Manuel Aguilera en el congreso de la AMA, septiembre de 2011

Durante el primer estudio de impacto cuantitativo el análisis de la información reveló que la institución requiere del diseño de una metodología propia, pues la naturaleza de su negocio no permite una correcta calibración de sus parámetros en comparación con el mercado.

Como ISES, la institución tiene autorizado el ramo de salud, sin embargo, ni su severidad ni su frecuencia compara con el mercado de gastos médicos al ser considerablemente menores. En el ramo de salud, el mercado de seguros dentales es apenas el 11%, un producto que sus características no pueden compararse con otros productos ofrecidos en el mercado de salud en los parámetros antes mencionados.

Asimismo, la institución aún no cuenta con una estabilidad en su estadística y operación, debido a lo cual, el riesgo detectado por el modelo incrementa solicitándole un mayor requerimiento de capital. Actualmente el Área de Actuaría y Suscripción se enfrenta a la necesidad de modelar un método propio que permita hacer frente a la entrada en vigor de la legislación que pueda medir cabalmente sus riesgos particulares y apegarse a los nuevos requerimientos.

La empresa es auditada por partida doble y de acuerdo a la legislación vigente, y el área encargada de llevar estas auditorías es el Área de Actuaría y Suscripción. Por un lado se da atención a la auditoría realizada por auditores actuariales externos, quienes elaborarán un dictamen del negocio y por otra parte la CNSF elabora anualmente una auditoría a la empresa a fin de evaluar su apego a la normatividad y a las notas técnicas autorizadas.

De acuerdo al artículo 105, párrafo sexto de la LGISMS, “las instituciones y sociedades mutualistas de seguros deberán obtener el dictamen de un actuario independiente... sobre la situación y suficiencia de las reservas de carácter técnico que las instituciones y sociedades mutualistas de seguros deben constituir de acuerdo a lo dispuesto en esta Ley. La realización del dictamen actuarial deberá apegarse a los estándares de práctica actuarial que al efecto señale la Comisión Nacional de Seguros y

Fianzas...”. Asimismo, la Circular Única en su Título 15, capítulo 15.2 titulado “Del registro, funciones y presentación de informes de los auditores actuariales” detalla lo que corresponde a esta auditoría.

La institución analizada es auditada por parte de sus auditores externos de forma trimestral. En estas auditorías son revisadas metodologías y saldos de reservas técnicas, así como buenas prácticas actuariales. El Área de Actuaría y Suscripción es encargada de estar en contacto con los auditores actuariales a fin de que cuenten con la información necesaria y suficiente para realizar las revisiones pertinentes.

Finalmente, la auditoría actuarial por parte de la CNSF es realizada una vez al año y está a cargo del Área de Actuaría y Suscripción. A través de requerimientos de información se revisa la emisión anual, el asiento de siniestros y reserva de obligaciones pendientes por cumplir, saldos de reservas técnicas y metodologías empleadas, así como su apego a las Notas Técnicas registradas y la suficiencia de estas. A su vez es revisado el cálculo de primas de acuerdo a los productos y Notas Técnicas registradas. A través de una muestra de expedientes de emisión y siniestros es auditada la documentación contractual enviada al asegurado, el apego a la ley sobre el contrato de seguro.

Las actividades y procesos a cargo del Área de Actuaría y Suscripción toman en cuenta información de las otras Áreas de la institución, esta interacción es constante y se expone el flujo en la figura I.11.

Figura I.11
Relación de actividades respecto a otras áreas

Áreas de la Institución		Dirección Comercial	Dirección Dental	Subdirección de Administración y Finanzas	Dirección de Operaciones y Sistemas				
					Emisión	Siniestros	Redes	Centro de Contacto	Sistemas
Actividades del Área de Actuaría y Suscripción	Productos	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Suscripción	✓	✓	✓	✓		✓		✓
	Contratos Aseguradoras	✓		✓	✓	✓	✓	✓	
	Guías del Asegurado	✓		✓	✓	✓	✓	✓	
	Reservas Técnicas			✓	✓	✓			✓
	Bases de Datos	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Estadística	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Reportes Regulatorios		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Auditorías	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Solvencia II	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Fuente: Elaboración propia con información de la institución

Capítulo 2.

Diagnóstico situacional

2.1 Doctrinas y principios

La teoría administrativa tiene sus inicios en la revolución industrial producto de la necesidad de una mayor planificación así como desarrollar maneras de incrementar la eficiencia y competencia de las organizaciones. Debido a que el recurso humano es parte fundamental de la administración se describirán las diversas teorías que se han desarrollado.

La teoría clásica de la administración cuenta con tres enfoques, la administración científica, teoría del proceso administrativo y teoría burocrática.

La administración científica, cuyo principal impulsor fue Frederick Taylor, plantea un enfoque en la tarea a realizar desarrollando un método, capacitando al empleado, vigilando el cumplimiento de las normas y asignando tareas de forma diferenciada para una mayor disciplina.

La teoría del proceso administrativo, fue expuesta por Henry Fayol, conocido como el padre de la teoría administrativa, propone 14 principios que describen la distribución del trabajo, jerarquización de la dirección de este, remuneración, equidad, trabajo en equipo buscando generar una lealtad por parte de los colaboradores.

En la teoría burocrática de Max Weber habla de una organización caracterizada por la división del trabajo, jerarquía bien definida, reglas y regulaciones detalladas y un modelo de relaciones impersonales basado en la autoridad.

La teoría clásica tiene como características el énfasis en el aumento de la eficiencia, confianza en las reglas, la integración a través de jerarquías, propone la especialización en el desarrollo de tareas una clara definición y separación de la autoridad.

Por su parte la teoría del comportamiento parte del principio de que los administradores logran sus objetivos trabajando con personas.

Mary Parker Follet fue una de las primeras en postular que las organizaciones podían ser vistas desde la perspectiva del comportamiento humano, los administradores se enfrentaron a la idea de armonizar y coordinar a los grupos de trabajo basados en su experiencia y conocimientos logrando dirigirlos por algo más que la autoridad formal de la posición ocupada. Esta teoría se vio impulsada por el inicio de la investigación conductual que desembocaría en el movimiento de las relaciones humanas en la administración.

En 1927 Elton Mayo y un equipo de investigación de Harvard realizaron un estudio en el que se plantearon determinar la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de los trabajadores, este estudio no arrojó relación alguna, sin embargo este experimento sugirió que existen otras variables que afectan la producción, la compañía solicitó a Elton Mayo y sus

colaboradores investigar sobre estas variables. Esta aportación se convirtió en la más importante del enfoque conductual, rompiendo con las teorías de la administración científica.

Posteriormente surge el enfoque neoclásico, en el que se busca regresar a los postulados de la teoría de la administración clásica incorporando elementos importantes de la teoría del comportamiento, sus principales expositores son Peter Drucker, Ernest Dale, Harold Koontz, Cyril O'Donnell y William Newman.

Las principales aportaciones de este enfoque son respecto a los tipos de organización, la departamentalización y la administración por objetivos. El desarrollo de objetivos y el establecimiento de planes estratégicos para el cumplimiento de los objetivos constituyen una de las aportaciones de este enfoque que más repercusiones han tenido en el trabajo de los administradores (Chivenato, 1990).

Finalmente en los años 70's surgen las teorías modernas de la administración, el enfoque de sistemas y el de contingencias.

El enfoque de sistemas observa a una organización como “un todo unitario organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes y delineado por los límites identificables de su ambiente” (Bertalanffy, 1968), estos sistemas están constituidos por 5 partes básicas: entrada, proceso, salida, retroalimentación y ambiente.

Adicionalmente considera el proceso dinámico de interrelación interna tomando en cuenta todos los niveles de organización. Busca conceptos y técnicas de muchos campos de estudio, lo que la hace multidisciplinaria. Se caracteriza por ser una teoría adaptativa y se preocupa más por entender los fenómenos de la organización más que por métodos.

El enfoque de contingencias de la administración, tiene también un enfoque sistémico, sin embargo ofrece a los administradores líneas de acción específicas. Plantea que en cuanto a administración se refiere no hay una única mejor manera de organizarse, si no que depende de las características de la organización que se pretende administrar.

Este segundo enfoque de las teorías modernas contempla dos variables independientes que influyen en las decisiones de la organización. La primera es el ambiente, para su análisis propone la separación entre el ambiente general que afecta a todas las empresas (condiciones legales, políticas, económicas, demográficas, culturales, etc.) y el ambiente inmediato que afecta en particular a la organización (proveedores, clientes, competidores, etc.). La segunda es la tecnología, esta puede ser de dos tipos, la incorporada, que comprende los bienes físicos, y la no incorporada, que consta de los conocimientos que tienen las personas.

Una característica que se plantea en cada teoría desarrollada de la organización, es la dirección, la capacidad de un individuo de llevar a un equipo de trabajo a cumplir las metas establecidas. La teoría del Clima Organizacional de Likert, establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben.

Por lo tanto la dirección que asuma cada organización derivado de cualesquiera teorías de la administración aplicada repercutirá en la percepción de los colaboradores y por ende creará un determinado entorno.

2.2 Contextualización de entorno organizacional

La diversidad de teorías en torno a la administración ha ido desde ver a la organización como una máquina buscando la eficiencia a través de la división de tareas y funciones, hasta revelar la importancia del factor humano y su compleja relación con la eficiencia y productividad, finalmente, a finales del siglo XX la nueva visión sistemática de las organizaciones es acompañada del reconocimiento de estas como culturas, con concepciones y estructuras metodológicas propias de la antropología.

Entendemos por cultura organizacional a todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella. Es transmitida a través del tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y presiones internas producto de la dinámica organizacional. La cultura organizacional crea, y a su vez es creada, por la calidad del medio ambiente interno; en consecuencia, condiciona el grado de cooperación y de dedicación y la raigambre de la institucionalización de los propósitos de una organización (Carlos Gabriel Suárez, Cultura y Clima Organizacional, 2013).

Cuadro 2.1
Consecuencias de un buen o un mal clima organizacional

Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
<ul style="list-style-type: none"> • Valor agregado • Competitividad • Logro • Afiliación • Productividad • Motivación • Satisfacción • Adaptación • Innovación • Salud del Colaborador 	<ul style="list-style-type: none"> • Baja de rendimiento laboral • Ausentismo • Baja calidad de productos o servicios • Robo • Costos inesperados • Alta rotación • Poca innovación • Trabajo a desgano • Disminución del ritmo de las tareas • Retiro de colaboración

Fuente: Elaboración propia con datos de Suarez, Cascales, Calleja, Loyolo y López.

Por su parte, el clima organizacional, comprende un conjunto de características o propiedades que es percibido por los miembros de esta al interactuar con las variables propias de la organización como la estructura y los procesos. De acuerdo con Brunet (2004), la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en el comportamiento de un empleado.

Así mismo, la OMS, a través de diversas conferencias internacionales¹ respecto a la promoción de la salud, establece como punto importante para la salud de un individuo la creación de entornos saludables destacando que “la promoción de la salud genera condiciones de trabajo y de vida gratificantes, agradables, seguras y estimulantes” (Carta de Ottawa⁶, 1986). Posteriormente, en la Declaración de Sundsvall¹ (1991), se expone que “un entorno favorable permite a la gente desarrollar sus capacidades y su responsabilidad personal”.

El recurso humano es un activo fundamental de las organizaciones que deberá ser administrado y cuidado dándole la debida importancia, para asegurar su solidez muchas organizaciones cuentan con elementos de medición periódica de su clima organizacional.

La metodología más habitual para evaluar el clima laboral es la aplicación de encuestas a los empleados las cuales pueden complementarse con entrevistas personales. Adicionalmente pueden emplearse *focus groups*, esta técnica es un estudio cualitativo de opiniones o actitudes, en donde un moderador lleva una discusión sobre el tema de estudio, las preguntas son respondidas por la interacción del grupo.

Rensis Likert, psicólogo organizacional conocido por sus investigaciones sobre estilos de gestión, plantea que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que perciben. Esta percepción se refiere a un medio ambiente psicológico en donde los colaboradores describen los estímulos que actúan sobre ellos en el mundo laboral y definen su “situación organizacional”.

De acuerdo a la teoría organizacional de Likert existen tres tipos de variables que definen el clima organizacional (figura 2.1)

⁶Los documentos de las conferencias internacionales pueden consultarse en:
<http://www.promocion.salud.gob.mx/dgps/interior1/promocion.html>

Figura 2.1
VARIABLES DE ACUERDO A LIKERT



Fuente: Elaboración propia con datos de "La Evaluación del clima organizacional como alternativa de mejora de la productividad laboral"

Al igual que Likert, Kurt Lewin, psicólogo alemán interesado en la psicología de grupos y relaciones interpersonales, propone en su "Teoría del campo"⁷ que es imposible conocer el conocimiento humano fuera de su entorno o de su ambiente. Toma el concepto de campo de la física, una zona del espacio en donde existen propiedades representadas por magnitudes físicas (temperaturas, fuerzas, etc.) a las cuales se les asocian entes matemáticos adecuados para su descripción.

Lewin expresó: "Los enunciados básicos de una teoría del campo son: a) La conducta ha de deducirse de una totalidad de hechos coexistentes. b) Estos hechos coexistentes tienen el carácter de un «campo dinámico»; el estado de cada una de las partes del campo depende de todas las otras". Propone la siguiente ecuación:

$$C = f(P, A)$$

Dónde el comportamiento (C) es función de la interacción entre las personas (P) y el ambiente (A) que lo rodea.

La teoría de Lewin es una teoría de la motivación. Plantea que al existir una necesidad psicológica existirá un individuo en estado interno de tensión lo que produce una fuerza causadora de sus acciones.

Después de revisar ambas teorías se distinguen tres tipos de variables a observar:

⁷ "Teoría del campo y experimentación en psicología social", 1939, Kurt Lewin

1. Variables Organizacionales
2. Variables Personales
3. Variables Resultantes

María Cascales, en su Análisis de la satisfacción laboral en España (2010, p. 4), propone que “un estudio sobre satisfacción laboral debe tener en cuenta los factores objetivos así como los subjetivos, ya que ambos ejercen influencia en la percepción de los agentes sobre su satisfacción.”, realiza una compilación de varios de estos factores señalados en el cuadro 2.2.

Existen otros indicadores del clima organizacional que son citados por Ana Valeria Quevedo Candela en su Estudio de Clima Organizacional basado en el Modelo Funcionamiento de Organizaciones: Octógono (2003) como indicadores indirectos:

- Aumento de Ausentismo
- Aumento de rotación externa
- Aumento de rotación interna
- Aumento en quejas de clientes
- Aumento de accidentes laborales
- Productividad baja
- Falta de Participación
- Conflictividad

Estas atentan contra el mejoramiento de la productividad en la empresa, observarlos pueden ayudar a identificar un problema con el clima laboral.

Cuadro 2.2
Indicadores de satisfacción laboral

Dimensiones	Indicadores parciales de satisfacción laboral	
Aspectos positivos del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Percepción de estabilidad en el puesto de trabajo • Implicación con la organización • Expectativas para el ascenso por formación • Satisfacción con el salario recibido 	
Factores de bienestar en el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Orgullo del trabajo realizado • Sentirse útil para la sociedad • Reconocimiento de las ideas y sugerencias • Estímulo en la empresa • Relaciones de amistad con los compañeros • Clase social 	
Factores laborales claves: factores de riesgo y relaciones contractuales	Factores de riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Número de horas trabajadas • Niveles de control sobre el trabajo (factor control) • Exposición a riesgos físicos (peligrosidad) • Exposición a riesgos psicológicos (estrés)
	Relaciones contractuales	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de jornada • Tipo de contrato • Salario

Fuente: - Análisis de la satisfacción laboral en España, María Cascales Mira, 2010

2.3 Diagnóstico situacional

En México existen diversos esfuerzos por estudiar el clima organizacional de las empresas, tal es el caso de Garza, et al. (2002), citado por Jesús Loyo y Maricela López en su estudio de caso “Hacia un Diagnóstico del clima Organizacional” (2005, p. 50).

El estudio de Garza fue realizado en diversas empresas de la zona metropolitana de la ciudad de México, la hipótesis a sostener es que el clima organizacional impacta directamente la productividad de las organizaciones. Se utilizó un diseño *transaccional correlacional*, este tipo de diseños estudia la relación existente entre dos o más variables en un momento determinado. El resultado arrojado fue una alta relación entre las variables.

Loyola y López hacen hincapié en la importancia de adaptar un modelo a la población estudiada, así es como señalan que modelos como el de Likert están diseñados y adaptados para la población estadounidense y por tanto no son aplicables a la población mexicana.

Sin embargo, en nuestro país estos instrumentos se están trabajando, Thomson, et al (1995) citado por Loyolo y López, desarrolló un instrumento que consta de 97 reactivos, con respuestas de verdadero y falso. Este fue utilizado en el diagnóstico de clima de una institución de ahorro y crédito en Querétaro y es utilizado por Loyolo y López en su estudio de caso.

Randstad México, una de las empresas que ofrece servicios en materia de recursos humanos, realizó una encuesta nombrada “Motivaciones del mexicano en el trabajo” (2003)⁸ en donde se buscó conocer las situaciones que con mayor frecuencia enfrentan los mexicanos que afectan el clima laboral. Las situaciones más citadas por los mexicanos fueron:

- Falta de tiempo para combinar su vida laboral y personal
- Objetivos de trabajo a corto plazo poco ligados a la realidad
- Jefes que llamaban la atención de manera poco profesional y delante de los compañeros, minimizando de esta forma a la persona y su alcance profesional
- Falta de conocimiento sobre ciertas temáticas o herramientas de trabajo actuales, impidiendo con esto el desempeño eficiente de su trabajo.

La situación con mayor frecuencia en afección del ámbito laboral “falta de tiempo para combinar su vida laboral y personal” coincide con los resultados presentados por consulta Mitofsky, citando el índice de bienestar presentado por la OCDE, en donde los países nórdicos europeos, Australia, Canadá y Estados Unidos son los que presentan los mejores índices de bienestar, mientras que entre los últimos puestos figura México, junto con Chile, Estonia, Portugal y Hungría. Entre los indicadores, aquel que mide la compaginación de vida laboral y privada es de los más bajos.

Consulta Mitofsky año con año realiza una encuesta para medir como se sienten los mexicanos al cierre de un año, en víspera del siguiente. En 2013, por 6to año consecutivo, el mayor deseo fue cambiar de empleo por uno nuevo o mejor.

Finalmente el *Earth Institute* de la Universidad de Columbia realiza el Índice mundial de la felicidad, en el que México se posiciona en el número 61. El factor con mayor importancia de este índice es la salud mental. En lo que respecta al trabajo explican que “La seguridad laboral y las buenas relaciones en el lugar de trabajo son más importantes que los buenos salarios o la flexibilidad horaria...”

2.4 Análisis FODA

El análisis FODA es un acróstico de:

Fortalezas

Oportunidades

⁸ Puede encontrarse como parte del artículo “3 de cada 10 mexicanos han tenido que desempeñarse en dos trabajos al mismo tiempo” en la página de internet www.randstad.com.mx,

Debilidades

Amenazas

También conocido como análisis situacional es una herramienta que a través de un diagnóstico en un determinado tiempo de un objeto de estudio (organización, estructura o persona). Se divide en dos partes: análisis externo y análisis interno.

El análisis externo tiene como objetivo conocer el ambiente en donde se envuelve el objeto de estudio y como estos lo afectan, se clasifican en oportunidades y amenazas.

Oportunidades: factores que resultan positivos, favorables, explotables, que permiten obtener ventajas competitivas.

Amenazas: situaciones que pueden atentar contra la permanencia, ponen en riesgo el objeto de estudio.

El análisis interno tiene como objetivo determinar aquellas variables inherentes al objeto de estudio que están involucradas en el desempeño de este, se clasifican en fortalezas y debilidades.

Fortalezas: capacidades especiales con que se cuenta, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia.

Debilidades: factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia.

Una vez realizado este análisis se tendrán las herramientas para desarrollar una estrategia hacia el futuro buscando el reconocimiento de las oportunidades, identificación de las amenazas, capitalización de las fortalezas e inversión en las debilidades. Este análisis se desarrollará más adelante para la institución estudiada.

2.4.1 Análisis externo

Actualmente existen importantes esfuerzos en las empresas mexicanas por medir y gestionar su clima laboral. Año con año se generan diversas encuestas de medición de clima laboral, dos de las principales son “Las Mejores Empresas para Trabajar” y la lista de las “Súper empresas para trabajar®”⁹. La primera es elaborada aplicada por *Great Place to Work®*¹⁰ Institute y la segunda la ofrece la revista Expansión. Estos dos rankings ofrecen una herramienta a las empresas, a través de un método propio

⁹ Fuente: <http://www.cnnexpansion.com/rankings/2013/super-empresas-2013>

¹⁰ Fuente: <http://www.greatplacetowork.com.mx/>

que consiste principalmente en encuestas, para medir su clima laboral y compararse con otras empresas participantes.

El ranking “Súper Empresas para trabajar”⁹, listado de empresas destacadas de acuerdo al puntaje obtenido respecto de las condiciones laborales ofrecidas, se publica desde 2006. La evaluación de este listado es elaborada por *Top Companies*, empresa mexicana dedicada a la consultoría para el fortalecimiento de la cultura organizacional con un método propio. La metodología considera 16 elementos considerados a evaluar en cada una de las compañías destacan las condiciones de trabajo, liderazgo, resonancia, comunicación, motivación justicia, salarios e incentivos.

Los resultados se ofrecen de acuerdo a la cantidad de empleados con que cuenta la organización. EL ranking 2013 se presenta en el cuadro 2.3. De acuerdo al artículo “Que tienen en común las súper empresas”¹¹ publicado en la página de CNN Expansión, este año se evaluaron 537 compañías, con un total de 1,205,092 encuestas a colaboradores. De ellas, 398 empresas no fueron certificadas por presentar inconsistencia en sus prácticas, políticas o procedimientos, o porque sus empleados reprobaron a la compañía en estos factores

Cuadro 2.3
Súper empresas para trabajar.
Ranking 2013

Las Mejores empresas para Trabajar 2013	
Menos de 500 empleados	
1. Cassidian	5. Natura México
2. CompuSoluciones	6. Europartners México
3. Microsoft México	7. Diestel
4. Interprotección, Agente de Seguros y Fianzas	8. Dow
	9. Nokia
	10. Chubb de México
De 500 a 3,000 empleados	
1. Coca-cola de México	6. Mars México
2. British American Tobacco México	7. Estée Lauder Companies
3. Hoteles Fairmont en México	8. KPMG en México
4. Dupont	9. SAP México y Centroamérica
5. Franklin Electric Linares	10. Cooperativa La Cruz Azul
Más de 3,000 empleados	
1. Grupo Financiero Scotiabank	6. PepsiCo México
2. McDonal's México	7. General Motors de México
3. Grupo Compartamos	8. Restaurantes Toks
4. Unilever de México	9. AMResorts
5. Procter & Gamble	10. Nextel de México

Fuente: <http://www.thetopcompanies.com>

¹¹ Fuente: <http://www.cnnexpansion.com/especiales/2013/05/24/que-tienen-en-comun-las-super-empresas>

Figura 2.2
Cientes de Great Place to Work



Fuente: <http://www.greatplacetowork.com.mx>

Por su parte el ranking de *Great place to work® Institute* publica la primer lista de las mejores empresas para trabajar en México en 2002. Algunos clientes se observan en la figura 2.2

La evaluación realizada se centra en la confianza, de acuerdo con este método los excelentes lugares para trabajar se construyen día a día a través de las relaciones entre empleados y líderes y la confianza es el eje de esta relación. La encuesta que realizan para medir el clima organizacional tiene por nombre Trust Index ©¹², de esta forma evalúan el nivel de confianza y el organismo adquiere herramientas para hacer las recomendaciones pertinentes a la organización evaluada.

Las mejores empresas para trabajar de 2013 tomando en cuenta la cantidad de empleados se muestran en el cuadro 2.4.

¹² Fuente: <http://www.greatplacetowork.com.mx/nuestros-servicios/evalua-a-tu-organizacion/evaluacion-de-trust-indexc>

Cuadro 2.4
Great place to work.
Ranking 2013

Las Mejores empresas para Trabajar 2013	
De 50 a 500 empleados	
1. Laboratorios Licon	6. Human Kind
2. DynaWare	7. CompuSoluciones
3. CONTPAQi	8. Tradecorp
4. Inflection Point	9. Grupo Vidanta – Desarrollo Mazatlán
5. Occidental Allegro Playacar	10. Vitro Vidrio y Cristal
De 500 a 5,000 empleados	
1. Plantronics México	7. Dell México
2. DJO Global	8. PWF – PepsiCo
3. Google	9. Grupo Vidanta – Desarrollo Riviera Maya
4. Terra México	10. Diageo México
5. Microsoft México	
6. Cosco	
Más de 5,000 empleados	
1. Grumma México	6. Supermercados S-Mart
2. Grupo Compartamos	7. Grupo Bimbo
3. Liverpool	8. Grupo Comercial Chedraui
4. Atento	9. Grupo Eaton
5. McDonald's	10. BBVA Bancomer

Fuente: <http://www.greatplacetowork.com.mx>

2.4.2 Oportunidades

En el desarrollo de un mecanismo que mida y trabaje por un entorno saludable, un clima laboral que impulse el crecimiento de la organización existen variables que ya se encuentran en el mercado para su aprovechamiento.

Existe una tendencia a competir por un clima laboral saludable con dos listados que evalúan y comparan estos, dándole un valor agregado a las empresas que aparecen en estos listados, una aportación importante a la imagen corporativa que la hace atractiva tanto para el talento externo como para sus clientes, colaboradores y proveedores.

Retomando las situaciones que afectan el clima laboral citadas por los mexicanos se encuentra entre estas la falta de capacitación. En el mercado de prestaciones, el interés e inversión en la educación formal de los colaboradores identificados como talentos de la organización es una forma que algunas empresas utilizan para crear afiliación y al mismo tiempo desarrollo de la organización al participar en la actualización de los colaboradores.

La ISES analizada puede identificar a varios de sus clientes y colaboradores como partícipes de estos programas, como *Diageo*, *Grupo Compartamos*, *Grupo Eaton*, *Interprotección* y *Dupont*, por lo que su participación daría un punto de identificación con estos.

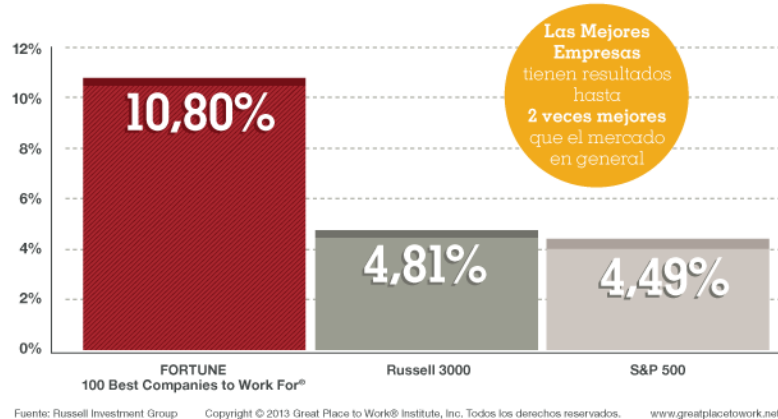
Tomando en cuenta su participación en la medición de su clima laboral, para estos clientes de la institución es importante que sus colaboradores se encuentren satisfechos, encontrando entre los indicadores de medición de clima laboral los incentivos entre los que forma parte el paquete de beneficios y el seguro dental. El nivel de servicio que buscan estas empresas para sus colaboradores debe ser aquel que mantenga sus indicadores de satisfacción en un rango adecuado, debido a lo cual tendrán especial interés en la atención recibida y la percepción que sus empleados tengan de ésta impactando directamente en la institución analizada que provee un servicio para ellos.

2.4.2.1 Medición del Clima Laboral como un valor agregado

La participación de las organizaciones en instrumentos de medición del clima laboral se está convirtiendo en una tendencia en México.

Las organizaciones buscan nuevas formas de ser competitivas, de sentar un precedente y mostrarse como marco de referencia y un clima laboral propicio es una estrategia que adicionalmente lo llevará a un aumento en la productividad que se podrá ver reflejado en los resultados globales de la organización (Figura 2.3).

Figura 2.3
Comparativo anualizado del retorno del mercado de valores (1997-2012)



Fuente: <http://www.greatplacetowork.com.mx>

Adicionalmente una organización que se preocupa por el bienestar de sus colaboradores se hace atractiva para formar parte de esta, es decir, se vuelve competitiva laboralmente, por lo que un profesional en busca de desarrollo se interesará en formar parte de esta y ofrecerá sus habilidades para el alcance de sus objetivos y desarrollo integral de la organización.

Por último, una organización participe de estos programas llamará la atención de sus clientes y colaboradores comerciales, en particular de aquellos que ya forman parte de estos esfuerzos y se sentirán identificados con la organización, encontrándola parte de un círculo destacado que comparten la tarea de trabajar por la creación de un mejor clima organizacional.

2.4.2.2 Participación en la educación formal de sus colaboradores

Relacionar el desarrollo organizacional con el desarrollo personal es un punto clave para crear un entorno organizacional saludable y motivar a los colaboradores a buscar destacarse.

El factor humano, que es quien lleva a cabo las tareas a fin de alcanzar los objetivos, realizará las mismas de acuerdo a sus capacidades, habilidades y conocimientos, mismos que, sin una constante actualización, tenderán a quedarse estáticos convirtiéndose, eventualmente, en obsoletos, lo que se verá reflejado de manera negativa en el cumplimiento de objetivos.

Muchas empresas ofrecen a sus empleados programas de capacitación, en donde se realizan actualizaciones en cuanto a funciones o tareas específicas a desarrollar, sin embargo este tipo de actualización tiene un límite.

Para superar este límite algunas organizaciones se están involucrando en la educación formal de sus empleados. El objetivo es proveer a los empleados de una base de conocimientos que les permitirá, no solo desarrollar nuevas funciones y tareas, si no innovar en el desempeño de sus funciones de manera integral, innovando en procesos que llevarán a la organización al alcance de sus metas y a la búsqueda de nuevos retos acordes a la actualidad del entorno en el que están inmersos.

La educación formal puede ir desde la educación básica hasta la especialización y posgrados. La inversión en la conservación del factor humano crea sentimientos de afiliación y pertenencia que motivan al fomento de la marca, asimismo se crean fuentes de motivación e ideas de crecimiento dentro de la organización.

2.4.3 Amenazas

El mercado laboral se encuentra en constante cambio, una persona puede pertenecer a varias organizaciones a lo largo de su trayectoria profesional buscando su desarrollo, lo que la motivará a estar abierto a las posibilidades y ofertas que puedan ofrecerle otras organizaciones ocasionando una fuga de talentos.

Al mismo tiempo las organizaciones buscan también un desarrollo en el mercado y una de las estrategias es la búsqueda de talento humano que logre llevar a buen término las metas organizacionales, este talento es frecuentemente buscado en otras organizaciones en lugar de la oferta que ofrece el desempleo, esta práctica es denominada headhunting o caza de talento.

Vistas como un sistema abierto, las organizaciones, están en constante interacción e intercambio con su entorno, el cual lo retroalimenta a fin de que este se adapte, en una empresa que depende de un

corporativo envuelto en un entorno diferente, la rapidez con la que se da esta adaptación es menor, limitando el desarrollo de la organización.

Finalmente, una estrategia de satisfacción del colaborador que es utilizada por la mayoría de las organizaciones es la oferta de prestaciones superiores a las que se encuentran establecidas en la Ley Federal del Trabajo (LFT), dando a los empleados factores adicionales al salario y las actividades a desempeñar para comparar las ofertas laborales.

2.4.3.1 Migración de Talento

El término migración sugiere el desplazamiento de la población, así como demográficamente este se divide en emigración, salidas, e inmigración, entradas, se puede hablar de un movimiento migratorio del talento humano.

El movimiento que produce salidas de talento debe evaluarse midiendo aquellas aportaciones que realiza el elemento que sale y la forma en que este movimiento afecta el desarrollo de las actividades y funciones.

Si bien se dice que “nadie es indispensable”, también es cierto que existen puestos estratégicos que su ausencia puede alterar o entorpecer el funcionamiento de determinadas actividades produciendo una baja del rendimiento.

Pero no basta con identificar a los elementos claves dentro de una organización, es necesario contar con una estrategia de retención y aprovechamiento e incluso de plan de acción en caso de una salida relevante.

Son igual de importante aquellos nuevos elementos que son captados por la organización.

Una nueva entrada representa una inversión tangible e intangible por parte de la empresa, un elemento nuevo presentará dos curvas de aprendizaje, la del perfil del puesto a desempeñar y la del giro del negocio donde se encuentra inmersa la organización.

Existen algunas formas de disminuir el tiempo en que se desarrollarán estas curvas:

- Disminución de la curva del negocio: Buscar talento dentro de la misma organización en un departamento diferente.
- Disminución de la curva del perfil: Buscar talento que tenga experiencia en funciones y actividades al puesto.

Las entradas de talento no ocurren únicamente cuando hay una salida, también pueden producirse cuando la organización busca un cambio de enfoque o un crecimiento interno que requiere ampliar el nivel de administración o jerarquías.

Para este segundo escenario, y dependiendo de la relevancia del puesto a cubrir, se puede acudir a la búsqueda de talento interno, o búsqueda de talento externo.

Cuando se busca un talento humano fuera de la organización para cubrir vacantes de puestos claves es frecuente recurrir al *headhunting* o caza de talentos.

Esta práctica está orientada a los puestos directivos o perfiles escasos en el mercado. Se realiza una búsqueda de un perfil en específico sin que el candidato tenga la necesidad de buscar trabajo.

2.4.3.2 Adaptación al mercado

En la teoría de sistemas se maneja el análisis de sistemas contenidos en entornos que los legalizan. Esto quiere decir que el entorno como receptor de los productos de un sistema retroalimenta a este y lo lleva a la adaptación o aislamiento. Un sistema aislado de su entorno se convierte en un sistema cerrado y tiende a desaparecer.

Si bien la inversión de capitales extranjeros en nuestro país ha alimentado los mercados mexicanos, aquellas corporaciones que pretendan integrarse al mercado mexicano deberán adecuarse a la cultura del país donde operen, en caso contrario el entorno no los legalizará.

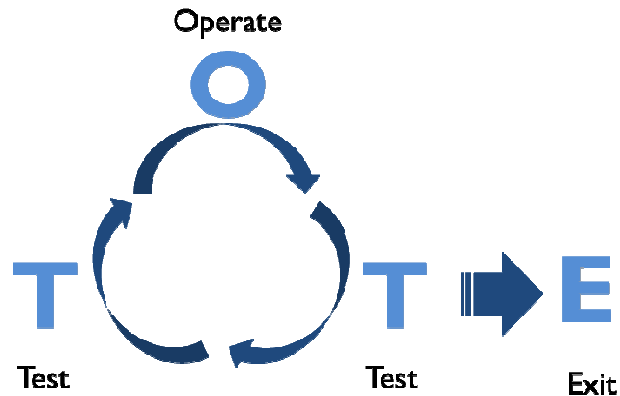
A fin de tomar en cuenta el entorno en el que se inserta una nueva organización, previamente se deberá realizar un análisis y realizar una equiparación y adaptación de políticas, funciones, procesos, productos, etc.

Sin embargo esto no es suficiente para garantizar el éxito en la inclusión en un nuevo entorno, este análisis deberá ser periódico y se debe recabar la retroalimentación que ofrece el entorno a fin de evaluar periódicamente la adaptación de la organización a su entorno y realizar los ajustes necesarios de forma estratégica.

El modelo de adaptación TOTE (Miller, Galanter y Pribram) tiene como objetivo conseguir la congruencia entre el estado actual y el ideal, se compone de 4 pasos en forma de ciclo:

- Test. Visualizar el estado ideal y compararlo con el presente
- Operate. Actuar cambiando los aspectos necesarios para acercarse al ideal
- Test. Comparar los resultados obtenidos
- Exit. Si el estado ideal coincide con el presente se ha conseguido la meta

Figura 2.4
Modelo de Adaptación TOTE



Fuente:http://www.bduimp.es/archivo/conferencias/pdf/08_10151_17_HelioCarpintero_idc20905.pdf

2.4.4 Análisis interno

Se realiza un análisis de la estrategia empleada por la ISES a analizar para la satisfacción de sus colaboradores.

La principal estrategia respecto a su recurso humano se encuentra centrada en las prestaciones ofrecidas y la oportunidad de crecimiento a la par que la empresa.

2.4.5 Fortalezas

LA institución ofrece a sus colaboradores un paquete de prestaciones superiores a las establecidas en la Ley Federal del Trabajo (LFT):

- Bono anual por desempeño
- Vales de despensa
- Seguro de Gastos Médicos Mayores
- Tarjeta de descuentos en servicios médicos
- Seguro dental y de visión
- Vacaciones y aguinaldo superiores a las de la LFT.
- Bono médico

Adicionalmente ofrece estabilidad a sus empleados a través de un contrato directo con la empresa.

Es una aseguradora en desarrollo, y por tanto ofrece a sus colaboradores un crecimiento profesional a la par del crecimiento que ha mantenido en sus primeros 6 años de operación.

Se realizan evaluaciones anuales de alcance de metas y desarrollo de competencias, así como una encuesta para medir el tipo de liderazgo de cada área y encuestas de salida a aquellos colaboradores que se retiran voluntariamente de la empresa.

Finalmente, se fomenta el desarrollo de las habilidades gerenciales y perfeccionamiento técnico a través de la capacitación de acuerdo a las necesidades que han requerido las diferentes áreas.

2.4.5.1 Posibilidades de desarrollo profesional

De ser una institución que buscaba darse a conocer y posicionarse en el mercado, actualmente con el 51% del mercado de seguros dentales, es referencia en México.

Este crecimiento ha requerido de la adaptación de políticas y procesos de acuerdo al volumen de negocio que ha ido captando y paralelamente, al ser los empleados los ejecutores de estos, se ha demandado de ellos la misma adaptabilidad.

La ISES cuenta entre sus colaboradores a personal que ha estado presente a través del crecimiento que se ha tenido, lo cual provee de una visión amplia del negocio.

Aquellas funciones que inicialmente eran realizadas por una sola persona, actualmente requieren más, los parámetros a considerar dentro del proceso también han requerido nuevos controles por volumen y se han generado especializaciones de tareas.

Los colaboradores que logren ampliar su visión del negocio en previsión de los nuevos requerimientos del entorno o mercado serán elementos esenciales para la institución logrando, además de alcanzar los objetivos organizacionales, participar en el desarrollo de ésta a futuro.

Por tanto, es importante identificar a aquellos empleados que se interesan por desarrollar una visión futura de la organización a fin de aprovechar el conocimiento y experiencia empíricos acumulados durante la ejecución de un proceso o tarea.

2.4.5.2 Crecimiento acelerado

La institución inicia operaciones en junio de 2007 cerrando con 1,280 asegurados inscritos en 3 pólizas y termina 2012 con 556,832 asegurados inscritos en 136,450 (cuadro 2.5).

Cuadro 2.5
Crecimiento de la institución

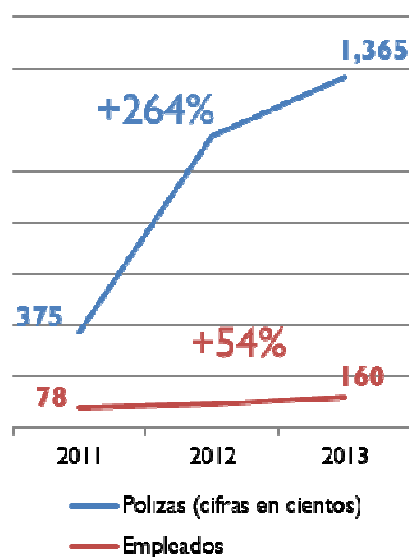
Año	Pólizas	Asegurados	Primas	Siniestros	Pacientes
2007	3	1,280	\$735,497	\$3,523.00	4
2008	49	33,054	\$11,898,312	\$485,844.00	648
2009	317	131,761	\$35,080,372	\$7,706,796.00	8,947
2010	37,453	172,045	\$50,262,961	\$18,046,539.00	15,174
2011	113,768	466,206	\$108,592,346	\$29,179,672.00	24,429
2012	136,450	556,832	\$112,340,332	\$50,131,104.00	38,477

Fuente: Notas de Revelación 2012. Institución analizada. El monto de siniestros considera el año contable en que fueron registrados de acuerdo a los cuadros de desarrollo de siniestros reportados. Los pacientes se estimaron multiplicando el porcentaje de frecuencia de siniestros por el número de asegurados reportados.

A la par que ha ido incrementándose el número de asegurados atendidos se ha requerido del crecimiento en capital humano que de soporte a más de medio millón de asegurados. Al inicio de operaciones la institución analizada contaba con 10 colaboradores, mientras que actualmente se cuenta con 120 (cifra a noviembre de 2013).

Se observa en la figura 2.5 que mientras de 2011 a 2013 se han incrementado en 264% el número de pólizas, el número de empleados para dar servicio a estas incrementó un 54% en el mismo periodo.

Figura 2.5
Crecimiento de Pólizas vs Empleados



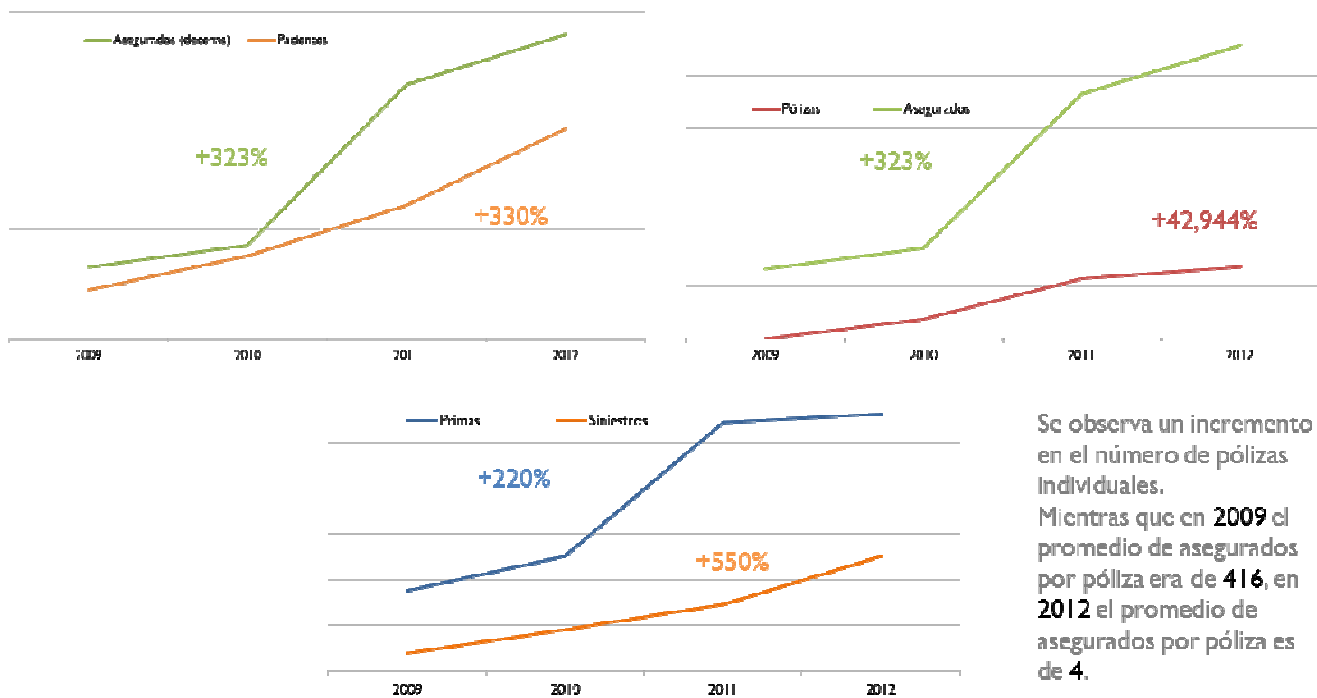
Fuente: Institución analizada

De acuerdo a las notas de revelación de la institución se observa que sus dos primeros años de operación esta participaba únicamente comercializando su seguro en el ramo de salud, mientras que a partir de 2009 inicia operaciones en el ramo de gastos médicos, esta apertura se puede observar en el crecimiento de asegurados del cuadro 2.5.

En productos a ofrecer la ISES inicia vigencia en 2007 con el seguro dental para colectividades, posteriormente en 2009 lanza el producto de visión también para colectividades y el seguro dental como complemento a los beneficios ofrecidos por otras aseguradoras. En 2011 la institución lanza su producto dental individual con el que busca acercar el acceso a la salud bucal de la población en general. Finalmente en 2013 incrementa sus coberturas incorporando algunos procedimientos adicionales y ampliando el alcance de su seguro con un producto de ortodoncia, su primer producto de tratamiento a largo plazo.

La comercialización de nuevos productos y nuevas alianzas con aseguradoras se puede observar en otros indicadores de crecimiento, como son primas, siniestros, asegurados y pacientes cuya comparación gráfica se puede apreciar en los gráficos de la figura 2.6.

Figura 2.6
Gráficas de crecimiento de la institución



Fuente: Notas de revelación de la institución, 2012

El incremento en parámetros de la institución por arriba de 200% puede verse en términos de procesos humanos en dos sentidos, incrementos en volumen de contratos (pólizas, asegurados,

reclamaciones, pacientes) e incrementos en volumen de información manejada (bases de datos). En ambos casos es necesario incrementar controles a fin de mitigar los riesgos.

2.4.6 Debilidades

Actualmente, la institución no cuenta con una metodología para la medición del clima laboral, no se cuenta con datos referentes a las políticas que sigue respecto a su aplicación, sin embargo, la carencia de esta evaluación deja de fuera el elemento de la prevención.

Tomando en cuenta que ofrece a sus colaboradores prestaciones superiores a las de la LFT, un elemento a considerar sería la medición de uso y satisfacción de lo que se ofrece actualmente, así como el benchmarking de prestaciones del mercado, elementos de los cuales carece.

Al realizar encuestas de salida, es igual de importante considerar la evaluación de estas más allá de verificar que el colaborador contaba con las herramientas necesarias para la realización de sus funciones, estas deben ser utilizadas para el análisis de procesos y funciones, generando planes de acción para corregir u observar las problemáticas que pudieran presentarse.

Finalmente, contar con un sistema que almacene y procese la información de acuerdo a las necesidades de la información es un elemento crucial. La institución inicia operaciones con una adaptación de un sistema existente que no ha sabido responder a las necesidades del crecimiento demostrado.

2.4.6.1 Sistema de almacenamiento y procesamiento de datos

El sistema que captura, almacena y procesa la información recabada por la organización es la base para la explotación de esta. En la medida que una organización pueda analizar la información del entorno con el que interactúa (clientes, colaboradores y proveedores) podrá ofrecer a esta los servicios requeridos por el entorno que legalizará a la organización.

El uso de un sistema que satisface las necesidades de una determinada organización, aun cuando haya sido adaptado a una nueva, tendrá limitaciones que eventualmente entorpecerán la operación, al no responder a las necesidades internas, esto se verá reflejado en un mal servicio a clientes, colaboradores y proveedores, dañando la imagen de la organización.

Por lo tanto, la creación de un sistema propio es vital para el desarrollo de una organización. Este deberá diseñarse tomando en cuenta las necesidades de cada una de las áreas que componen a la organización y los diferentes niveles de interacción entre ellas, debido a que cada área tomará el papel de cliente/proveedor de otra y viceversa.

En este proceso, la comunicación organizacional es esencial a fin de que una vez creado el sistema la necesidad de modificaciones sea mínima y la transición amigable. El objetivo de un sistema propio es el de solucionar problemas, ser un soporte de la operación.

Recabar la información de la operación debe realizarse de la manera más completa posible, será igual de importante evaluar, tanto los procesos teóricos que marcan puntualmente la forma de llevar a cabo una tarea, como los conocimientos empíricos del personal que los lleva a cabo.

2.4.6.2 Método de evaluación de clima laboral (prevención)

La ISES no cuenta con una metodología para la evaluación del clima laboral.

Al carecer de un método de medición del clima laboral esta variable se vuelve desconocida y sus consecuencias inesperadas, de tal suerte que un evento que repercuta negativamente en la organización puede suscitarse en cualquier momento sin que esta se encuentre preparada para afrontarlo.

La institución, en su carácter de aseguradora, conoce la importancia de la prevención de riesgos a través de una inversión que tendrá la finalidad de evitar una pérdida mayor.

La prevención de eventos fortuitos que pudieran alterar el actual estado funcional de la organización cobra importancia al concientizarse de la necesidad de administrar el clima organizacional como un activo y como tal es necesario medir tanto al activo como a la afectación que pudiera tener en el estado de resultados. Tanto si actualmente se cuenta con un clima laboral favorable como si este resulta riesgoso, es necesario contar con una estrategia a seguir que aproveche o corrija este.

Actualmente existen organizaciones enfocadas a realizar este análisis de manera profesional y al ser un análisis externo ofrecen una visión objetiva del estado actual del entorno organizacional con que se cuenta, así mismo se acompaña el análisis con orientación al respecto. Finalmente dan un valor agregado a la organización, al mostrarse ante el entorno, preocupada por el cuidado del ambiente en el que se desenvuelven día a día sus colaboradores.

2.5 Diagnóstico Organizacional

Producto del análisis FODA se obtiene un listado de variables clasificadas de acuerdo a su influencia en la empresa (ver figura 2.7).

A continuación se da una metodología para la cuantificación del impacto correlacional de las variables detectadas.

Figura 2.7
Análisis FODA de la Empresa



Fuente: Elaboración Propia con datos de la institución. Las variables indicadas con * son aquellas que fueron desarrolladas en el análisis FODA elaborado.

2.5.1 Metodología de Evaluación

Se describe una metodología que tome el análisis cualitativo de las variables que afectan al negocio para dar un diagnóstico de la situación actual transformando los datos cualitativos en cuantitativos estableciendo un camino lógico para medir un posicionamiento estratégico.

Producto del análisis FODA se cuenta con

- > $N = n + m + o + p$ variables donde:
- ✓ m oportunidades
 - ✓ p amenazas
 - ✓ n fortalezas
 - ✓ o debilidades

De la organización las cuales se disponen en un arreglo matricial acorde a la figura 2.8.

El objetivo es dar un valor que indique el grado de relación que existe entre las variables internas y externas.

Identificamos 4 cuadrantes en la matriz de acuerdo a las relaciones que se busca establecer (figura 2.9)

Figura 2.8
Arreglo matricial de FODA

MATRIZ FODA			Factores Externos					
			Oportunidades			Amenazas		
			OI	...	Om	AI	...	Ap
Factores Internos	Fortalezas	FI						
		:						
		Fn						
	Debilidades	DI						
		:						
		Do						

Fuente: Metodología para la construcción y análisis de la matriz DAFO

Figura 2.9
Cuadrantes

MATRIZ FODA			Factores Externos					
			Oportunidades			Amenazas		
			OI	...	Om	AI	...	Ap
Factores Internos	Fortalezas	FI	I			II		
		:						
		Fn						
	Debilidades	DI	III			IV		
		:						
		Do						

Fuente: Elaboración propia a partir de la Metodología para la construcción y análisis de la matriz DAFO

Cada cuadrante cuestionará en pares las variables identificadas. Se cuenta con un conjunto de preguntas guía que ayudará a esclarecer las relaciones incentivando la creatividad para establecer una relación entre las variables enfrentadas.

El objetivo es llegar a la ponderación de las relaciones establecidas, para lo cual, la metodología consultada recomienda utilizar la escala ordinal del 1 al 7 (figura 2.10). La ventaja, es que permite mayor amplitud en el intervalo de evaluación.

Figura 2.10
Escala

Valor	Magnitud de la Relación
7	muy alto
6	alto
5	ligeramente alto
4	medio
3	ligeramente bajo
2	bajo
1	muy bajo

Fuente: Metodología para la construcción y análisis de la matriz DAFO

Cuadrante I. Fortalezas vs Oportunidades. Aprovechar las fortalezas para explotar las oportunidades

Preguntas guía:

1. Si aprovecho al máximo F_i , ¿Cómo exploto O_i ?
2. Esta fortaleza, ¿Permite aprovechar esta oportunidad?
3. ¿Cuál es la magnitud del aprovechamiento?

Cuadrante II. Fortalezas vs Amenazas. Aprovechar las fortalezas para protegerme de las amenazas.

Preguntas guía:

1. Si aprovecho al máximo F_i , ¿Cómo me protejo de A_i ?
2. Esta fortaleza, ¿Permite protegerme de esta amenaza?
3. ¿Cuál es la magnitud de esta protección?

Cuadrante III. Debilidades vs Oportunidades. Contrarrestar las debilidades para explotar las oportunidades.

Preguntas guía:

1. Si contrarresto Di, ¿Cómo aprovecho al máximo Oi?
2. Esta debilidad, ¿afecta el aprovechamiento de esta oportunidad?
3. ¿Cuál es la magnitud de este aprovechamiento?

Cuadrante IV. Debilidades vs Amenazas. Acometer las debilidades para contrarrestar las amenazas.

1. Si contrarresto Di, ¿Cómo me protejo de Ai?
2. Esta debilidad ¿Me hace vulnerable ante el impacto de esta amenaza?
3. ¿Cuál es la magnitud de esta vulnerabilidad?

Se realizan $(n+o)(m+p)$ relaciones con 3 preguntas guía cada una. La documentación o sustento de cada valor resultará útil para sugerir estrategias a seguir una vez realizado el diagnóstico de la organización.

Una vez que se ha asignado un peso a cada relación se procede al análisis de cada cuadrante, de acuerdo al cuadrante donde se obtenga el mayor peso podemos diagnosticar la actitud de una organización ante el entorno en el que se encuentra.

Figura 2.11
Actitud de una organización
de acuerdo al cuadrante

MATRIZ FODA		Factores Externos	
		Oportunidades	Amenazas
Factores Internos	Fortalezas	Ofensiva	Defensiva
	Debilidades	Adaptativa	Sobrevivencia

Fuente: Elaboración propia con datos de "Metodología para la construcción y análisis de la matriz DAFO"

De acuerdo a cada cuadrante se puede tener un diagnóstico como se describe a continuación:

Ofensiva: Una organización de actitud ofensiva es aquella que es líder del sector o se encuentran rumbo a esa posición. Algunas características son una mayor participación en el mercado, productos o servicios únicos, crean nuevas demandas, están dispuestas a innovar y mejorar continuamente sus procesos.

Defensiva: Una organización de actitud defensiva se empeña en reducir los efectos de los cambios en su entorno en vez de prevenir y aprovechar estos. Se sienten amenazadas constantemente por el entorno y ceden ante la competencia buscando nuevos nichos de mercado en lugar de defender los existentes.

Adaptativa: Una organización en estado adaptativo opera en medio de un mercado con una demanda decreciente o aumento de oferta. Se centran en la búsqueda de nichos de mercado rentables, atraviesan dificultades financieras, presentan una alta rotación de personal con un clima laboral adverso.

Supervivencia: Una organización en estado de supervivencia carece de salud financiera. Frecuentemente tiene cambios en sus directivos, despidos de personal, venta de activos, reducción de procesos que llevan a la liquidación del proyecto.

El diagnóstico de la organización consiste en comparar los resultados obtenidos en la matriz FODA con el máximo puntaje de cada cuadrante (figura 2.12). El cuadrante que haya tenido un mayor porcentaje indicará el tipo de actitud actual de la organización.

Este diagnóstico debe analizarse y validarse con el resto de información de la organización y dará pie al diseño de estrategias tomando en cuenta su actitud actual.

Figura 2.12
Calificación máxima por cuadrante

MATRIZ FODA		Factores Externos	
		Oportunidades	Amenazas
Factores Internos	Fortalezas	(7) (n) (o)	(7) (n) (p)
	Debilidades	(7) (m) (o)	(7) (m) (p)

Fuente: Elaboración propia con datos de "Metodología para la construcción y análisis de la matriz DAFO"

2.5.2 Evaluación y resultados

El método da una guía puntual de los pasos a seguir en la ponderación de las relaciones de las variables identificadas en el análisis FODA (figura 2.13).

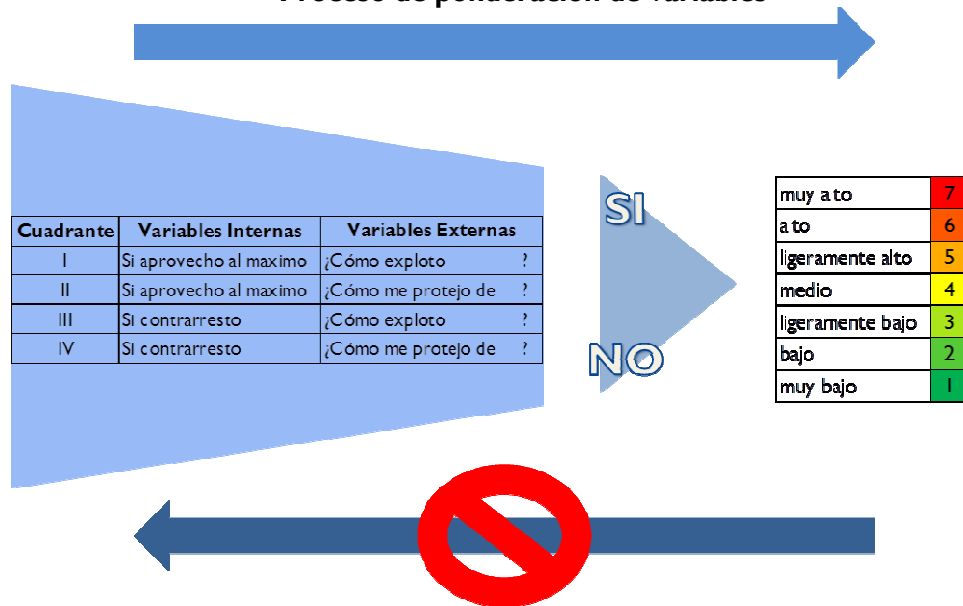
Figura 2.13
Metodología paso a paso

<input type="checkbox"/>	N variables	$N = n + m + o + p$
<input type="checkbox"/>	4 cuadrantes	
<input type="checkbox"/>	R relaciones	$R = (n + m)(o + p)$
<input type="checkbox"/>	3R preguntas a resolver	
<input type="checkbox"/>	Calificación por cuadrante	
<input checked="" type="checkbox"/>	Diagnóstico	

Fuente: Elaboración propia con datos de "Metodología para la construcción y análisis de la matriz DAFO" y metodología automatizada

Iniciamos con $N = 28$ con $n = m = o = p = 7$, con $R = (7 + 7)(7 + 7) = 196$, con un total de 588 preguntas a resolver, 196 son preguntas abierta acerca de la relación lógica entre las variables enfrentadas, 196 definen una relación binaria, y finalmente 196 enfrentan la medición de la relación tomando en cuenta las respuestas en las preguntas anteriores.

Figura 2.14
Proceso de ponderación de variables



Fuente: Elaboración propia con datos de la "Metodología para la construcción y análisis de la matriz DAFO" y análisis realizado

La preguntas guía llevan de lo general a lo particular ayudando a concretar la ponderación de la relación de las variables cuestionadas (Figura 2.14). Se enfrentan los factores internos con los externos a fin de aprovechar o contrarrestar las oportunidades y amenazas teniendo en cuenta los recursos de la empresa, fortalezas y debilidades.

Debido a la poca disponibilidad de datos de la institución analizada, para la realización de este ejercicio se respondieron personalmente las preguntas de esta metodología.

Realizar estas 588 preguntas de manera mental resulta confuso, ya que se debe considerar en paralelo dos variables y una pregunta de acuerdo al cuadrante.

Inicialmente se redactaron las preguntas en papel tratando de llegar a una pregunta lógica a cuya respuesta se pudiera regresar en caso de considerarlo necesario. La documentación o sustento de cada valor puede resultar útil para sugerir estrategias a seguir una vez realizado el diagnóstico de la organización y aprender de memoria por qué y cómo llegamos a determinado valor puede resultar complejo.

Utilizando la herramienta de Excel se automatizó la metodología descrita para un arreglo matricial de hasta 7 variables por factor, es decir, 7 fortalezas, 7 oportunidades, 7 debilidades y 7 amenazas. Es importante señalar que no es necesario forzar la utilización de 28 variables, la cantidad de variables dependerá del análisis a realizar, así como de los participantes del ejercicio.

Las variables a trabajar se disponen en un arreglo inicial con el que se asigna una variable, a partir de este índice se realizará la vinculación para el proceso de automatización de la ponderación de variables del análisis FODA (figura 2.15).

Figura 2.15
Asignación de Variables

OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
D1	Tendencias a la medición del clima laboral	A1	Migración de talentos*
D2	Valor agregado a las organizaciones*	A2	Competencia
D3	Clientes involucrados en estas prácticas	A3	Empatía con los clientes
D4	Imagen corporativa	A4	Adaptación al mercado*
D5	Atracción y retención de talento	A5	Limitación cultural
D6	Competitividad	A6	Prestaciones del mercado
D7	Participación en la educación formal de los colaboradores*	A7	Escala salarial
FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1	Esquemas de compensación complementarios a los de la LFT	D1	Carencia de un método de prevención para Clima Laboral*
F2	Contratación directa	D2	Falta de una medición de uso de prestaciones
F3	Crecimiento del negocio*	D3	Sistema de almacenamiento y procesamiento de la información*
F4	Evaluación anual de metas y competencias	D4	Procesamiento de encuestas realizadas (salida, liderazgo)
F5	Encuestas de liderazgo y salida	D5	Administración del Cambio (Change Managment)
F6	Capacitación técnica y de competencias	D6	Manual de Procedimientos
F7	Crecimiento profesional*	D7	Proceso de encuestas cliente - proveedor interno

Fuente: Elaboración propia con datos de la institución

A través del uso de fórmulas se construye una matriz que contenga las 588 preguntas (Figura 2.16) que a su vez se encuentra ligada a la matriz resultante.

De esta forma, una vez resueltas las preguntas, la matriz FODA queda definida automáticamente (Figura 2.17).

Figura 2.16
Matriz de contenido

		O1	O2
F1	Si aprovecho al máximo Esquemas de compensación complementarios a los de la LFT; ¿Cómo exploto Tendencias a la medición del clima laboral?	Las prestaciones superiores contribuyen al bienestar del colaborador, es un factor influyente en el clima laboral, es un efecto indirecto	Si aprovecho al máximo Esquemas de compensación complementarios a los de la LFT; ¿Cómo exploto Valor agregado a las organizaciones?
	¿Permite esta fortaleza aprovechar concretamente esta oportunidad?	SI	¿Permite esta fortaleza aprovechar concretamente esta oportunidad?
	¿Cuál es la magnitud del aprovechamiento?	bajo	¿Cuál es la magnitud del aprovechamiento?
F2	Si aprovecho al máximo Contratación directa; ¿Cómo exploto Tendencias a la medición del clima laboral?	la contratación directa es un factor influyente en el clima laboral, su efecto es indirecto	Si aprovecho al máximo Contratación directa; ¿Cómo exploto Valor agregado a las organizaciones?
	¿Permite esta fortaleza aprovechar concretamente esta oportunidad?	SI	¿Permite esta fortaleza aprovechar concretamente esta oportunidad?
	¿Cuál es la magnitud del aprovechamiento?	bajo	¿Cuál es la magnitud del aprovechamiento?

Fuente: Elaboración propia con datos de “Metodología para la construcción y análisis de la matriz DAFO” y de la institución

Figura 2.17
Matriz FODA

MATRIZ FODA			Factores Externos													
			Oportunidades							Amenazas						
			O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7
Factores Internos	Fortalezas	F1	2	5	2	5	7	6	7	6	2	1	6	5	7	6
		F2	2	5	1	5	7	6	6	6	2	5	2	1	2	3
		F3	7	6	6	6	7	6	6	5	7	6	6	5	5	7
		F4	5	5	1	6	6	7	6	6	6	3	5	5	5	6
		F5	5	6	1	6	6	7	6	6	6	3	5	5	5	6
		F6	5	6	3	6	7	6	6	5	6	3	6	3	7	3
		F7	6	6	5	6	7	6	6	6	5	2	6	6	2	6
Factores Internos	Debilidades	D1	7	7	6	6	7	2	3	7	2	6	5	5	3	3
		D2	5	5	1	2	6	3	3	6	1	1	3	3	7	5
		D3	1	5	5	5	5	6	3	3	5	2	7	7	1	1
		D4	7	6	2	3	7	7	5	7	5	6	5	5	7	7
		D5	7	6	6	6	5	6	5	5	7	6	7	7	3	3
		D6	3	6	5	6	5	6	5	3	5	6	5	6	2	2
		D7	3	3	1	5	2	5	2	2	5	6	3	3	1	1

Fuente: Elaboración propia con datos de “Metodología para la construcción y análisis de la matriz DAFO” y de la institución

La última parte del proceso consiste en diagnosticar a la empresa, para este paso se realiza la comparación entre la calificación máxima de cada cuadrante y la calificación resultante del análisis.

La calificación máxima de un cuadrante se obtiene de suponer que cada relación obtuvo la calificación máxima. La calificación máxima de acuerdo a la metodología utilizada es 7 y la cantidad de relaciones por cuadrante son 49, por lo tanto la calificación máxima de cada cuadrante es de 343, mientras que la calificación obtenida es la suma de los valores de cada cuadrante (Cuadro 2.6)

Cuadro 2.6
Calificación por cuadrante

Cuadrante	I	II	III	IV
Calificación Máxima	343	343	343	343
Calificación Real	264	233	228	213
Porcentaje Obtenido	77%	68%	66%	62%

Fuente: Elaboración propia con datos de “Metodología para la construcción y análisis de la matriz DAFO” y de la institución

Concluimos entonces que la empresa se encuentra en una actitud ofensiva con el 77% de calificación en el cuadrante I. Esto se corrobora con los datos presentados de la empresa. Cuenta con el 51% del mercado de seguros dentales al cierre de diciembre de 2012, se encuentran en el proceso de creación de nuevos productos y mejora de procesos internos.

La posición actual es favorable. Sin embargo debemos tomar en cuenta que la calificación presentada en los 3 cuadrantes restantes es superior al 50%, la calificación más baja, que corresponde al cuadrante IV, se encuentra a una distancia de 15 puntos porcentuales de la calificación del cuadrante I.

La administración del cambio es un factor muy importante a considerar por la empresa. Se recomienda tomar en cuenta aquellos aspectos negativos que, si bien actualmente no han tenido una repercusión significativa, una falta de atención puede llevar a que éstos se salgan de control y empiecen a afectar el desarrollo favorable que presenta la empresa actualmente.

La empresa se encuentra en un punto adecuado para plantear sus objetivos de crecimiento y darles forma tomando en cuenta su experiencia combatiendo a la vez aquellas debilidades que pueden entorpecer su camino al éxito en el mercado en que se desenvuelve.

Capítulo 3.

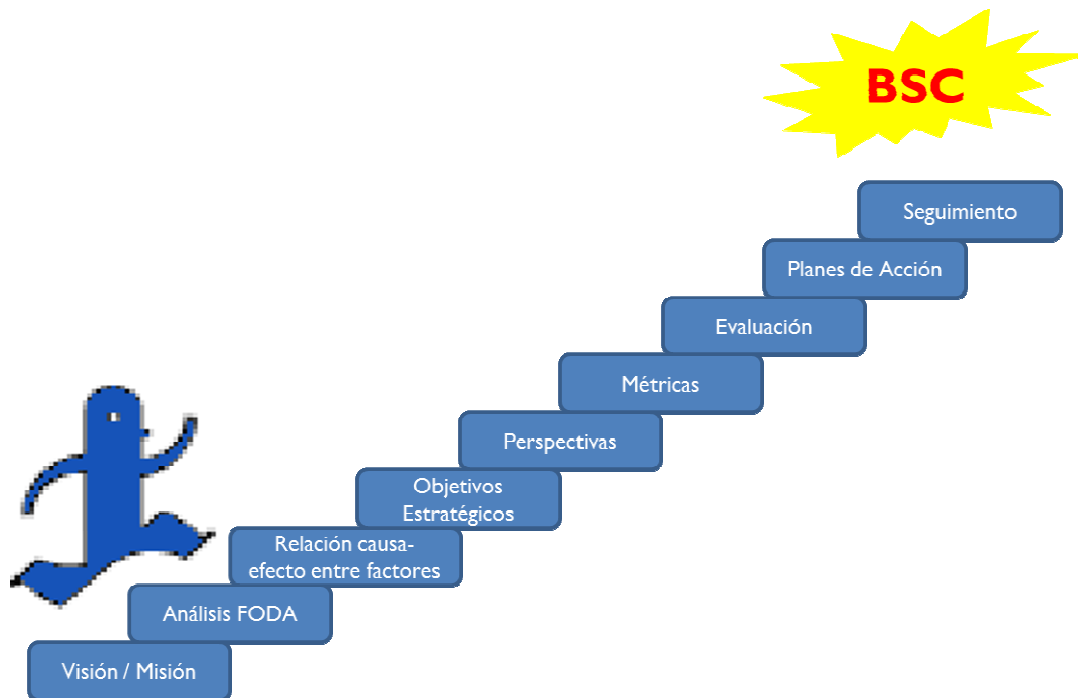
Plan típico de desarrollo organizacional con estrategia ofensiva

3.1 Implementación de la estrategia

El éxito de la implementación de un plan estratégico dependerá de que la estrategia sea la adecuada, tomando en cuenta el diagnóstico previo de la organización, el método con el cual se transforme ésta en un conjunto de proyectos y programas que permitirán el alcance de las metas y la forma en que se logre comunicar a la organización el método de trabajo que se estará llevando a cabo definiendo a los responsables y los recursos destinados.

El **Balanced Scorecard (BSC)** o Cuadro de Mando Integral (CMI) es una metodología para la implementación de la estrategia que proporciona el marco, la estructura y el lenguaje con el que se traducirá la misma en objetivos e indicadores. Las etapas de esta metodología se presentan en la figura 3.1.

Figura 3.1
Balanced Scorecard



Fuente: Elaboración propia con datos de "Como realizar un Cuadro de Mando Integral"

Propone la agrupación de 4 perspectivas con las que se ayuda a balancear el proceso de implementación de una estrategia de forma integrada estos son la perspectiva financiera, de cliente, de procesos internos y de aprendizaje y desarrollo.

Incluye el desarrollo de métricas a través de las cuales se revisará el impacto y avance de la estrategia evaluando la implementación de ésta permitiendo retroalimentar el proceso y tomar planes de acción adecuados para que su exitosa implementación llegue a término mediante un adecuado seguimiento.

En el capítulo anterior se revisó la Misión de la institución y se realizó el análisis FODA para el cual se describió e implementó una herramienta a través de la cual se determinaron y midieron los principales factores que intervienen en la determinación del clima laboral de la institución, en este proceso se mantuvieron las perspectivas propuestas por la metodología del BSC en constante revisión y análisis.

De acuerdo al diagnóstico de la empresa, producto del análisis FODA desarrollado en el capítulo anterior, se eligió una estrategia ofensiva. De acuerdo a la ponderación de relaciones de la figura 2.17 se observa que la fortaleza con un mayor puntaje es la número 3: El crecimiento del negocio.

Así mismo, en el análisis de impacto de este factor los valores más altos corresponden a la relación de este con la oportunidad número 1 (Tendencias a la medición del clima laboral) y la número 5 (Atracción y retención de talento).

Debido a la naturaleza de este trabajo se eligió la relación entre el crecimiento del negocio y las tendencias a la medición del clima laboral como punto para proponer una estrategia.

Asimismo, tomando en cuenta la poca disponibilidad de datos de la institución analizada el desarrollo de la metodología del BSC en este reporte se elaboró hasta la etapa de diseño de métricas, colocando la estrategia propuesta como un estudio teórico cuyos resultados pueden ser diferentes toda vez que se alimente con un mayor detalle de los datos de la institución.

3.2 Mapas Estratégicos

Los mapas estratégicos son una representación visual de las relaciones causa-efecto de los componentes de la estrategia a implementar.

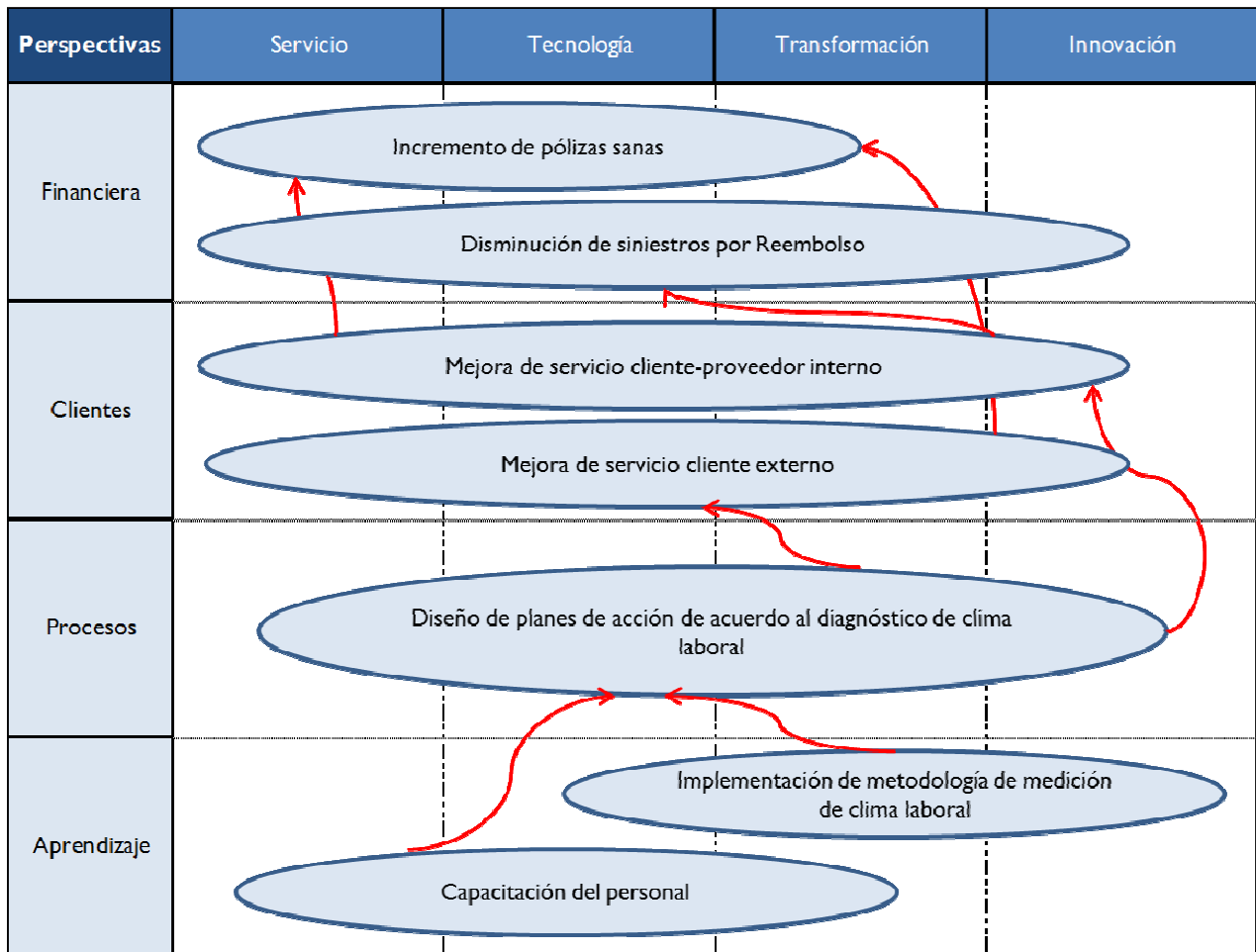
Una relación causa-efecto indica el impacto que tiene una variable sobre otra a través de las 4 perspectivas propuestas por esta metodología.

El valor de esta herramienta consiste en brindar una forma de comunicación y educación a los colaboradores, quienes, de acuerdo a la parte de la organización a la que pertenecen, podrán vincular sus objetivos con los de otras partes de esta y visualizar la relación que tienen con la estrategia a implementar.

Nombramos a nuestra estrategia “Medición de Clima Laboral”, su objetivo es aprovechar el crecimiento que muestra el negocio implementando las tendencias del mercado en cuanto a medición del Clima Laboral.

Se construyó el mapa estratégico iniciando de la base y hacia la parte superior, en la base tenemos la perspectiva de aprendizaje y desarrollo terminando con la perspectiva financiera en la cima del cuadro (Figura 3.2)

Figura 3.2
Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración Propia con datos de “Cuadro de Mando Integral”

3.3 Perspectivas del Modelo

El método de BSC propone que la aplicación de la estrategia será equilibrada en la medida que toque 4 perspectivas del negocio. Tomando en cuenta el mapa estratégico de la figura 3.2 se explicará brevemente la forma en que se atacan las 4 perspectivas de abajo hacia arriba.

La base del mapa estratégico está conformada por la perspectiva de aprendizaje y desarrollo. Esta perspectiva pretende visualizar la forma en que la organización puede potencializar a sus colaboradores, contempla necesidades de formación y la existencia de sistemas que apoyen a las personas a realizar con éxito sus actividades, esta perspectiva permite asegurar la capacidad de renovación a largo plazo.

Se propone iniciar la estrategia con la capacitación adecuada para conocer la importancia y el valor del clima laboral así como las herramientas de medición de clima laboral eligiendo aquellas que se adecuen a la empresa. Una vez que se cuente con este material se procederá a realizar el diagnóstico del clima laboral que proveerá de información actual de la ISES.

La siguiente cinta del mapa estratégico corresponde a los procesos internos. En esta perspectiva se contempla tanto la revisión de los procesos existentes como el diseño de nuevos en caso de ser necesario. El objetivo es identificar la cadena existente entre procesos que generarán valor.

Una vez identificadas las herramientas de medición de clima laboral adecuadas para la empresa es necesario contar con un proceso que defina el plan de acción de acuerdo a los resultados obtenidos, que indique la temporalidad de esta medición, la escala a medir y el impacto en otros procesos ya existentes.

Tomando en cuenta el mercado en el que se posiciona la organización está la perspectiva del cliente. Esta permite señalar los factores críticos que hacen a una organización diferente y competitiva dentro de su nicho objetivo.

Tomando en cuenta la importancia de la calidad en el servicio que tiene por objetivo la empresa se propone la inclusión de una medición de la relación cliente-proveedor interno que se verá reflejada en el servicio integral que la empresa ofrece a sus clientes.

Finalmente, la cima del mapa se refiere a la rentabilidad del negocio. La perspectiva financiera toma en cuenta lo que los inversionistas esperan respecto al crecimiento del negocio, rendimientos sobre capital y retorno de la inversión.

La estrategia propuesta de implementación de un método de medición de clima laboral se verá reflejado en un incremento de pólizas sanas dentro de la cartera de la empresa y una disminución de siniestros reclamados por reembolso reflejo de la confianza del cliente en el servicio ofrecido.

3.4 Métricas

Una métrica consiste en un conjunto de parámetros e indicadores que permiten evaluar y comparar en el tiempo el estado del objeto de medición. Una métrica es una descripción compacta de una observación.

Una vez definido el mapa estratégico se incorporan métricas a este para evaluar el avance en la estrategia implementada. Estas métricas tomarán en cuenta parámetros de la empresa para observar

los cambios producidos por la estrategia propuesta en cada una de las perspectivas del negocio (cuadro 3.1) Los indicadores propuestos son:

- El número de horas de capacitación promedio por empleado. En esta capacitación se pretende concientizar a los colaboradores de la importancia del clima laboral y su adecuada medición, así como transmitir el deseo de la institución de involucrarse en estas prácticas.
- La aplicación de la evaluación de forma periódica. El análisis de resultados brindará a la institución conocimiento sobre sí misma en el momento de la aplicación y su análisis histórico brindará indicadores de evolución a la institución.
- Número de acciones tomadas. Tomando como referencia las evaluaciones realizadas se mide la explotación de los resultados tanto de la evaluación como de la capacitación a través de los planes de acción desarrollados.
- Calificación de servicio la Institución. El incremento en la calidad del servicio medido a través de encuestas realizadas por la institución ofrece información respecto al nivel de satisfacción de los colaboradores en la realización de sus actividades.
- Calificación de Servicio por Área. La medición de la relación cliente-proveedor interno brinda información respecto a la conciencia del impacto del trabajo de cada área individual en el resto y en la compañía de forma global.
- Proporción de uso de Red Abierta. La disminución de uso por parte de los asegurados de la red abierta nos indica una mayor confianza en la red o bien el incremento en la cobertura de esta. En ambos casos, se propone que este indicador mida la confianza transmitida a los clientes en la red de la institución.
- Factor de Suficiencia. Un beneficio recurrentemente mencionado a lo largo del presente reporte es el que indica que la atención al clima laboral repercutirá en la rentabilidad del negocio, el factor de suficiencia se presenta como un indicador de este beneficio.

Cuadro 3.1
Métricas

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Fórmula	Periodicidad	Escala de medición		
Aprendizaje y Desarrollo	Capacitación de personal	Número de horas de capacitación promedio por empleado	Horas de capacitación / número de empleados	Anual	>60 horas	>=40 horas y <60 horas	<40 horas
	Diagnóstico de Clima Laboral	Aplicación de Evaluación	De acuerdo a la herramienta	Anual	>90%	>=75% y <90%	<75%
Procesos Internos	Diseño de Planes de acción de acuerdo al diagnóstico de Clima Laboral	Acciones Tomadas	Número de Acciones Tomadas / Número de Evaluaciones Realizadas	Trimestral	>90%	>=75% y <90%	<75%
Cliente	Servicio al cliente	Calificación de Servicio de la Institución	Porcentaje de encuestas con respuesta bueno y excelente	Mensual	>=90%	<90% y >=80%	<80%
	Encuesta Cliente - Proveedor Interno	Calificación de Servicio por Área	Porcentaje de satisfacción del cliente	Mensual	>=95%	<95% y >=85%	<85%
Financiera	Disminución de Siniestros por Reembolso	Proporción de uso de Red Abierta	Siniestros fuera de red / Total de Siniestros	Trimestral	<=1%	>1% y <=5%	>5%
	Incremento de pólizas sanas emitidas de forma directa	Factor de Suficiencia	Monto de Siniestros Pagados / Monto de Prima de Riesgo	Trimestral	<=95%	>95% y <=100%	>100%

Fuente: Elaboración propia con datos de la institución.

Conclusiones

El Seguro Dental en México es una pequeña porción del mercado de seguros de salud ofrecido por las ISES con una demanda creciente en el ámbito de los beneficios y una oferta limitada por parte del sector. Esto representa una oportunidad de negocio que puede seguir aprovechándose y en la que la institución analizada se ha lanzado de forma eficaz durante los últimos 6 años.

Si bien el diagnóstico que se pretendió realizar del entorno organizacional de la institución no se concluyó de la manera deseada derivado de la poca disponibilidad de datos, a través de las herramientas disponibles se elaboró un análisis teórico de la institución que demuestra el uso de una metodología a través de la cual se puede construir un plan estratégico que presente un enfoque global del negocio.

El análisis FODA realizado identifica la actitud de la institución como ofensiva. Este diagnóstico se observa en las estrategias que ha seguido para introducirse en el mercado: crear una red de proveedores con atención a sus clientes en todo el país con un estándar de calidad internacional, incrementar la cultura de la salud bucal en México y explotar la carencia de beneficios dentales en otros productos del mercado asegurador.

Los resultados de esta visión de negocio se ven traducidos en un crecimiento exponencial, cerrando su quinto año de operaciones con el 51% del mercado de seguros dentales en México.

Una de las principales fortalezas de la institución es el sentido de pertenencia de sus colaboradores. Muchos de sus actuales integrantes apostaron por este negocio mucho antes de que se emitiera su primera póliza en junio de 2007. Este impacto en el desarrollo institucional es explicado en las diversas teorías organizacionales y de comportamiento que se han estudiado desde el surgimiento de la teoría de la administración.

En contraparte, una debilidad a la que debe hacer frente de inmediato es el dispar crecimiento entre su operación y sus colaboradores. La institución ofrece a sus empleados colaborar en este proyecto brindándoles beneficios laborales, profesionales y personales superiores a los indicados en la ley, que buscan una relación estable de mutuo beneficio a largo plazo en un clima grato. Sin embargo, el volumen creciente de la operación, está sobrepasando la capacidad humana y tecnológica con que cuenta actualmente la institución.

La adaptación al cambio va retrasada, generando un punto crítico en materia de recurso humano. La transformación de la institución no es reconocida, los lineamientos que funcionaban en una pequeña compañía deben evolucionar para dirigir a una gran aseguradora. Las estructuras directivas deben ser consolidadas, es importante definir procesos que permitan a las personas conocer, delimitar, priorizar y organizar sus responsabilidades de forma medible y controlable.

A este fin, propongo un plan estratégico de medición de clima laboral que agrupa 4 perspectivas que pretenden balancear su implementación:

- i) La capacitación como base de la estrategia, que permitirá el continuo crecimiento y profesionalización de los empleados así como realizar una evaluación del clima laboral a través de cualquier metodología del mercado, sea por implementación interna o a través de un proveedor especializado, que brindará conciencia de la importancia del clima laboral y dará un diagnóstico sobre puntos internos a fortalecer.
- ii) Establecer procesos y planes de acción de acuerdo al diagnóstico de la institución.
- iii) Es necesario revisar en primera instancia las encuestas de satisfacción de los clientes externos y cruzar los resultados mediante la aplicación de una encuesta de servicio de clientes internos, con ello el cliente final (el asegurado) observará un cambio en su atención derivado de un aumento de calidad en la relación proveedor/cliente interno.
- iv) Finalmente, el impacto financiero reflejará un aumento en el volumen de pólizas sanas y una disminución en el número de reembolsos reclamado.

Bibliografía

- Norton David, Kaplan Robert, Cuadro de Mando Integral, 1996.
- Norton David, Kaplan Robert, ¿Cómo utilizar el balanced scorecard para implementar y gestionar su estrategia?, Harvard Business, 2000.
- Niven, Paul, El Cuadro de Mando Integral paso a paso, Maximizar los resultados, Gestión 2000.
- Ralph F. Smith, Business Process Management and the Balanced Scorecard, 2007.
- Raef Lawson, Toby Hatch, Denis Desroches, Scorecard Best Practices Design, Implementation and Evaluation, John Wiley & Sons, Inc, 2007.
- Wendell L. French, Cecil H. Bell, Jr., Robert A. Zawacki, Desarrollo Organizacional, Transformación y Administración Efectiva del Cambio, 6ta edición, 2007, Mc Graw Hill
- Richard L. Daft, Teoría y diseño organizacional, 9ª. edición, 2007, Tomson
- Medición del Clima Laboral, COPOME, 2009. Recuperado el 10 de julio de 2013 de http://mision.redcamif.org/fileadmin/usuarios/documentos/Herramientas/Medicion_del_Clima_Laboral.pdf
- Loyo Quijada, Jesus y López Galindo, Maricela, Hacia un diagnóstico del clima Organizacional. Estudio de Caso, Gestión y Estrategia Número 27, pp. 47, Universidad Autónoma Metropolitana unidad Azcapotzalco, Departamento de Administración, 2005. Recuperado el 10 de julio de 2013 de <http://administracion.azc.uam.mx/descargas/revistagye/rv27/rev27art04.pdf>
- Carlos Gabriel Suárez, Cultura y Clima Organizacional, losrecursoshumanos.com, 2000. Recuperado el 10 de julio de 2013 de <http://www.losrecursoshumanos.com> (<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/287-cultura-y-clima-organizacional.html>)
- Análisis de la satisfacción laboral en España, María Cascales Mira, 2010. Recuperado el 10 de julio de 2013 de <http://www.centrodeestudiosandaluces.info/PDFS/S201005.pdf>
- El ambiente laboral. Tendencias y percepciones, Irma Lorena Acosta Reveles, Trabajo y Sociedad, Indagaciones sobre el empleo, la cultura y las prácticas políticas en sociedades segmentadas, N° 8, vol. VII, Otoño 2006, Santiago del Estero, Argentina, ISSN 1514-6871 (Caicyt-Conicet)
- Sistema de indicadores de clima organizacional para potenciar el desempeño laboral, Neily Sánchez Silvera, María Elena Betancourt García, María Caridad Falcón Rodríguez, Revista Gestión de las personas y Tecnología, ISSN 0718-5693, edición N° 15, Noviembre 2012.

- Cuadro de Mando Integral, recuperado el 8 de agosto de 2013 de www.fundibeq.org
- Cómo Realizar un Cuadro de Mando Integral, recuperado el 8 de agosto de 2013 de <http://www.ceeicr.es/emprendedores/herramientas/>
- Quevedo, Candela, Ana Valeria, Estudio de Clima Organizacional basado en el Modelo Funcionamiento de Organizaciones: Octógono, Universidad de Piura, Facultad de Ingeniería, Área Departamental de Ingeniería Industrial y Sistemas, 2003,
- 3 de cada 10 mexicanos han tenido que desempeñarse en dos trabajos al mismo tiempo, recuperado el 12 de julio de 2013 de <http://www.randstad.com.mx>, (<http://www.randstad.com.mx/randstad-mexico/noticias/3-de-cada-10-mexicanos-han-tenido-que-desempenarse-en-dos-trabajos-al-mismo-tiempo/>)
- Metodología para el análisis FODA, Dirección de Planeación y Organización, 2002, Instituto Politécnico Nacional.
- Metodología para la construcción de la matriz DAFO, Alexis Reyes Hecheverria, 2009, Centro Politécnico del Petróleo.
- Instituciones de Seguros, Salud, listado de instituciones autorizadas por la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, recuperado el 8 de julio de 2013 de <http://www.cnsf.gob.mx>
- Información del Sector, Información estadística y financiera, Dentegra Seguros Dentales, recuperado el 3 de junio de 2013 de <http://www.cnsf.gob.mx>
- Resumen ejecutivo de Accidentes y Enfermedades diciembre de 2012, recuperado el 3 de junio de 2013 de <http://www.amis.com.mx> (<https://www.amis.com.mx/InformaWeb/Documentos/Archivos/Resumen%20Ejecutivo%20AyE%20a%20DICIEMBRE%202012%20PRELIMINAR%20V2.pdf>)
- ISES, Instituciones de Seguros Especializadas en Salud, recuperado el 3 de junio de 2013 de <http://www.calidad.salud.gob.mx>
- About us, Información de la institución, recuperada el 3 de junio de 2013 de <http://www.deltadental.com>
- Notas de Revelación de la institución, recuperadas el 3 de junio de 2013 de <http://www.dentegra.com.mx>
- Notas Técnicas de Accidentes y Enfermedades, recuperado el 3 de junio de 2013 de <http://www.conac.org.mx>
- Documentos de Conferencias Internacionales sobre Promoción de la salud, recuperado el 7 de junio de 2013 de <http://www.ssa.gob.mx> (<http://www.promocion.salud.gob.mx/dgps/interior1/promocion.html>)

- How's Life? 2013 Measuring Well-being, recuperado el 10 de julio de 2013 de <http://www.oecd.org/centrodemexico/>
- Ranking de las mejores empresas para trabajar 2013, recuperado el 9 de julio de 2013 de <http://www.greatplacetowork.com.mx>
- Construyendo excelentes culturas laborales y una mirada a prácticas interesantes, recuperado el 9 de julio de 2013 de <http://www.greatplacetowork.com.mx>
- Beneficios de ser un Excelente Lugar para Trabajar, recuperado el 9 de julio de 2013 de <http://www.greatplacetowork.com.mx>
- ¿Qué es un excelente lugar de trabajo?, recuperado el 9 de julio de 2013 de <http://www.greatplacetowork.com.mx>
- ¿Cómo lo logro?, recuperado el 9 de julio de 2013 de <http://www.greatplacetowork.com.mx>
- How to Navigate the Human Age, recuperado el 9 de julio de 2013 de <http://www.manpowergroup.com.mx>
- Entrando en Human_Age, recuperado el 9 de julio de 2013 de <http://www.manpowergroup.com.mx>
- Teoremas administrativos, recuperado el 22 de junio de 2013 de http://www.letrak.com.co/alejandro/material/adm/teoremas_administrativos.pdf
- Veronica Dobronich, 10 claves para retener y motivar el talento, recuperado el 9 de julio de 2013 de <http://www.losrecursoshumanos.com> (<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/8616-10-claves-para-retener-y-motivar-el-talento.html>)
- ¿Es rentable invertir en el ambiente laboral?, recuperado el 9 de julio de 2013 de <http://www.randstad.com.mx/sala-de-prensa/noticias/comunicados-de-prensa/es-rentable-invertir-en-el-ambiente-laboral.html>
- Súper Empresas 2013, recuperado el 9 de julio de 2013 de <http://www.cnnexpansion.com>
- ¿Qué tienen en común las Súper Empresas?, recuperado el 9 de julio de 2013 de <http://www.cnnexpansion.com>
- 14 requisitos para ser una Súper Empresa, recuperado el 9 de julio de 2013 de <http://www.cnnexpansion.com>
- ¿Por qué son Súper Empresas?, recuperado el 9 de julio de 2013 de <http://www.cnnexpansion.com>
- ¿Qué es la matriz FODA?, recuperado el 8 de agosto de 2013 de <http://www.matrizfoda.com/>

- What is the *Balanced Scorecard?*, recuperado el 9 de julio de 2013 de <https://www.balancedscorecard.org>
- Modelado & Simulación, Tablero de Comando Integral o *Balanced Scorecard*, recuperado el 8 de agosto de 2013 de <http://www.cacitgroup.com>

Tesis

- Título: “Análisis y determinación del punto de equilibrio de las instituciones de seguros especializadas en salud (ISES) al inicio de su operación en México”
Autor: Padilla Valencia, Dirceu
Tesis: Licenciatura (Actuario) – UNAM, Facultad de Ciencias, 2006
- Título: “La Evaluación del clima organizacional como alternativa de mejora de la productividad laboral”
Autor: Calleja Palma, Carmen
Tesis: Universidad de Sonora .División de Ingeniería Industrial

Leyes y Reglas

- Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros
- Reglas para la Operación y Desarrollo del Ramo de Salud