

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

FACULTAD DE INGENIERÍA

Con estudios incorporados a la

Secretaría de Educación Pública

**“Aplicación de metodologías para la administración de  
beneficios”**

# **CASO PRÁCTICO**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
MAESTRÍA EN INGENIERÍA**

**P R E S E N T A**

**MARCELA ESTRADA AEDO**

**DIRECTOR DE TESIS:**

**ERNESTO LEONIDES RODRÍGUEZ GONZÁLEZ**

CDMX

2021

## Índice

1. Introducción.....	5
2. Resumen de contenido de cada capítulo.....	7
3. Diagnóstico de la situación actual.....	19
4. Propuesta de solución.....	32
5. Aplicación de la solución.....	33
6. Resultados.....	42
7. Conclusiones.....	45
8. Recomendaciones.....	46
9. Referencias bibliográficas.....	46
10. Anexo.....	50

## Índice Tablas

1. Participación de beneficios por empresa.....	24
2. Correlación de participación.....	24
3. Total de productos contratados según rango de sueldo.....	26
4. Análisis de varianza del total de productos contratados según sueldo percibido.....	26
5. Número de productos según rango de edad.....	28
6. Edad y contratación de productos.....	28
7. Rango de antigüedad y número de beneficios contratados.....	30
8. Antigüedad y beneficios contratados.....	30
9. Participación por beneficio por año.....	34
10. Tabla para clasificación de mejoras.....	42
11. Resultados de participación por beneficio 2016 vs. 2017.....	44
12. Resultados de participación por beneficio 2017 por rango de edad.....	44

## Índice de gráficas

1. Beneficios que compone un programa flexible en las empresas.....	9
2. Los tipos de proyectos menos exitosos.....	12
3. Los problemas más importantes en el área de gestión de proyectos en la organización.....	13
4. Comportamiento de la implementación de planes flexibles .....	20
5. Panorama actual de empresas.....	21
6. Flex ¿reto u oportunidad?.....	22
7. Administración de beneficios.....	22
8. Total de productos contratados según rango de sueldo.....	27
9. Edad y número de beneficios flexibles contratados.....	29
10. Total de productos contratados y años de antigüedad en la empresa .....	31

## Índice Figuras

1. Ciclo de gestión de proyectos.....	14
2. Estructura de trabajo.....	15
3. Fases de gestión de proyectos a través de los pasos de Lean Six Sigma.....	33
4. Estructura de trabajo de implementación de Flex.....	37
5. Plan de trabajo.....	38

## Glosario

- **Bróker:** corredor o agente comercial que trabaja con distintos proveedores.
- **Compensación:** percepción monetaria o en beneficios a cambio de la prestación de servicio a una empresa.
- **Correlación:** técnica estadística que indica si dos variables están relacionadas entre sí o no y conocer el grado de asociación.
- **Hito:** entregables y/o puntos clave de revisión. Marca importante en el desarrollo de un proceso.
- **Integración:** completar un todo con las partes que le faltaban. Asegurarse de que todo el trabajo está hecho de forma adecuada.
- **Media:** promedio de datos: sumar todos los números del conjunto de datos y dividir entre el número de valores en el conjunto
- **Mediana:** en un conjunto de números, es el valor que ocupa la posición central.
- **Project charter:** documento donde se establecen los requerimientos del proyecto, alcances, restricciones de tiempo, objetivo estratégico, principales personas involucradas
- **Rho de spearman:** medida de la correlación (asociación o interdependencia) entre dos variables aleatorias.
- **Riesgo:** probabilidad de que suceda un evento con consecuencia adversa. Amenaza que representa vulnerabilidad o peligro.
- **Stakeholders:** todas las personas que están involucradas y/o tienen interés en el proyecto para bien o para mal.
- **Supuestos:** algo que se da por hecho, aunque todavía no exista. “Se asume que va a estar listo”.
- **Tabla de Contingencia:** Tabla que se utiliza para registrar y analizar la asociación de múltiples variables categóricas de filas y columnas.
- **Varianza:** medida de dispersión que representa la variabilidad de una serie de datos respecto a su media.
- **VOC:** *Voice of customer*, voz del cliente, opinión de cliente.

- **Pruebas IAT/QA:** Test de asociaciones implícitas, aquellas pruebas que son internas
- **Pruebas UAT:** *User acceptance testing*, o pruebas de aceptación de usuario, son las últimas pruebas para la liberación de un sistema.
- **WBS:** *Work break down structure*; es la estructura de trabajo de un proyecto, como se dividirán las actividades de la implementación.

## Introducción

Durante los últimos 20 años el mercado de seguros ha cobrado gran importancia en la economía de México, de acuerdo a un estudio comparativo del sector asegurador mexicano realizado por la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, escrito por Cristina Canueva Reguart (2018) el mercado de seguros representa el 2.1% del PIB en México. En este mismo estudio se establece también el gran número de productos que abarca, los cuales están distribuidos por ramos:

- Vida 41%
- Accidentes y enfermedades 15.6%
- Daños 17.6%
- Automóviles 19.4%
- Fianzas 1.8%

Los principales actores que intervienen dentro de este segmento de servicios son aseguradoras, brókers, agentes y asegurados que pueden ser personas físicas o personas morales.

Los bróker o corredores de seguros tienen la necesidad de buscar las mejores condiciones, costos y diferentes productos para sus clientes a través de diferentes proveedores de seguros.

Los agentes de seguros son promotores que facilitan el contrato entre una aseguradora en específico que ofrece el servicio y el asegurado que lo demanda, a fin de conseguir un acuerdo entre ambos a cambio de una comisión.

Los asegurados son las personas y empresas que contratan a las aseguradoras para poder cubrirse en caso de tener un siniestro.

Los clientes son empresas que buscan prestaciones sobresalientes a través de beneficios flexibles como parte de la compensación total de sus colaboradores, y a su vez, como estrategia de atracción y retención de talento.

Una adecuada administración e implementación de beneficios flexibles es la clave para aumentar la cartera de clientes de un bróker de seguros. Dado lo anterior, se define el objetivo general de la presente tesis que es diseñar un sistema a través

de la metodología de PMI y Lean Six Sigma para la optimización de la administración de beneficios flexibles y así aumentar la participación de beneficios flexibles de los clientes dentro de un bróker de seguros.

De acuerdo con la situación actual, en la que las empresas tienen la necesidad de mejorar los esquemas de compensación para sus empleados, estas buscan bróker de seguros para que realicen una consultoría integral junto con la implementación y administración de sus beneficios flexibles, así como el estudio de las variables de la población de la empresa.

Para cumplir el objetivo general se definieron los siguientes objetivos:

1. Caracterizar los factores actuales que son desfavorables en el proceso de administración de beneficios flexibles.
2. Buscar / estudiar metodologías más convenientes para la mejora del proceso de administración de estos beneficios.
3. Diseñar los procesos para la administración de beneficios.
4. Determinar la interacción entre los procesos y los recursos necesarios para la garantía de éstos.
5. Evaluar el diseño e interacción entre la metodología del PMI y Lean Six sigma para la administración de beneficios flexibles

Después de realizar el marco teórico se definieron las siguientes hipótesis:

- El diseño de la metodología de administración de beneficios flexibles incrementará la participación de los empleados en las cuentas corporativas.
- La metodología de gestión de proyectos es la más conveniente para diseñar el sistema de administración de beneficios.

La solución que se llevará a cabo es un sistema que incluye las metodologías de Project Management Institute (PMI) y Lean Six Sigma (LSS) para la administración de beneficios flexibles en un bróker de seguros. Se aplicarán como estrategia utilizando los pasos de cada uno para el éxito de los objetivos.

Dentro de los principales resultados obtenidos, la suma de la metodología de LSS y PMI para la administración de beneficios flexibles, permite tener una mejor estrategia de retención y atracción de talento, optimizando la designación de recursos y seguimiento de tareas, atrayendo una mayor cartera de clientes para los bróker de seguros.

## 1. Resumen de lo que contiene cada capítulo

En el capítulo del diagnóstico de la situación actual se demuestra la necesidad que tiene el bróker y el mercado de empresas hacia la implementación de beneficios flexibles para sus empleados y la oportunidad que existe en mejorar la administración y la participación de este programa. Por ejemplo, se analizó una empresa muestra para evaluar las ineficiencias que se presentan en la misma, y la participación actual de esta con los diferentes factores que pueden afectarla como rangos de sueldo, antigüedad y rangos de edad de sus empleados.

En el marco teórico se explica, a través de diferentes autores, las metodologías de Project Management Institute (PMI) y Lean Six Sigma (LSS), en las que se buscan elementos para poder crear un sistema para la administración de beneficios flexibles, del que se derivan las posibles soluciones del mismo, y a su vez la aplicación de la solución.

En la propuesta de solución se explica la integración e interacción de las metodologías gestión de proyectos y LSS para el sistema de administración de beneficios flexibles, seguido del desarrollo que debe llevar cada uno de los pasos a seguir.

En la aplicación de la solución se revelan los pasos a seguir sobre la metodología integrada para la administración de beneficios flexibles, tomando elementos de PMI y de LSS.

En los resultados se detalla la aplicación de cada paso a seguir en la metodología propuesta, donde se explica la utilidad de la solución y los conceptos empleados para beneficio de la empresa y del bróker de seguros.

## 2. Marco teórico

Actualmente, en México, los brókers de seguros no han desarrollado un sistema de implementación y administración de beneficios flexibles a través de una metodología eficiente y efectiva, de acuerdo al estudio comparativo del sector asegurador mexicano a nivel internacional (Casanueva, 2018), dicha implementación puede verse desde el punto de vista de un proyecto teniendo un principio y fin, tiempo limitado, propósito y resultado.

### **Beneficios flexibles**

Los beneficios flexibles son aquellos beneficios opcionales que se ofrecen a los empleados dentro de su compensación variable, estos beneficios se pueden elegir de acuerdo con sus necesidades, según su momento y estilo de vida, generando un equilibrio vida-trabajo como respuesta a los altos niveles actuales de estrés y alta rotación de colaboradores.

Existen dos tipos de beneficios para empleados que en la Ley de Impuestos sobre la Renta (2018) menciona como:

- Beneficios calificados o de previsión social: son aquellos beneficios que son destinados a dar cobertura al colaborador y/o su familia directa (cónyuge e hijos menores de 25 años) que contribuyen directamente al colaborador.
- Beneficios no calificados, aquellos que no son de previsión social: son aquellos beneficios que son destinados a dar cobertura a familiares indirectos como padres, suegros, hermanos y otros, y no directamente al colaborador.

Los beneficios flexibles son contributarios (los empleados pagan en su totalidad o una parte proporcional del beneficio). La forma de pago se puede realizar a través de dos formas:

- Opción de pago a través de descuento por nómina (después de impuestos). Se retira la cantidad contratada una vez pagada la nómina.
- Opción de pago con alguna prestación excedente de ley (antes de impuestos). El 50% de las empresas en México otorgan a sus colaboradores prestaciones excedentes a las de Ley, por ejemplo, excedente de aguinaldo, prima vacacional o bono adicional a la compensación base. Con lo excedente se pueden pagar beneficios antes de impuestos, reteniendo el costo del opcional elegido con antelación al pago de esta prestación.

Una empresa al contratar a un bróker para la administración de beneficios flexibles, obtiene costos y condiciones preferenciales para sus beneficios, el servicio de la implementación y administración de estos, porque al tener un gran volumen de clientes, promete a sus proveedores grandes volúmenes de contrataciones de seguros.

"Los beneficios flexibles son un distintivo para la empresa que comprometen al empleado y aumentan su compromiso y productividad" (Diego Desentis, Associate Director, Flex Plans and Benefits Administration, Aon Hewitt, 2014).

"Esto revela el peso que los empleados y las empresas están dando al equilibrio vida-trabajo como respuesta a los altos niveles actuales de estrés", (Patricia Barra, Retirement Practice Leader for Mexico and Latin America, Aon Hewitt, 2014).

En las empresas existen diferentes perfiles de personas, con diferentes edades, rangos de sueldo y estilos de vida (solteros, casados, con hijos entre otros); y a través de los beneficios flexibles se podrá ofrecer una gama de distintos beneficios para cubrir la preocupación y seguridad que los distintos empleados tienen. Algunos de los beneficios más populares que implementan las empresas según el bróker Mercer Marsh Benefits en el 2018 en el mercado son:

## **Salud**

- Gastos médicos mayores: Seguro que te protege de un accidente o enfermedad inesperado, cubriendo los gastos hospitalarios y médicos que se deriven.
- Exceso de gastos médicos mayores: Suma asegurada adicional a la póliza básica de Gastos Médicos Mayores como opción a ampliar la cobertura.
- Plan dental: cobertura para tratamientos dentales (consultas, limpieza y diagnóstico)
- Plan visión: Es un descuento garantizado en la compra de lentes.
- Membresías médicas: Membresía con costos preferenciales en consultas de primer contacto para el colaborador.

## **Vida**

- Seguro de vida: Garantizar la protección de las personas que el asegurado tiene a su cargo. En caso de fallecimiento de este, sus beneficiarios podrán acceder a una indemnización.
- Exceso de vida: Suma asegurada adicional a la póliza básica de seguro de vida para extender la cobertura de indemnización contratada.
- Gastos funerarios: Indemnización en caso de fallecimiento de los dependientes asegurados. El monto contratado se puede utilizar para el funeral y los gastos que se llegan a generar.
- Seguro de vida para cónyuge: Protección que se contrata para el cónyuge. En caso de fallecimiento se otorgará una indemnización.

## **Patrimonio**

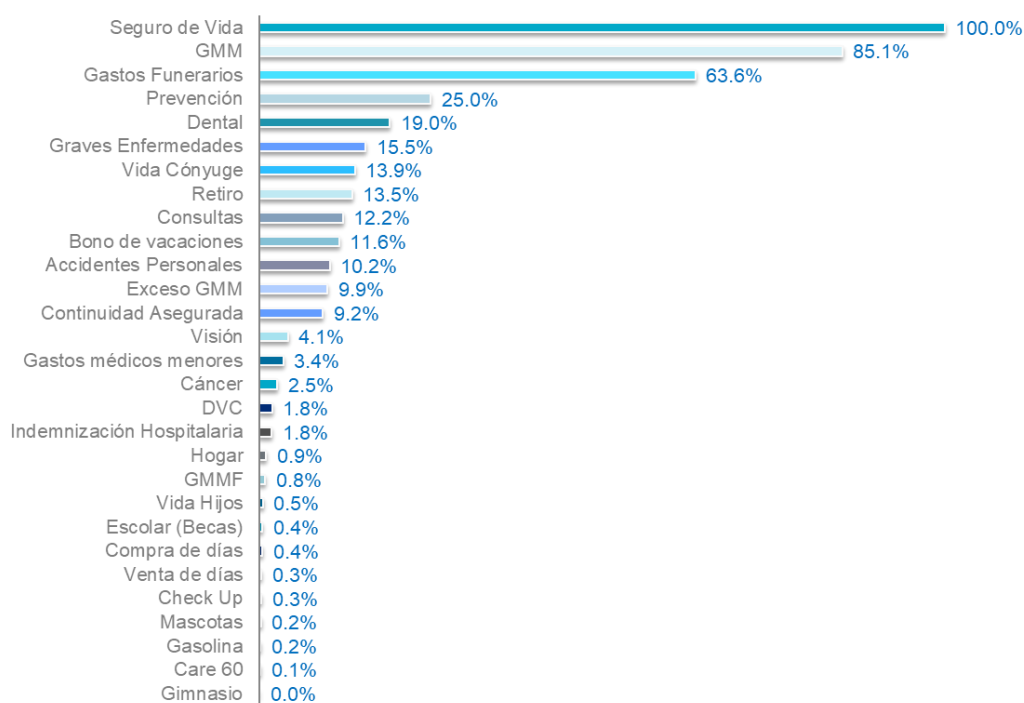
- Plan de pensiones: Plan de ahorro financiero para el retiro, el cual te permite ahorrar a través de aportaciones periódicas para que en el momento de jubilación se pueda disponer de un capital.
- Plan de ahorro: herramienta para la planificación estructurada del ahorro a través de los años con el fin de obtener un rendimiento de ahorro.
- Seguro de automóvil: seguro para la indemnización del auto o daño a terceros en caso de algún accidente.
- Seguro de casa-habitación: Cobertura para el bien inmueble del colaborador ante situaciones de inundaciones, temblores y daño a terceros.

## Bienestar:

- Días flotantes: Días adicionales de descanso, se puede comprar un día de vacación para utilizarlo como vacación.
- Gimnasio: Membresías de gimnasios a nivel nacional, práctica en una gama amplia de distintos gimnasios.
- Atención psicológica: obtener apoyo psicológico para mejorar la vida personal y/o laboral a través de video-llamadas con psicólogos expertos.

El bróker de seguros Mercer Marsh Benefits, en el 2018, realizó un estudio de mercado sobre los programas flexibles que han implementado los beneficios que en el mercado aparecen más atractivos dentro del programa; este estudio permite a una empresa elevar sus estándares de competitividad y liderazgo en el mercado frente a un producto y tener un punto de referencia.

### Estudio de mercado de beneficios opcionales



**Grafica 1: Beneficios que compone un programa flexible en las empresas. Mercer Marsh Benefits, 2018.**

Una empresa, al ofrecer a sus empleados beneficios flexibles, está siendo competitiva y obtiene un alcance mayor de retención y atracción de talento. Los brókers de seguros, al ser expertos en seguros, fianzas y recursos humanos, son los proveedores para implementar estos beneficios en las empresas, ya que trabajan con distintas aseguradoras.

Un plan de beneficios flexibles puede verse como un proyecto, ya que tiene las mismas etapas, un objetivo en específico para cada empresa, una meta en específico deberá de desarrollarse, involucra a distintas áreas, deberá de ser distinguido o ser innovador cada año para ser competente, y tendrá cada año su fin al terminar la vigencia de los beneficios, dando oportunidad a los siguientes años a una mejora de implementación de beneficios flexibles, buscando año tras año la superación de estrategias para los distintos tipos de empleados y perfiles de empresas.

### **Gestión de proyectos**

La gestión de proyectos se ha logrado a través de distintas metodologías, en las cuales se ha definido por diferentes autores:

“Un proyecto, es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (PMBOK, 2013).

“Un proyecto es un esfuerzo para lograr un específico mediante una serie de particularidades interrelacionadas y el uso eficiente de los recursos” (Gido & Clements, 2012).

En la mayoría de los proyectos tecnológicos la obtención del éxito se debe a la definición clara y manejo de tareas, actividades y equilibrio de los procesos. Conforme se consiguen los objetivos propuestos se evidencia que utilizar alguna metodología o sistema, determina en gran medida el resultado de las metas propuestas en el tiempo planeado y con los recursos establecidos a comienzo del proyecto.

Las organizaciones utilizan proyectos para gestionar cambios y desarrollar e implementar nuevos productos. Según Katarína Buganova (2015) en un entorno competitivo, solo aquellos que puedan gestionar los riesgos y realizar los proyectos de manera más eficiente tendrán éxito.

Buganova comenta que todos los proyectos deben evaluarse de forma independiente con respecto a los posibles riesgos, porque cada proyecto es específico y conlleva riesgos típicos cuya razón no es solo la singularidad de los proyectos, sino también la demanda financiera y un período de tiempo más largo para la realización de los proyectos.

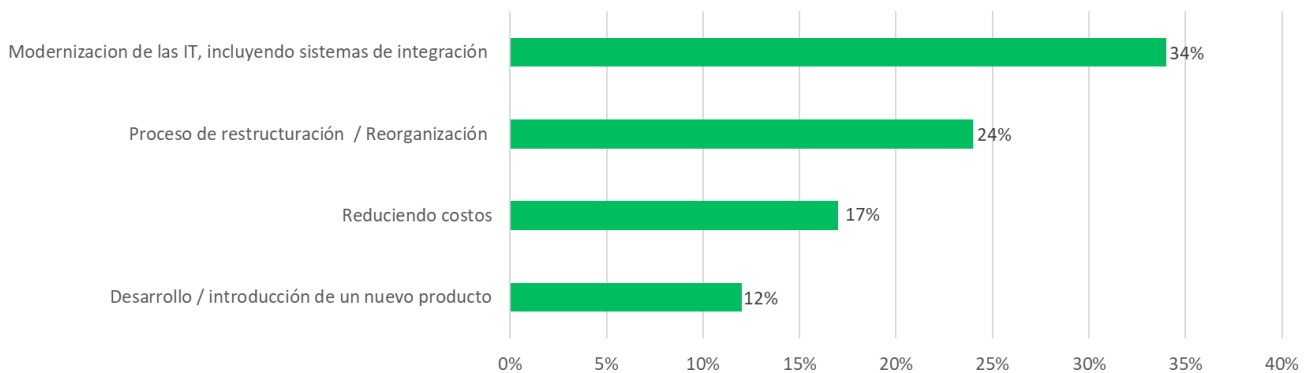
Los proyectos están amenazados por una amplia gama de riesgos que resultan del carácter del entorno interno y externo que están cambiando dinámicamente. Los riesgos acompañan a cada proyecto y son parte de todas las etapas del ciclo de vida (Obrova 2013). La gestión del riesgo en los proyectos está relacionada también con las causas del riesgo por los fenómenos de crisis (Ristvej, 2013).

En este caso, la gestión del riesgo tiene un carácter preventivo y el tratamiento del riesgo es reactivo. El riesgo en los proyectos puede crear situaciones desfavorables que ocurren en el proceso de su realización y afectan el éxito general del proyecto. El riesgo en el proyecto debe ser monitoreado, percibido y

debemos ser conscientes de ello, responder adecuadamente, gestionarlo y tratarlo positivamente. El riesgo del proyecto puede describirse como un fenómeno indefinido cuya ocurrencia tiene un efecto positivo o negativo en el proyecto.

La categorización del riesgo del proyecto no es estrictamente uniforme para cada proyecto. Esto significa que la gestión de riesgos del proyecto no se puede unificar simplemente para cierto tipo de proyecto. Los principales tipos de riesgos del proyecto son pérdida de tiempo, pérdida financiera, amenaza de éxito, fracaso de todo el proyecto (Lovecek 2015, Klucka 2016, Buganova 2015). Para que el resultado del proyecto sea exitoso, la gerencia del proyecto debe monitorear el riesgo continuamente y administrarlo de manera efectiva (Osipova 2011, Kampova 2011).

El estudio de William Ibbs y Young H. Kwak muestra que una gran parte de las organizaciones que se ocupan del desarrollo de productos subestiman la importancia de los riesgos (Hudakova 2017, Schwalbe 2011). Este hecho es confirmado por la investigación del décimo año de la gestión de proyectos en la República Checa, desde 2017 por la empresa EY (“Ernest and Young”) e introduce los proyectos menos exitosos:



**Gráfica 2: Los tipos de proyectos menos exitosos. Fuente: Knap. Průzkum projektového řízení v ČR 2017. 2018, 2p.**

Young H. Kwak dice que la razón más frecuente de proyectos fallidos es un cambio en el alcance del proyecto, debido a que se presentan cambios constantemente. La razón de los proyectos fallidos también es confirmada por la investigación The State of Project Management de 2018, que muestra los problemas más importantes en el área de la gestión de proyectos en la organización.

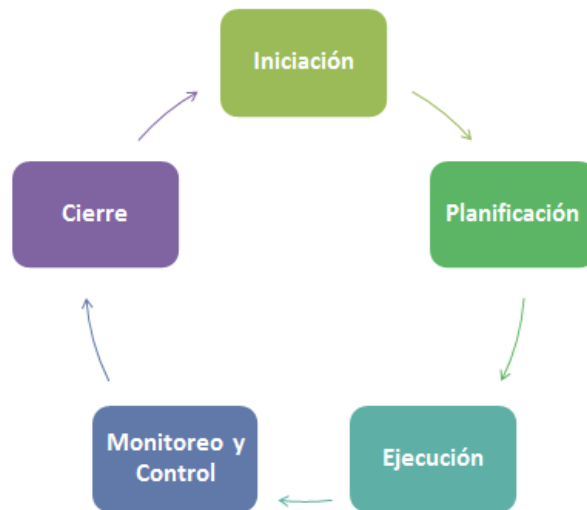


**Gráfica 3: Los problemas más importantes en el área de gestión de proyectos en la organización. Fuente: The State of Project Management Survey, 2018, 21p.**

La metodología de Gestión de Proyectos, también conocida como PMI (Project Management Institute) es una organización con la mayor influencia a nivel mundial para el desarrollo de diferentes estrategias y técnicas para la dirección de gestión de proyectos e investigación. Esta metodología permite mejorar y realizar la ejecución de procesos más eficientes, permitiendo profundizar en las técnicas, herramientas, procesos y prácticas.

El objetivo es promover la dirección de proyectos basados en la estructura de los capítulos que compone la guía PMBOK, con el fin de mejorar y hacer más eficiente la gestión de proyectos, a través de la ejecución de procesos.

Crawford (2004) establece la importancia de la necesidad de identificar el rol y tareas propias de un Project Manager, definiendo como vital el tener un proceso de integración. Este proceso puede ser mostrado como ciclo:



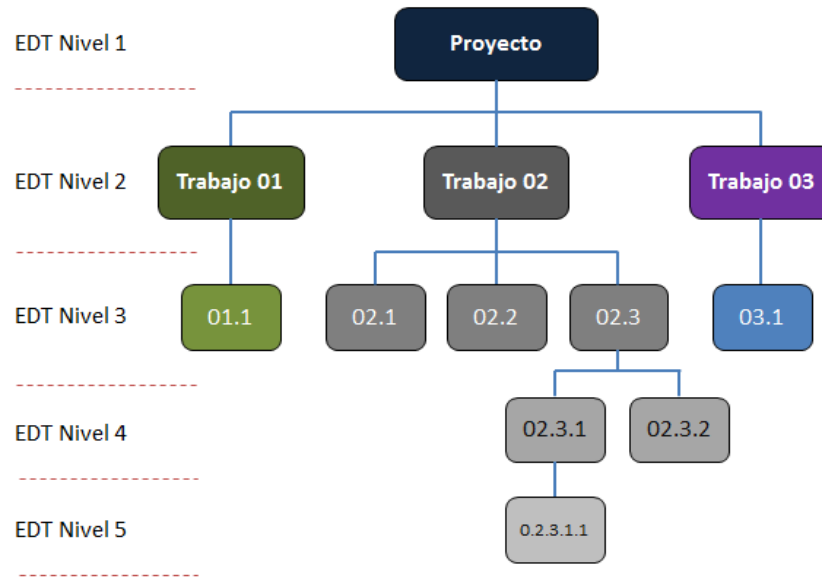
**Figura 1: Ciclo de gestión de proyectos.**

Los procesos de integración que supone la metodología son:

1. Desarrollar “*project charter*”

Diferentes fuentes y autores nombran a este documento como el acta constitutiva de un proyecto, es un escrito formal que otorga autoridad formal al PM para tomar decisiones y ejercer el presupuesto asignado del proyecto. Establece los requerimientos de alto nivel del proyecto. En este documento se define el alcance, la justificación, los “stakeholders” de alto nivel, los supuestos, restricciones de tiempo, presupuesto autorizado para el proyecto, restricciones, criterios de aceptación, descripción de entregables y principales riesgos.

2. El WBS (*Work breakdown structure*) ó EDT (Estructura de trabajo) es un documento de control del alcance de un proyecto. Es un instrumento de planeación que ayuda a descomponer el trabajo a ser realizado en un proyecto en niveles y a su vez en los entregables de cada nivel o unidad.



**Figura 2: Estructura de trabajo.**

3. Integrar PMP (Consolidación de la planeación del proyecto)

Es el plan maestro de un proyecto y el corazón de la integración. Los componentes en este documento son el alcance, calendario, costos, calidad, comunicación, respuesta a riesgos y adquisiciones, matriz de asignación de responsabilidades.

4. Gestionar control de cambios

Todos los proyectos son susceptibles a cambios, durante todo el proceso. Se deberá crear un proceso de solicitud de cambio a través de un formato acordado por el equipo de trabajo. Todos los cambios deberán ser solicitados, analizados, aprobados y comunicados por todo el equipo.

Se deberán de establecer reglas para la solicitud, aprobación y gestión de riesgos, así como tiempos comprometidos de reacción ante los posibles riesgos que se presenten.

5. Dirigir la ejecución del proyecto.

El encargado del proyecto se asegura de que todo se lleve a cabo correctamente. Este documento conforma el plan de adquisiciones (contrataciones y compras), plan de comunicación, plan de recursos humanos (conformación de equipo y desarrollo de personal).

6. Monitorear y controlar los resultados parciales.

Reporte de costos y presupuestos. Reporte de estado de proyecto; comunicación, periodicidad, supervisión de actividades, análisis técnico, plan de adquisiciones, análisis de riesgos finales.

## 7. Cerrar el proyecto.

Es el fin de ciclo de vida de proyecto, es el inicio del ciclo de vida del producto, se realizan verificaciones del alcance con el cliente. Validación de procesos y productos. Cierre de contratos y aplicación de cláusulas legales, carta de liberación y aceptación por todos los miembros del equipo. Retroalimentación de datos históricos y oportunidades de mejora.

Estos procesos están mencionados similarmente por los diferentes autores que hablan de esta metodología. Peng, Junwen y Hauting (2007), inicia planteando estos procesos como los utilizados en la gerencia de proyectos como tendencia de los países desarrollados. Enumera diferentes instituciones para la gestión de proyectos, tales como PMI, IPMA (International Association of Project Management), ENAA (The engineering APMBOK, P2M) y APM (The Association for the Project Management) llegando a la conclusión de que la variedad de iniciativas de estandarización lleva a confusiones y plantea la necesidad de unificarlos en un cuerpo de conocimientos uniforme para todo el mundo.

La ventaja de la metodología de gestión de proyectos es que contempla la gestión del tiempo, sin embargo, no analiza, ni específica cómo reducir la variabilidad de los tiempos, por lo tanto existe una necesidad de introducir el análisis de la dimensión de la variabilidad, que se puede lograr a través de Six Sigma.

### **Six Sigma**

Un método para la reducción de variabilidad es Six Sigma, que tiene como principal objetivo mejorar el desempeño logístico (reducción de tiempos de ciclo y reducción de los defectos) a través del incremento del nivel de servicio, mejorando la satisfacción del cliente y reduciendo los costos. El principio fundamental es el enfoque al cliente.

Utiliza los procesos DMAIC; **D**efinir los problemas y situaciones a mejorar, **M**edir para obtener información y datos, **A**nalizar la información recolectada, **I**mplementar mejoras a los procesos y **C**ontrolar los procesos o productos con el objetivo de alcanzar resultados sostenidos, lo que a su vez genera un ciclo de mejoramiento continuo (Arnheiter y Maleyeff 2015).

Una metodología que puede complementar a la Six Sigma es la manufactura esbelta, ya que se basa en la eliminación de desperdicios en inventarios y capacidad con el fin de minimizar los efectos de la variabilidad en la cadena de suministro (tiempo, procesamiento y demanda).

De acuerdo a Melton (2005), entre los beneficios de aplicar el pensamiento de Six Sigma se encuentran:

- Reducción de tiempo de entrega en los clientes.
- Reducción de inventarios y desperdicios.

- Ahorros financieros.
- Reducción de re-trabajos
- Entendimiento de los procesos.

### **Lean Six Sigma**

Lean Six Sigma es una metodología (Pamfilie, Petcu y Draghici, 2012) que integra dos filosofías distintivas de gestión: Lean y Six-sigma. Se ha aplicado en procesos empresariales, de manufactura y producción en la industria, comprobando que es posible usar la red de variabilidad en los procesos y una mejora de producto final, logrando así una mayor satisfacción en los clientes. Ver anexo 1 para desglose de características y mejoras de metodologías.

Lean Six Sigma es un método mejorado que permite optimizar los procesos y reducir la mala calidad, procesos fuera de control y desperdicios; en el cual se puede tener una alineación entre el suministro y la demanda, alineando los recursos con la producción y suministro tanto en el interior de una empresa como en el exterior con los proveedores y clientes, facilitando el flujo de información.

La mezcla de principios (George, 2003) se logra usando el ciclo de fases DMAIC (Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar) como el marco de mejora continua conjunta (Cheng y Chang, 2012):

DMAIC representa los procesos de resolución de problemas, incluyendo diagnóstico, análisis y diseño. Rasmussen (1981) dice que este proceso implica una alternativa de proceso para la generación de hipótesis, la identificación de la causalidad, explicaciones y pruebas de hipótesis, a través de observaciones y hallazgos que nos llevan a un diagnóstico del sistema del objeto de estudio, el desglose de sus componentes y partes.

Las fases DMAIC se definen de la siguiente forma:

#### **Fase de definición**

Esta es la primera fase en la que se requiere tener conocimiento de los clientes (requerimientos, deseos y expectativas), conocimiento del desarrollo logístico (estados financieros, logística actual, tiempos de entrega y flujo de valor)

#### **Fase de medición**

Medición del desarrollo, estructura y desglose de los procesos involucrados, los puntos críticos de cada proceso. En esta etapa se definen los lineamientos y criterios de medición.

### Fase de análisis

En esta fase los puntos críticos son detectados, así como también los desperdicios, defectos y variabilidad en los procesos. Se realiza con distintas técnicas de evaluación principalmente para evitar el re-trabajo y el desperdicio de materiales y/o recursos. Estos análisis pueden llevarse a cabo por medio de distintas técnicas como gráficas de control, diagrama causa-efecto, pruebas de hipótesis o análisis de Pareto.

### Fase de mejoramiento

En esta fase se genera la lluvia de ideas, las propuestas de mejoramiento y cumplimiento de objetivos propuestos. Recreación de simulación y TPM (Mantenimientos Productivo Total), trabajos estandarizados, flujos nivelados y administración del tiempo y entrega con flujos nivelados.

### Fase de control

En esta fase se realiza la validación de resultados y análisis de las mejoras que se implementaron, cada proceso de falla o mejora es documentado hasta llegar al producto final. De acuerdo a los resultados obtenidos se realiza un plan de seguimiento y monitoreo.

De Koning y De Mast (2006) vincula técnicas y herramientas a estas etapas DMAIC. A partir de su análisis de los contenidos del método Lean Six Sigma dándole la siguiente caracterización:

- El método prescribe que los problemas se parametrizan y cuantifican.
- Las acciones de mejora se derivan de las relaciones descubiertas entre las variables.
- Técnicas como el diseño y análisis de experimentos, procesos estudio de capacidad

Una de las ventajas de Lean Six Sigma es el aumento de la participación de todos los integrantes de un equipo, esto se puede complementar con la gestión de recursos de la metodología de gestión de proyectos, ya que esta facilita las responsabilidades de cada parte e integrante de los proyectos, manteniendo un mejor control hacia los objetivos definidos y aumentando el valor para los clientes.

Ya se han propuesto algunos intentos de ampliar el ciclo DMAIC de Lean Six Sigma a las prácticas de gestión de proyectos y a la mejora de procesos. Por ejemplo, Puga, Soler, Maximiano y Wagner (2005) sostienen que las iniciativas Six Sigma son proyectos realizados para crear un solo resultado, como la gestión de proyectos, mientras que existe un gran potencial de integración entre el DMAIC y las prácticas de gestión de proyectos. DMAIC se centra en la búsqueda de soluciones a los problemas y oportunidades basadas en datos sostenidos, decisiones y normas de gestión de proyectos, proporcionando el procedimiento

formal para la aplicación de estas soluciones. También para Rever (2010), la incorporación de los pasos DMAIC en cada proyecto debe ayudar a los directores de proyectos a ser eficaces, y también a lograr resultados innovadores, argumentando que Six Sigma puede agregarse a la gestión de proyectos:

- Comprender y mejorar los resultados futuros
- Un conjunto de pasos sólidos y herramientas para la mejora de procesos
- Conocimiento de la variabilidad para reducir las reacciones instintivas
- Tomar decisiones basadas en hechos y análisis cuantitativo concreto.

En las prácticas de gestión de proyectos es habitual implementar encuestas de satisfacción del cliente en la fase de cierre de cada proyecto gestionado. Esta práctica común de gestión de proyectos se puede utilizar para detectar los principales requisitos del cliente, con el fin de detectar la Voz del Cliente (COV) en el enfoque DMAIC. Otra opción común de la herramienta de encuesta es la inclusión de preguntas de libre respuesta en las encuestas de clientes, mismas que pueden analizarse sistemática y objetivamente con los enfoques de datos / texto para descubrir las principales variables de mejora a seguir.

La metodología PMP se basa en la gestión de proyectos, por lo tanto, es posible utilizar la metodología Lean Six Sigma como complemento, no sólo para la gestión de tiempos sino también para la reducción de las variables. La metodología Lean Six Sigma no ha sido aplicada o desarrollada para la gestión de proyectos; de acuerdo a nuestro objetivo general es factible utilizar ambas metodologías integradas para la mejora de un sistema de administración de proyectos.

*En este capítulo se explica qué son los beneficios flexibles dentro de una empresa, en conjunto con las metodologías de PMP y Lean Six Sigma por separado por los autores, sin insinuar la compatibilidad que puedan tener, sin plantear la convivencia de ambas metodologías como elementos complementarios en un mismo proyecto u organización. Dicha complementariedad se basa en la flexibilidad de la metodología de gestión de proyectos y Lean Six Sigma, para adaptar diversas técnicas y herramientas aprovechables dentro de los procesos de gerencia de proyectos.*

### **3. Diagnóstico de la Situación Actual**

De acuerdo a un estudio global del bróker Mercer Marsh de 2018, existe entre las empresas la necesidad de buscar esquemas de compensación integral y eficiente para el control de los beneficios para empleados, con el fin de obtener una mayor atracción y retención de talento a través de las prestaciones ofrecidas, como son los beneficios flexibles, que buscan cumplir las necesidades de los colaboradores de acuerdo a su momento y estilo de vida, generando un equilibrio vida-trabajo como respuesta a los altos niveles actuales estrés y de alta rotación.

En la práctica moderna algunas empresas carecen de propuesta de valor en el mercado y con sus empleados, debido a la falta de establecimiento de planes a largo plazo para la administración de beneficios flexibles ya que estos deben tener un mayor seguimiento, administración, complejidad de costos y siniestros.

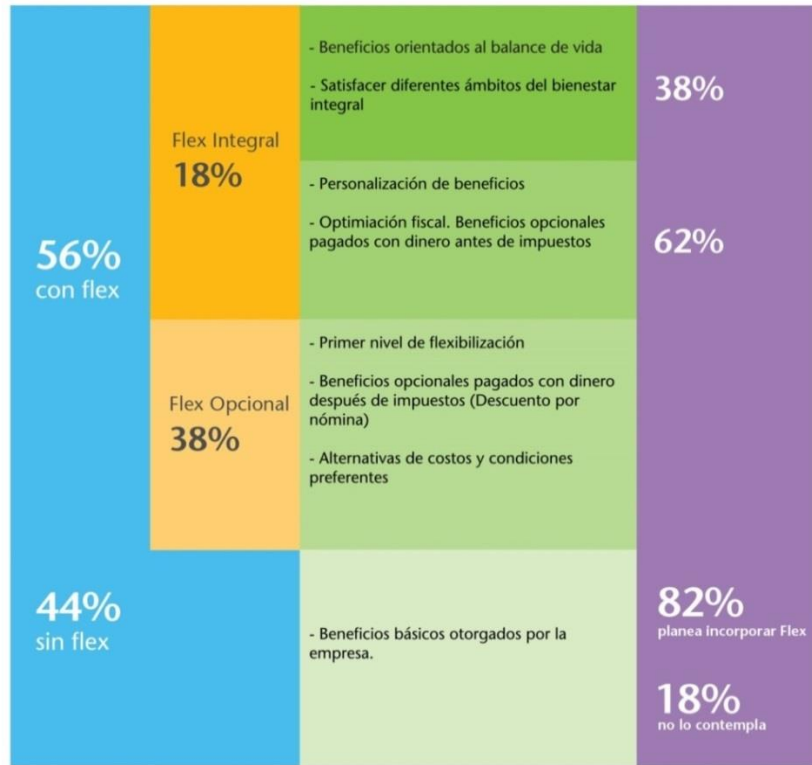
Para poder ofrecer a las empresas los productos más atractivos, los bróker deben de realizar análisis sobre las tendencias del mercado para poder entender y estudiar cómo se comporta este. En el último estudio realizado en 2020 por un bróker de seguros en México, sobre las prácticas de beneficios flexibles y pensiones, basado en la participación de más de 250 empresas, se observa la inclusión de un plan de beneficios flexibles como parte de su paquete de la compensación total en las empresas.



**Grafica 4. Comportamiento de la implementación de planes flexibles. Estudio Mercer Marsh. Beneficios Flexibles, 2020.**

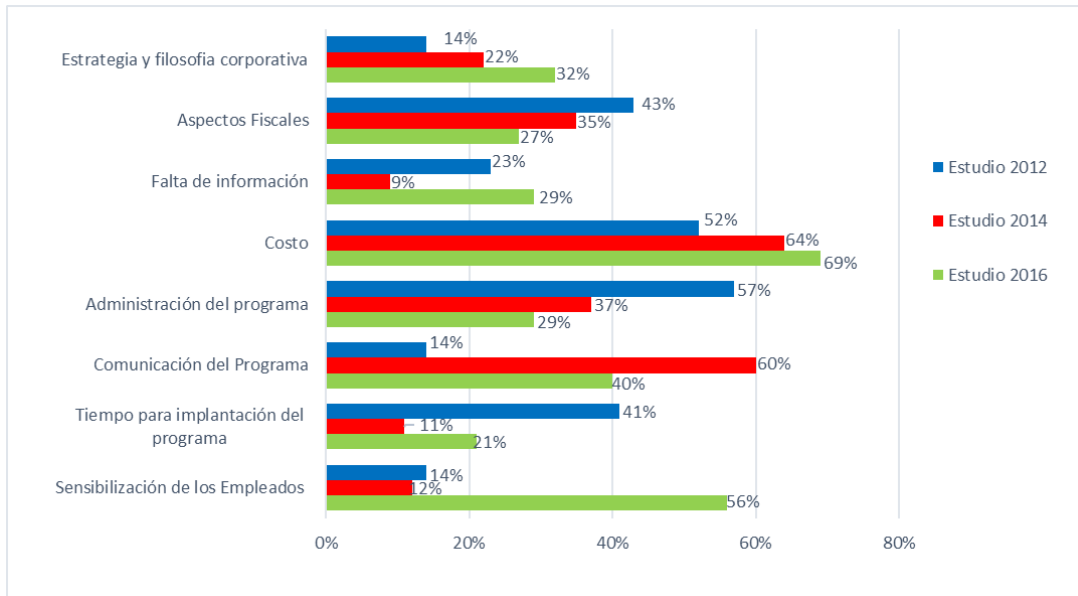
Como puede observarse en la gráfica 4, el crecimiento que se ha obtenido en la implementación de beneficios flexibles dentro de las empresas, llevando a una implementación del 2005 de 14 empresas a 139 empresas en el año 2020, donde incrementa más de 9 veces, por lo cual podemos ver que tener un programa de beneficios flexibles cada año tiene mayor importancia dentro de las empresas.

En otro estudio realizado en el 2017 sobre las prácticas de beneficios flexibles y pensiones, basado en la participación de más de 190 empresas, se aprecia las prácticas de implementación de beneficios flexibles en México.



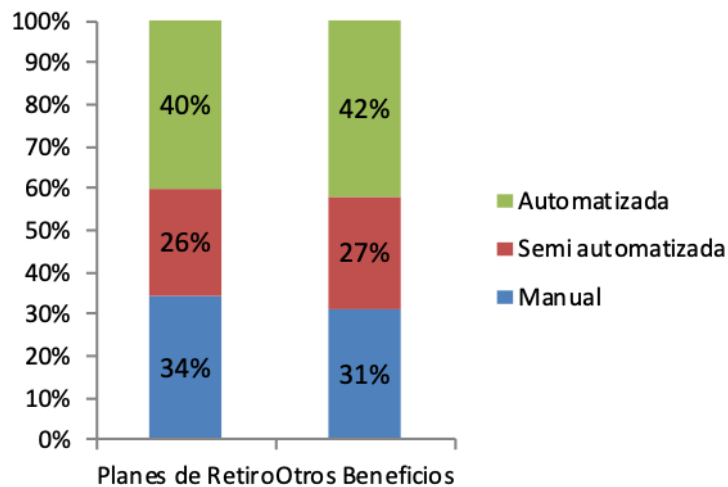
**Grafica 5. Panorama actual de empresas. Gráfica tomada de estudio Aon Hewitt, beneficios flexibles, 2017.**

Los resultados muestran una clara inclinación por la estrategia de beneficios flexibles y su evolución, o bien, para las que aún no la tienen, su intención por implementarla en el corto plazo. El 40 % de las empresas sin un plan de beneficios flexibles y que tienen la intención de incorporarlo, piensa llevarlo a cabo durante los próximos años.



**Gráfica 6. Flex ¿reto u oportunidad? Gráfica tomada de estudio Aon Hewitt, beneficios flexibles, 2017.**

Al considerar la implementación de un plan flexible, las empresas expresan preocupación por temas de atracción y retención de talento, compensación a empleados y automatización de procesos. Estos, sin duda, representan una necesidad que debe resolverse mediante una adecuada asesoría y planeación estratégica. Como puede observarse en la gráfica 3, el estudio refleja que el costo, la sensibilización de los empleados y la estrategia corporativa, son los retos más comunes para su implementación.



**Gráfica 7. Administración de beneficios. Gráfica tomada de estudio Aon Hewitt, beneficios flexibles, 2017.**

Podemos observar en la gráfica 7 que al menos el 58% de las empresas del estudio emplean procesos manuales o semi-automatizados para administrar los beneficios de sus empleados; demostrando que aún se continúa dedicando recursos internos para dicha administración.

De acuerdo con los estudios realizados por el bróker, cada día son más complejos los retos y exigencias para los líderes de recursos humanos en su rol de socios del negocio. La necesidad de competir en el mercado presiona a las empresas para encontrar mejores y más eficientes técnicas y procesos para administrar sus inversiones en los beneficios para sus empleados.

De acuerdo a un artículo de SURA (Seguros de Vida Suramericana S.A.) la cultura de prevención es, hoy en día, un factor primordial ante las circunstancias que vivimos y la desventaja económica que se puede presentar en caso de tener algún tipo de siniestro; por lo que crear conciencia y proveer estrategias que mejoren el estilo de vida de los empleados, es prioridad para las empresas.

Durante los distintos estudios obtenidos por el bróker de seguros en los últimos 8 años, se muestra que los beneficios flexibles son la ventaja adquirida por las empresas que han tomado la iniciativa de incrementar su propuesta de valor. Estos estudios revelan un impacto importante en materia de atracción y retención del talento, optimización de la compensación e innovación y crecimiento, posicionándolas como empresas líderes en el mercado.

Se estudió a un bróker de seguros que implementó el plan flexible para 8 distintas empresas corporativas de diferentes sectores de consumo, automotriz y farmacéutica, basado en los sectores de empresas que el estudio previamente mencionado del corredor de seguros Aon utilizó. En estas se consideraron datos promedio de las variables, edad, participación, antigüedad y número de empleados con el objetivo de analizar las variables que pueden afectar la participación de los empleados en los beneficios flexibles, para la mejora de la implementación actual.

Se realizó un análisis de correlación de la población total de empleados en las empresas, y el porcentaje de participación en beneficios opcionales de los empleados.

Número	Empresa	% de Participación	Número de empleados
1	Empresa 1	28%	1,634
2	Empresa 2	67%	1,638
3	Empresa 3	86%	2,136
4	Empresa 4	21%	3,812
5	Empresa 5	51%	1,010
6	Empresa 6	39%	2,287
7	Empresa 7	96%	1,560
8	Empresa 8	35%	480

**Tabla1. Participación de beneficios por empresa.**

Correlaciones			Porcentaje	Población
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación		1,000	-,214
	Porcentaje	Sig. (bilateral)	.	,610
		N	8	8
	Coeficiente de correlación		-,214	1,000
	Poblacion	Sig. (bilateral)	,610	.
		N	8	8

**Tabla 2. Correlación de participación.**

Se analizaron los datos para ver si había correlación entre el número de empleados y la participación que tienen estos en los beneficios opcionales. Utilizando la Rho de Spearman, se pudo comprobar que esta correlación es muy baja, ( $r=-.214$ ), con una significancia estadística  $p=.610$ , lo que significa que no hay una certeza estadística, por lo tanto, no hay relación entre estas variables.

Se esperaba que la variable del número de empleados estuviera relacionada con el porcentaje de participación, de tal forma que a mayor número de empleados mayor probabilidad de obtener una mayor participación de los beneficios, sin embargo, con este análisis confirmamos que no necesariamente es un factor que lo determina.

Se utilizó una empresa muestra para realizar distintas pruebas de factores que podrían influir en la participación de los empleados inscritos en beneficios opcionales, estas variables demográficas son sueldo, edad y antigüedad.

En esta empresa muestra se ofrecen en total 6 beneficios opcionales a los empleados:

- Exceso de gastos médicos mayores
- Gastos funerarios
- Plan dental
- Exceso de seguro de vida
- Seguro de vida cónyuge
- Plan de ahorro para la educación

La empresa elegida para la muestra, es una empresa de consumo con un promedio con 480 empleados, con un total de participación del 35% (168 empleados).

Se realizó un análisis de correlación de Pearson para analizar si el factor de sueldo afecta en el porcentaje de participación debido a que se puede suponer que, a mayor sueldo, mayor poder adquisitivo para poder contratar los beneficios flexibles. De acuerdo con los resultados obtenidos, en este análisis, podemos concluir que la variable de sueldo afecta positivamente a la participación de los empleados en los beneficios. Se obtuvo una correlación alta de .870, con una significancia estadística de  $p = .024$ , por lo que tenemos un 98% de certeza de que realmente el rango de sueldo influye en el porcentaje de participación. A mayor sueldo mayor participación.

Dado que se muestra el sueldo como un factor que influye en la participación de los empleados, se realizó un análisis de varianza (ANOVA) para establecer si hay diferencia entre diversos rangos de sueldo y la participación de los empleados en beneficios opcionales. Las categorías se decidieron de tal forma que cada rango tuviese un número de elementos suficientemente representativo para hacerla comparable con las demás y poder así establecer tendencias en los valores observados.

Dado que se demuestra el sueldo como un factor que influye en la participación de los empleados, se realizó una tabla de contingencia para observar la relación entre rangos de sueldo y total de productos contratados.

Se categorizó la variable "Sueldo", utilizando 6 diferentes rangos de sueldo (M.N.):

- Rango 1: 0 – 20,000
- Rango 2: 20,001 – 30,000
- Rango 3: 30,001 – 40,000
- Rango 4: 40,001 – 50,000
- Rango 5: 50,001 – 60,000
- Rango 6: 60,000 – mayores

Tabla de contingencia producto \* rango de sueldo

Producto	Rango de Sueldo												Total	
	1		2		3		4		5		6			
	Personas	%	Personas	%	Personas	%	Personas	%	Personas	%	Personas	%	Personas	%
Exceso de GMM	17	63%	38	53%	13	52%	7	37%	1	17%	11	20%	87	47%
Gastos Funerarios	7	26%	16	22%	6	24%	6	32%	3	50%	7	19%	45	24%
Vida Cónyuge	2	8%	9	13%	6	24%	2	11%	0	0%	10	27%	29	16%
Plan Dental	1	4%	4	6%	0	0%	3	16%	1	17%	6	17%	15	8%
Plan Visión	0	0%	4	6%	0	0%	1	5%	1	17%	2	5%	8	4%
Casa Habitación	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	3%	1	0.5%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>	<b>71</b>	<b>100%</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	<b>19</b>	<b>100.0%</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>	<b>185</b>	<b>100%</b>

**Tabla 3. Total de productos contratados según rango de sueldo.**

En la empresa muestra se ofrecieron en el año 2017 un total de 6 beneficios opcionales. En la tabla 3 se puede observar el total de empleados que participan en uno o más beneficios por rango de sueldo.

**ANOVA de un factor**

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	(Combinados)	35740398678,196	5	7148079735,639	5,231	,000
	No ponderado	20687635981,631	1	20687635981,631	15,140	,000
	Término lineal Ponderado	28488340194,177	1	28488340194,177	20,849	,000
	Desviación	7252058484,019	4	1813014621,005	1,327	,262
Intra-grupos		244593229901,346	179	1366442625,147		
Total		280333628579,542	184			

**Tabla 4. Análisis de varianza del total de productos contratados según sueldo percibido.**

Se puede observar en los resultados que hubo una diferencia altamente significativa ( $p < .001$ ), lo que significa que tenemos el 99% de certeza que el sueldo influye en la contratación del número de beneficios, y también demostrado en la correlación alta de .870.

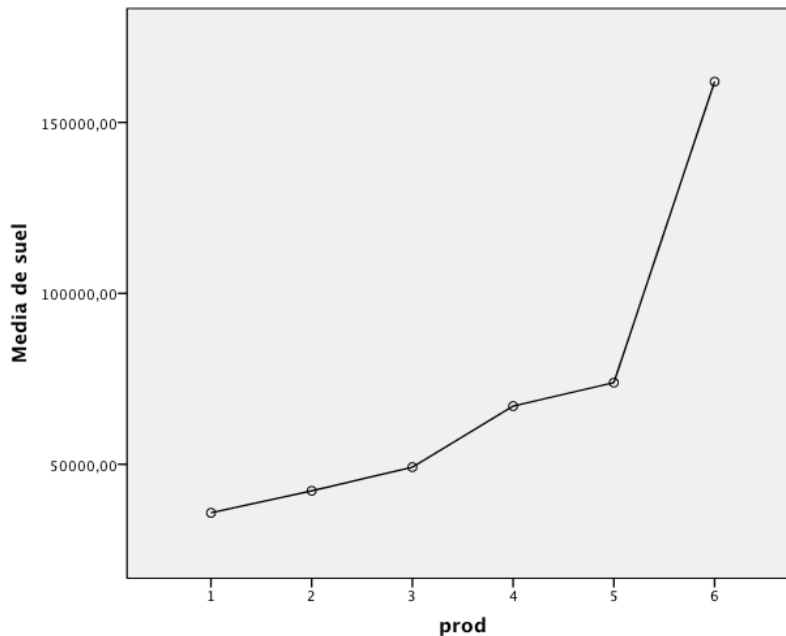
Podemos llegar a la conclusión de que, a menor rango de sueldo, mayor participación tiene el beneficio de exceso de gastos médicos mayores, por ello nos vimos en la necesidad de investigar más sobre la situación actual de los colaboradores, donde en la empresa se dividen por empleados (puestos de becarios a especialista senior) y funcionarios (puestos de gerencia hacia directores), que por naturaleza de puestos a mayor rango de puesto mayor poder adquisitivo. Donde en las condiciones de la póliza de gastos médicos mayores

básica otorgada por la empresa, los funcionarios cuentan con una suma asegurada de más del doble que los empleados, por lo que no se ven en la necesidad de contratar la extensión de la suma de gastos médicos mayores.

Así mismo para el beneficio de gastos funerarios, tuvimos comentarios en los que la mayoría de los funcionarios ya conocían un opcional similar ofrecido por parte de los establecimientos funerarios, a diferencia de los empleados que preferían contratar el seguro de gastos funerarios opcional a un costo mucho menor por año, siendo un plan donde se deposita menos dinero que en los planes ofrecidos en funerarias, llegando a la conclusión que son productos muy distintos en el mercado.

Igualmente podemos observar en la gráfica 5 que a mayor poder adquisitivo mayor participación en beneficios.

La mayoría de los empleados que perciben menos de 50,000.00 pesos mensuales (primeras 4 categorías) contrataron solamente los beneficios de “exceso de GMM”, “gastos funerarios” y “seguro de vida del conyugue”, mientras que los que perciben un sueldo mayor se interesaron también por el “Plan dental” y “Plan de visión”. Solamente un empleado con sueldo mayor a 60,000.00 mensuales contrató el seguro de casa habitación. El análisis de estas tendencias se muestra en la gráfica 5 y nos permite ver cuáles fueron los planes según el poder adquisitivo.



**Gráfica 8: Total de productos contratados según rango de sueldo.**

La variable “sueldo” es directamente proporcional a la participación de los beneficios, ya que entre mayor poder adquisitivo tiene un empleado, mayores posibilidades y oportunidades tiene de poder contratar algún otro beneficio. Por lo

que, para implementar beneficios flexibles se deben de tener distintos beneficios a costos preferenciales que puedan adquirir todos los tipos de poblaciones en una misma empresa para alcanzar un mayor número de participación.

Además del factor “sueldo”, también se analizó la variable de “edad” y su relación con la participación en productos por medio de un análisis de correlación.

Debido a que únicamente son 6 productos por elegir, se utilizó Rho de Spearman y se obtuvo una correlación positiva de  $r= 0.85^*$ , esta correlación fue muy buena y su significancia estadística fue de  $p<0.05$ . A continuación, se presentan los rangos de la variable “edad” (años):

- Rango 1: 0 -19 años
- Rango 2: 20 – 30 años
- Rango 3: 31 – 40 años
- Rango 4: 41 – 50 años
- Rango 5: 51 – 60 años
- Rango 6: 61 años y mayores

Descriptivos			
Rango de Edad	N	Media	Desviación Típica
1	87	39.2	8.675
2	45	40.67	7.842
3	29	42.72	6.181
4	15	42.07	9.384
5	8	43.75	8.86
6	1	44	.
Total	185	40.56	8.228

**Tabla 5. Número de productos según rango de edad.**

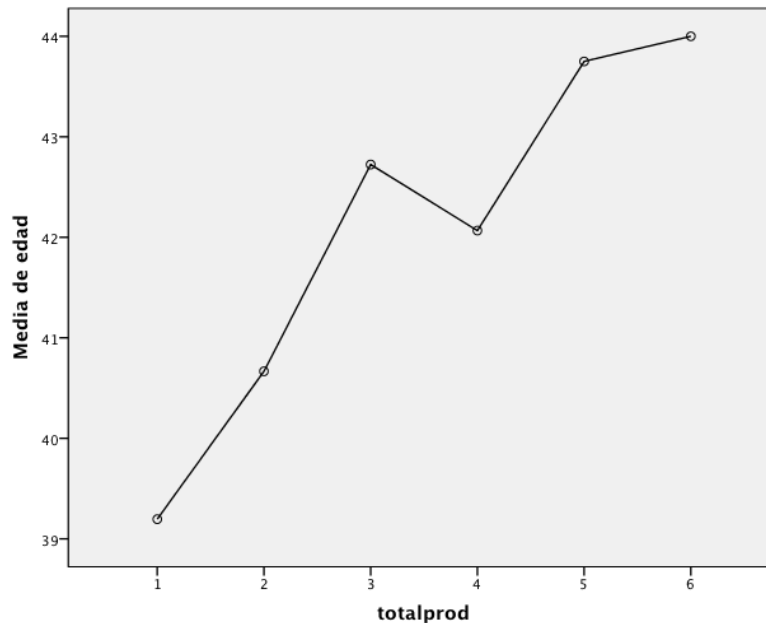
Debido a que se encontró correlación, se decidió hacer un análisis de varianza:

#### ANOVA de un factor

Edad	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	425,631	5	85,126	1,267	,280
Intra-grupos	12029,905	179	67,206		
Total	12455,535	184			

**Tabla 6. Edad y contratación de productos.**

Los resultados obtenidos con el análisis de varianza no presentaron significancia estadística de ( $p = .280$ ). Aunque hubo correlación, no hubo diferencia significativa entre grupos de edad. Se hizo un gráfico de medias y se puede observar que disminuyó la edad entre quienes contratan tres y cuatro productos, es por ello este resultado.



**Gráfica 9: Edad y número de beneficios flexibles contratados.**

Se puede concluir con esta gráfica que se puede observar una clara tendencia de contratación de productos a mayor edad, de acuerdo a un artículo de Alejandro Llantada Toscano, consultor y conferencista en ciencias de la persuasión, dice que este es un factor generacional que ocurre debido a que las generaciones con mayor edad (*Baby boomers* nacidos entre 1945-1964 y *Generación X* nacidos entre 1965-1981) tienden a tener mayor conciencia y prevención de salud en su vida. De igual forma, en el 2021 son las personas mayores, por lo que a mayor edad, mayor tendencia a contraer enfermedades, lo cual obliga a pensar en productos como gastos médicos mayores. Y por otro lado la tendencia de las edades jóvenes, por ejemplo, los *Millenials* (**Generación Y** nacidos entre 1981-1993), se tiene una tendencia a querer resultados rápidos y en el momento, por lo que los beneficios de seguros contratados como prevención no siempre suelen ser los más atractivos, pero sí aquellos que puedes ver inmediatos o utilizar a corto plazo como son plan dental o días flotantes.

Otro de los factores mencionados que puede influir la participación de los empleados en beneficios opcionales es la variable de “antigüedad”, por ello se llevó a cabo un análisis de correlación y varianza entre la antigüedad y los productos contratados.

A continuación, se presentan los rangos de la variable “antigüedad” (años):

- Rango 1: menor a 1 año
- Rango 2: 1 a 3 años
- Rango 3: 4 a 7 años
- Rango 4: 8 a 11 años
- Rango 5: 11 a 13 años
- Rango 6: mayor a 14 años.

**Descriptivos**

antigüedad

	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
					1	87		
2	45	9,27	7,377	1,100	7,05	11,48	0	27
3	29	10,07	6,557	1,218	7,57	12,56	1	27
4	15	11,33	7,743	1,999	7,05	15,62	1	23
5	8	14,75	4,528	1,601	10,96	18,54	6	19
6	1	16,00	.	.	.	.	16	16
Total	185	10,59	7,829	,576	9,46	11,73	0	34

**Tabla 7. Rango de antigüedad y número de beneficios contratados.**

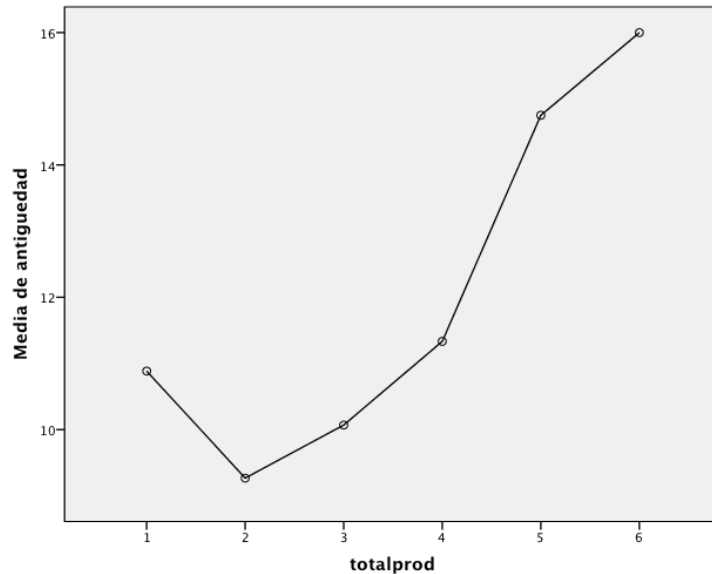
Para analizar la relación entre la antigüedad y el total de productos contratados, se hizo una Correlación de Spearman y se observó que el coeficiente fue casi nulo  $R=.044$ , a pesar de ello se hizo un análisis de varianza para ver si había diferencia entre grupos entre el total de productos según la antigüedad. Y se observó que no la hubo. ( $p=.496$ ).

**ANOVA de un factor**

Antigüedad

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	270,249	5	54,050	,879	,496
Intra-grupos	11006,346	179	61,488		
Total	11276,595	184			

**Tabla 8. Antigüedad y beneficios contratados.**



**Grafica 10: Total de productos contratados y años de antigüedad en la empresa.**

El determinante principal del total de productos contratados es el sueldo percibido. No vale la pena hacer un análisis de regresión lineal, ya que la bondad del ajuste claramente indica que la fórmula obtenida explicaría casi nada del porcentaje de variabilidad. De las variables que influyeron, la variable que realmente está afectando a la empresa muestra es la variable “sueldo”.

En la actualidad, en un bróker de seguros, se utilizan distintos procesos para la administración de beneficios en los cuales la planeación de tiempos, recursos y servicio al cliente existe una falta de gestión de planeación y seguimiento para los mismos.

La deficiencia más notoria son los altos costos, tanto para el bróker como para los clientes, sobre todo cuando se tiene poca participación de los empleados en los corporativos. El enfoque está en la venta, mientras que hay grandes carencias en cuanto a la implementación, administración y seguimiento. Los distintos planes no reflejan adecuadamente los distintos niveles de productividad de los diferentes grupos de empleados.

En esta empresa muestra, la implementación en el año 2017 no fue cobrada, ya que se dio el servicio como un valor agregado a los servicios del bróker obteniendo ganancia para términos de beneficios del 20% de cada beneficio, siendo un total de \$23,193 pesos. En esto nos podemos dar cuenta que no se está valorando el tiempo, ni los recursos invertidos en la implementación de Flex, así como no hay un análisis o estudio del costo de ganancia del cliente contra la inversión del bróker, que tanto el cliente como el bróker está invirtiendo en el proyecto.

Al existir fallas en el proceso, la cartera de clientes no aumenta y la participación de empleados por empresa no incrementa año con año. Por ejemplo, se puede realizar un excelente lanzamiento, sin embargo, este pierde credibilidad si posteriormente no se le da el seguimiento adecuado.

*En este capítulo se explica la necesidad actual de las empresas de implementar los beneficios flexibles para sus empleados, la inclinación y tendencia del mercado actual hacia la innovación de este tipo de estrategias para la retención y atracción de talento, así como la valoración y consciencia de los empleados hacia la protección de ellos mismos y de su familia.*

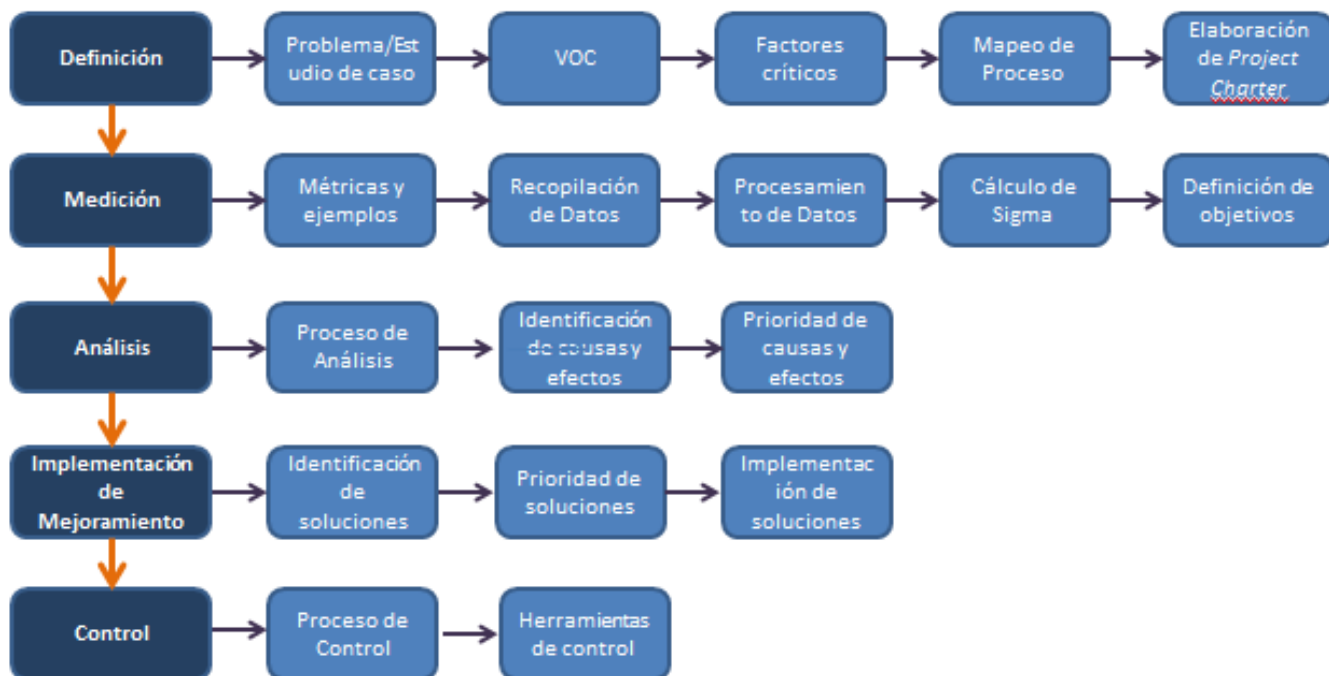
*Se realizaron pruebas con una empresa muestra para analizar los posibles factores (variables de sueldo, edad, género y antigüedad) que pueden estar influyendo en la participación de los empleados al elegir un beneficio flexible.*

#### **4. Propuesta de solución**

##### **Metodología de mejora de proceso de administración de beneficios flexibles en cuentas corporativas**

El bróker requiere aumentar su cartera de clientes, proveedores y productos para obtener un mayor poder adquisitivo, y poder aumentar un 25% su cartera de clientes. El tener procesos manuales y no utilizar una metodología correcta hace que se pierdan clientes, que existan fallas en el proceso, que la cartera de clientes no aumente y que la participación de empleados por empresa no incrementa año con año. La propuesta de solución es la siguiente:

1. Analizar el proceso actual de administración de beneficios teniendo en cuenta las variables de ingreso monetario y tiempo invertido como broker, en las actividades de la implementación de beneficios flexibles.
2. Aplicar los pasos de PMI diseñados al proceso de administración de beneficios flexibles:
  - a) Desarrollar “*Project charter*”
  - b) Integrar PMP (consolidación de la planeación del proyecto a través de un WBS – “*Work breakdown structure*” y un plan de trabajo
  - c) Gestionar control de cambios durante todo el proyecto
  - d) Dirigir la ejecución del proyecto.
  - e) Monitorear y controlar los resultados parciales.
  - f) Cerrar el proyecto.
3. Aplicar como estrategia la metodología de Lean Six Sigma para la mejora de desperdicios de tiempo y recursos del proyecto.



**Figura 3. Fases de gestión de proyectos a través de los pasos de lean six sigma.**

En la Figura 3 se muestra el proceso que se debe de realizar para hacer una gestión de proyectos a través de Lean Six Sigma, siguiendo los pasos de DMAIC, siendo la primera fase: Definición, segunda fase: Medición, tercera fase: Análisis, cuarta fase: Mejoramamiento y quinta fase de Control, cada una secuencia de la otra.

4. Proceso total del sistema, implementar en su totalidad las metodologías en las diferentes etapas.

*En este capítulo se explica el diseño para la mejora de administración de beneficios flexibles para un bróker, se definen los pasos a seguir utilizando la metodología de PMP y Lean Six Sigma. En el proceso propuesto se podrán caracterizar los factores favorables y desfavorables dentro de la administración una vez aplicados.*

## 5. Aplicación de la solución

1. Se realizó un análisis del proceso actual de administración de beneficios, tomando en cuenta las variables de ingreso monetario y tiempo. La empresa muestra que en el año 2016 no se cobraron los servicios de implementación de beneficios flexibles, sin embargo, se analizaron los tiempos y costos de cada recurso en las actividades del plan de trabajo, obteniendo un total de costo por implementación de \$660,000. Con respecto a dicho costo el broker requiere obtener al menos un 30% de utilidad como negocio, obteniendo así una ganancia de \$198,000.

Producto	2016 (Total empleados: 475)		2015 (Total empleados 480)		2014 (Total empleados 482)		2013 (Total empleados 482)	
	#	%	#	%	#	%	#	%
Exceso de GMM	126	27%	113	24%	85	18%	72	15%
GMM Dependientes	81	17%	82	17%	79	16%	128	27%
Gastos Funerarios	46	10%	33	7%	18	4%	11	2%
Descuentos Médicos VRIM	39	8%	34	7%	12	2%	15	3%
Plan Dental	24	5%	20	4%	17	4%	14	3%
Exceso en Seguro de Vida	18	4%	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Vida Cónyuge	16	3%	10	2%	NA	NA	NA	NA
Casa Habitación	13	3%	7	1%	NA	NA	NA	NA
Primer Diagnóstico de Cáncer	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Plan de Ahorro para la Educación	7	1%	5	1%	6	1%	7	1%
<b>Total de Participación</b>	<b>185</b>	<b>39%</b>	<b>168</b>	<b>35%</b>	<b>141</b>	<b>29%</b>	<b>183</b>	<b>39%</b>

**Tabla 9. Participación por beneficio por año.**

La tabla anterior muestra el comportamiento durante cuatro años de los productos de beneficios flexibles que se ofrecen dentro de la empresa, la contratación por número empleados y el porcentaje de participación, siendo estos últimos empleados contratantes / empleados totales.

2. Aplicar los pasos de PMI diseñados al proceso de administración de beneficios flexibles:
  - a) Desarrollar project charter

#### Antecedentes

La Empresa X ha mostrado una necesidad por tener un mayor control con respecto a los beneficios ofrecidos a sus empleados. Para satisfacer dicha necesidad, la empresa X ha buscado esquemas de beneficios más eficientes, que le permitan personalizar los paquetes ofrecidos a los empleados.

#### Objetivos

- Brindar una herramienta con mayor amplitud y personalización en la oferta de beneficios que le permita a los empleados elegir los beneficios que brinden protección patrimonial y planeación financiera adecuada para sus necesidades y situación económica
- Optimizar los costos y condiciones preferenciales con ventajas fiscales.
- Satisfacer las necesidades no cubiertas por los empleados y sus familias según momento y estilo de vida.

### Alcances

Los empleados podrán elegir sus beneficios opcionales a través de la plataforma de flex. La implementación de beneficios flexibles se lleva a cabo para una vigencia de planes del 1ero de enero de 2018 al 31 de diciembre de 2018.

La implementación se lleva a cabo a partir de 5 etapas:

1. Planeación y diseño, consiste en definir tiempos de actividades, recursos involucrados, menú de beneficios y formas de pago.
2. Comunicación, consiste en definir estrategias de comunicación, aprobación del concepto e imagen de la campaña, y producción de materiales electrónicos e impresos.
3. Plataforma, consiste en configurar la plataforma, establecer reglas de administración y realizar pruebas.
4. Lanzamiento e inscripción, consiste en el período de lanzamiento de la campaña de inscripción, inscripción de los empleados a los beneficios que crean convenientes, apoyo a empleados durante el proceso y elaboración del reporte de participación.
5. Administración, consiste en la gestión de los programas de inscripción y emisión de beneficios con las distintas compañías.

### Principales stakeholders

Client XXX	Empresa XX
Sponsor xxx	Broker de Seguros
Project manager	Marcela Estrada Aedo
Project team members	Cliente: Participante 1, Participante 2 Área de Marketing: Participante 3 Ejecutivo de Cuenta: Participante 4 Área de sistemas: Participante 5, Participante 6
Hitos	del Proyecto

- Vigencia de Planes Opcionales: 01/Enero/2018 – 31/Diciembre/2018
- Kick Off: 29/08/2017
- Matriz de beneficios final: 02/09/2017
- Definir objetivos de comunicación: 05/09/17
- Materiales de comunicación electrónicos: 14/10/17
- Materiales de comunicación impresos: 04/11/17
- Identificación de requerimientos de plataforma: 05/09/17
- Layout de población inicial: 23/09/17
- Layout de población nuevos ingresos: 21/10/17
- Pruebas IAT/QA: 17/10/17 – 19/10/17
- Pruebas UAT: 20/10/17 – 25/10/17

- Período de inscripción ordinario: 07/11/17 – 18/11/17
- Período de inscripción extraordinario: 21/11/17 – 25/11/17
- Listado de emisión: 09/12/17
- Layout de nómina: 14/12/17
- Reporte costo-empleado: 16/12/17

Suposiciones, riesgos y dependencias

Suposiciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los participantes tienen un compromiso con sus tareas y tiempos acordados en el plan de trabajo.</li> <li>• Se debe de aprobar los beneficios acordados junto con las condiciones y costos ofrecidos a la empresa tanto por el cliente como el bróker.</li> <li>• Las pruebas de la plataforma deben ser aprobadas por todos los miembros del proyecto.</li> <li>• Los beneficios flexibles tienen una comunicación efectiva y por lo tanto se ganará una participación de empleados.</li> <li>• Todos los entregables cumplen con los tiempos establecidos en tiempo y forma, cubriendo las necesidades el proyecto.</li> </ul>
Riesgos y Dependencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No obtener los entregables a tiempo, la mayoría de las actividades son consecutivas entre sí, por lo que el atraso de una actividad retrasa todo el proceso.</li> <li>• No contar con el apoyo de las áreas involucradas.</li> <li>• Dificultad para hacer que los beneficios y condiciones sean atractivos para los empleados.</li> <li>• Coordinar a todas las áreas involucradas, para que puedan tener juntas y llevar a cabo actividades conjuntas.</li> </ul>

Firmas de Aprobación

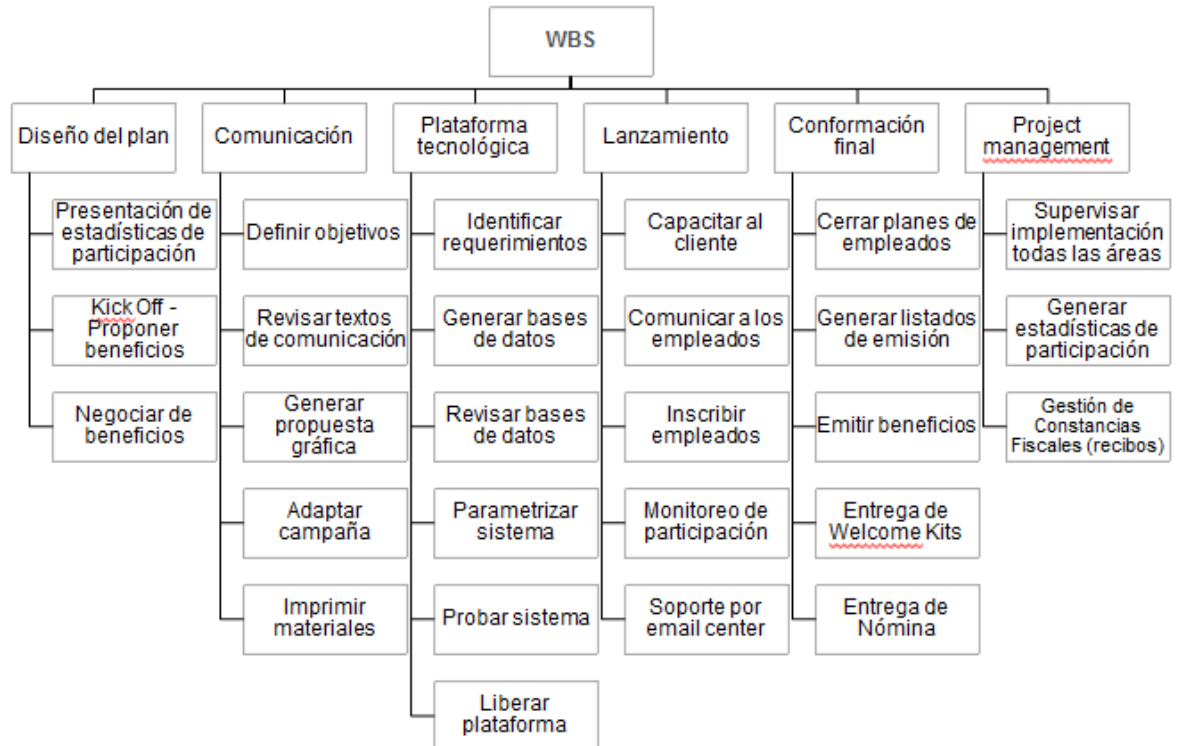
Nombre de cliente

Nombre de Broker

Project Manager,  
Marcela Estrada

b) Integrar PMP

Se realizó un WBS (*Work Break Down Structure*) aplicable para las implementaciones de beneficios flexibles, con cada una de las etapas y las actividades que conjuntan a esta:



**Figura 4: Estructura de trabajo de implementación de flex.**

El WBS se complementa con el plan de trabajo donde se consolidarán las actividades, tiempos y recursos asignados a entregables y actividades en un plan de trabajo.

El plan de trabajo en la primera columna enumera las tareas a realizar de la segunda columna, seguido por responsables, fechas de inicio y de término de cada tarea. Las tareas principales del plan de trabajo son:

#### **Diseño del plan**

- Propuesta de beneficios
- Matriz de beneficios
- Negociación con aseguradoras
- Ajustes de costos y características
- Matriz de beneficios final con costo

#### **Comunicación**

- Definición de objetivos
- Brief de comunicación
- Generación de textos
- Aprobación de textos
- Propuesta gráfica
- Aprobación propuesta gráfica

- Adaptación campaña y textos
- Producción de materiales
- Materiales impresos

### **Plataforma tecnológica**

- Identificación de requerimientos
- Documento de requerimientos
- Establecimiento bases de datos
- Entrega de población
- Catálogos e información de nómina
- Revisión bases de datos
- Bases de datos para configuración

### **Parametrización**

- Configuración de beneficios
- Programación reajustes
- Upload de población
- Upload de códigos de beneficios
- Upload look and feel

### **Actualización de población y datos**

- Actualización de población
- Upload de población

### **Pruebas de sistema**

- Pruebas IAT/QA
- Pruebas UAT
- Plataforma liberada

### **Lanzamiento**

- Capacitación al cliente
- Capacitación a los empleados
- Período de inscripción
  - Período ordinario
  - Período extraordinario
- Entrega de resultados

### **Configuración final**

- Cierre planes de empleados
- Descarga de base de datos
- Entrega de listados para aseguradoras
- *Template* de nómina
- Reapertura de beneficios

## **Project Management**

- Seguimiento semanal
  - Generación de reporte de participación
  - Presentación de resultados
- c) Gestionar control de cambios. Durante todo el proyecto. Establecer un reglamento de trabajo, gestión de comunicación y gestión oficial de cambios.

Se realiza un manual de operación de la gestión de beneficios flexibles para situar las reglas claras de la operación y cambios que pueden llegar a surgir durante la vigencia. Este documento contiene los reportes, la frecuencia de descuento por nómina, reporte de movimientos, finiquitos, certificados de población y comunicación a empleados. En el plan se deben de ir marcando los cambios que se van realizando a través de la vigencia, con fecha de cambio y responsable.

- d) Dirigir la ejecución del proyecto.

El Project manager debe de asegurarse que todos los recursos realicen las actividades y entregables de los cuales son responsables en los tiempos acordados en el plan de proyecto, dirigiendo como líder de proyecto para que el objetivo sea alcanzado.

- e) Monitorear y controlar los resultados parciales.

El Project manager monitorea actividades generales durante cada semana con el equipo, se ve el seguimiento de entregables con los responsables hasta el final del proyecto o de las actividades estipuladas en el plan de trabajo.

El plan de trabajo se va actualizando conforme se vayan dando avances o retrasos de los entregables; así mismo se indica cuando una tarea ya terminó o el porcentaje de avance de la misma y se realiza una entrega formal a cada uno de los puntos a través de una junta con los involucrados.

- f) Cerrar el proyecto.

Se realiza una carta de cierre de proyecto tanto para el equipo que está ejecutando el proyecto como para el cliente, dando como conclusión a las actividades del plan de trabajo. Para esta etapa se elabora un reporte de resultados donde se pueden observar estadísticas de participación detalladas con el fin de elaborar las estrategias durante el año; y para la renovación el próximo año, se hace una sesión presencial de retroalimentación entre todas las áreas involucradas para analizar áreas de oportunidad de cada recurso.

3. Aplicar Lean Six Sigma – lean específicamente en desperdicios de tiempo y recursos del proyecto.

## Definición

Actualmente un bróker de seguros busca la implementación de beneficios flexibles en las empresas que desean otorgar a sus empleados diferentes beneficios con la finalidad de incentivar, atraer y retener talentos aumentando la productividad y competitividad de la organización. Sin embargo, se necesita mejorar continuamente los beneficios flexibles para mantener la satisfacción del cliente y sus empleados.

## Estudio del caso

Adaptar los mejores beneficios para los empleados según tipo de población, momento y estilo de vida para poder alcanzar la mayor participación de ellos y por lo tanto una mayor comisión para el bróker.

## Voice of customer (VOC)

Generar una encuesta personal de satisfacción para analizar las respuestas de los colaboradores, entender qué beneficios son los que más se sitúan al tipo de demográficos para poder dar la mejor oferta de beneficios.

## Factores críticos

- Entender a detalle de los datos demográficos de la población de la empresa y la cultura dentro de ella
- Crear una campaña de comunicación exitosa para mantener informado al empleado sobre los beneficios flexibles y el uso de plataforma
- Llevar a cabo una evaluación para medir la opinión de los empleados con respecto al “paquete de beneficios” ofrecido por la organización
- Evaluar el retorno de los recursos invertidos por el broker, mediante la comparación de ganancias contra dicha inversión al implementar el programa
- Crear una administración efectiva para los beneficios dentro de la organización garanticen un adecuado nivel de servicio a los beneficiarios y seguimiento a todos los casos que puedan surgir

## Medición

Se desea conocer los resultados de la evaluación de las necesidades de la población, para poder implementar los beneficios flexibles, así como la satisfacción que se tiene sobre los beneficios actuales para poder referir a posibles cambios que se deberán de presentar.

Los responsables de realizar la medición son, principalmente el bróker de beneficios, seguido del cliente área Recursos Humanos, quién contrata el servicio del bróker para su administración de beneficios.

Los factores por medir son:

- Datos demográficos de población: edad, género, rango de sueldo, estado civil, tipo de colaborador y localidad
- Nivel de respuesta del bróker de seguros ante las situaciones presentadas por los colaboradores de la empresa
- Nivel de servicio
- Porcentaje de participación en los beneficios flexibles
- Nivel de satisfacción por parte de los empleados

### Análisis

Analizar los factores antes mencionados para poder crear un plan a seguir a partir de los resultados.

### Implementación de mejoramiento

- Desarrollar una lluvia de ideas de las posibles soluciones que ayuden a mejorar el paquete de beneficios flexibles.
- Desarrollar una matriz de prioridades para clasificar las mejoras.

	Objetivo	Objetivo	Objetivo	
Actividades	Adquirir nuevos beneficios flexibles (1 – 5)	Mejorar el servicio (1 – 5)	Mejorar la difusión de los beneficios (1 – 5)	Total
Conocer las opciones de nuevos beneficios	5	5	1	11
Cambiar o contratar nuevos beneficios para los colaboradores	4	4	1	9

**Tabla 10. Tabla para clasificación de mejoras.**

## Control

- Realizar evaluaciones continuas para fortalecer los paquetes de beneficios flexibles adecuados para el personal, y aumentar la percepción de los empleado respecto a que están obteniendo mayores prestaciones.
- Realizar un control estadístico que permita conocerla aceptación de los empleados sobre los nuevos beneficios.
- Crear acciones de seguimiento que permitan incrementar la participación de los colaboradores en los beneficios y los servicios brindados por parte de las aseguradoras a través del broker.

## 5. Proceso total del sistema

La administración de beneficios flexibles se puede llevar a cabo de una manera más eficiente y efectiva si se utiliza la metodología de PMP de principio a fin, para que todos los recursos y tareas estén organizadas y funcionen bajo esta metodología, con el objetivo de lograr un seguimiento detallado de cada hito del proyecto en cada etapa, y así tener la flexibilidad necesaria para modificar o ajustar algún proceso cuando se requiera. La metodología de Lean Six Sigma se utiliza en la administración de beneficios flexibles con el fin de utilizar los recursos de la manera más eficiente y aprovecharlos en la optimización del proyecto, y de esta manera llegar al resultado esperado, teniendo un ahorro en costos, maximizando la rentabilidad del bróker.

## 6. Resultados

La comunicación y gestión de los beneficios flexibles a través de la metodología de PMP y Lean Six Sigma ayudan al éxito del programa dentro de una empresa muestra, y a tener un incremento en rentabilidad por cada beneficio contratado. La suma de estas dos metodologías permite crear una sinergia para tener un mayor entendimiento del cliente y sus empleados, una estrategia eficiente y una óptima designación de recursos y seguimiento de tareas.

La implementación de esta nueva metodología de beneficios flexibles implementada en el bróker de seguros, permitió en el año 2017 cerrar 8 cuentas corporativas implementando Flex. En el año 2018 el broker obtuvo una mejora de un 25% en cuentas cerradas, resultando en 10 cuentas atendidas implementando Flex. Cada cuenta administrada representó una utilidad del 30% del costo total cobrado al cliente, más un 15% de comisión sobre el costo total de cada póliza emitida con las aseguradoras que otorgan los beneficios.

Se obtuvo un incremento de un 30% en ingresos en el año 2018 contra el año 2017, comparando las participaciones totales de las 8 empresas. Las empresas destacaron que la implementación de planes flexibles les ha funcionado como estrategia para la retención y atracción de talento, destacando en cuanto a la competitividad en beneficios ofrecidos, siendo estas diferentes opciones que

acatan las necesidades de los distintos grupos de poblaciones según las variables estudiadas de sueldo, antigüedad y edad. Esto se reflejó al bajar -1% el índice de rotación en la empresa, y por lo tanto las renuncias voluntarias.

Producto	2016		2017	
	# personas	%	# personas	%
Exceso de GMM	126	27%	223	46%
GMM Dependientes	81	17%	81	17%
Gastos Funerarios	46	10%	70	15%
Descuentos Médicos VRIM	39	8%	53	11%
Plan Dental	24	5%	112	23%
Exceso de Seguro de Vida	18	4%	55	11%
Vida Cónyuge	16	3%	43	9%
Casa Habitación	13	3%	22	5%
Primer Diagnóstico de Cáncer	NA	Na	15	3%
Plan de Ahorro para la Educación	7	1%	7	1%
<b>Total de Participación</b>	<b>185</b>	<b>39%</b>	<b>329</b>	<b>69%</b>

**Tabla 11. Resultados de participación por beneficio 2016 vs. 2017.**

En la tabla se observa un incremento en la participación de empleados en los beneficios de un 78% en 2017 contra 2016 y representa una participación del 69% de toda la plantilla laboral.

Producto	Rango de Edades												Total	
	0 - 19 años		20 - 30 años		31 - 40 años		41 - 50 años		51 - 60 años		61 y mayores			
	Personas	%	Personas	%	Personas	%	Personas	%	Personas	%	Personas	%	Personas	%
Exceso de GMM	0	0%	63	35%	79	47%	28	52%	32	86%	21	81%	223	46%
GMM Dependientes	5	33%	45	25%	22	13%	9	17%	0	0%	0	0%	81	17%
Gastos Funerarios	0	0%	22	12%	36	22%	7	13%	5	14%	0	0%	70	15%
Descuentos Médicos VRIM	7	47%	24	13%	16	10%	3	6%	2	5%	1	4%	53	11%
Plan Dental	4	27%	76	43%	28	17%	2	4%	1	3%	1	4%	112	23%
Exceso de Seguro de Vida	0	0%	0	0%	5	3%	5	9%	28	76%	17	65%	55	11%
Vida Cónyuge	0	0%	5	3%	13	8%	20	37%	3	8%	2	8%	43	9%
Casa Habitación	0	0%	0	0%	5	3%	8	15%	5	14%	4	15%	22	5%
Primer Diagnóstico de Cáncer	0	0%	0	0%	8	5%	3	6%	4	11%	0	0%	15	3%
Plan de Ahorro para la Educación	0	0%	2	1%	4	2%	1	2%	0	0%	0	0%	7	1%

**Tabla 12. Resultados de participación por beneficio 2017 por rango de edad.**

De acuerdo a la tabla 12 se puede llegar a las siguientes suposiciones:

- A mayor edad mayor adquisición para poder contratar beneficios, esto va lineal el rango de sueldo de la empresa muestra donde observamos en los datos demográficos que los puestos como gerencias y direcciones en general las obtienen personas mayores de 30 años.

- A mayor edad mayor atracción por la contratación de beneficios como es exceso de gastos médicos mayores y exceso de seguro de vida.
- Exceso de seguro de vida resultó más atractivo para los mayores de 51 años que naturalmente por la edad tienen más posibilidades de fallecimiento que unas personas jóvenes, por lo que es predecible que deseen tener una cobertura adicional en caso de fallecimiento.
- Descuentos médicos VRIM es más atractivo para menores de 30 años, naturalmente se trata de descuentos en cine, restaurantes, dentistas, etc. Teniendo menor poder adquisitivo a menor edad este beneficio resulta muy atractivo.
- Casa habitación es más atractivo para mayores de 31 años, naturalmente. En general pocos colaboradores menores de 30 años de edad cuentan con un inmueble propio para poderlo asegurar.
- Plan de ahorro educacional obtiene mayor participación en las edades de 31 a 50 años de edad, y esto puede ser ya que son planes dirigidos para el ahorro educacional para una universidad o maestría.

Por lo tanto, se puede observar que dentro de la estrategia del broker, se buscó que la compañía tuviera distintos beneficios flexibles para las diferentes poblaciones que tiene, logrando la diversidad y la atracción para estas diferentes generaciones.

El incremento de participación es producto de la utilización de la metodología propuesta de la administración de beneficios flexibles fundamentada en PMI y Lean Six Sigma. La mayor participación se traduce en una mayor satisfacción de los empleados de clientes, mejor comprensión de los beneficios y mayor entendimiento en el uso de los medios para contratar los beneficios, a través de la campaña de comunicación robusta y dirigida a la población de la empresa, así como la muestra de la utilización de la administración propuesta para la mejora de seguimiento a todas las actividades y a su vez el minimizar los errores y los riesgos optimizando el tiempo de ejecución y recursos utilizados.

Por lo tanto, con una correcta administración de beneficios flexibles, se puede obtener una mayor participación en cada uno de los beneficios flexibles implementados en la empresa y por lo tanto mayor rentabilidad para esta.

## 7. Conclusiones

Se presenta un sistema de administración de beneficios flexible a través de la metodología de PMI de gestión de proyectos y de Lean Six Sigma (LSS) en un entorno empresarial real.

El enfoque propuesto por LSS es una propuesta basada en el ciclo DMAIC. Dada la naturaleza de los datos disponibles para la gestión de proyectos, algunas herramientas clásicas de Six Sigma han sido probadas y también adaptadas durante la implementación de la propuesta basada en el ciclo DMAIC.

Los resultados del estudio demostraron lo siguiente:

1. A través del enfoque propuesto por LSS, se puede lograr la mejora de procesos en las prácticas estables de gestión de proyectos a través de una identificación y evaluación continua de oportunidades de mejora en procesos y decisiones de gestión de proyectos.
2. Se comprobó que las herramientas clásicas de LSS pueden ser utilizadas y adaptadas para mejorar formal y continuamente los procesos y prácticas de gestión de proyectos en las organizaciones.
3. A través de la metodología de administración de beneficios flexibles propuesta se puede alcanzar una mayor participación de los empleados de las empresas.
4. Se comprobó que la metodología de gestión proyectos junto con los principios de LSS permite optimizar los recursos dentro de los procesos garantizando el éxito y la ejecución de estos para el diseño de la administración de beneficios flexibles.
5. Los clientes que contratan a los brókers de seguros que administran sus beneficios flexibles son empresas más competitivas en el mercado por tener una mejor estrategia de atracción y retención de talento.
6. Los agentes y brókers tienen una función primordial al ser productos tan especializados y además son los representantes de las aseguradoras ante las compañías aseguradoras.
7. Para la metodología de administración de beneficios flexibles es importante tomar en cuenta cada una de las variables demográficas que afectan la población de la empresa como es rango de sueldo, antigüedad y edad ya que influyen en la participación de la contratación de los beneficios y por lo tanto el tipo de comunicación, beneficios y acercamiento que se debe de tener con los empleados de la empresa.
8. La aplicación de la metodología de administración de beneficios flexibles por un bróker de seguros, le permite a este ser atractivo para obtener mayor cartera de clientes y por lo tanto mayor rentabilidad.

## 8. Recomendaciones

Se recomienda que los bróker de seguros que desean administrar e implementar beneficios flexibles, sigan en conjunto la metodología de PMI y de LSS para mejorar la gestión de los proyectos para sus clientes. El unir estas dos metodologías permitió alcanzar mejores resultados que en años anteriores cuando no se tiene una metodología o pasos definidos a seguir, optimizando los recursos utilizados, y mejorando también el seguimiento con los clientes que desean implementar el programa a lo largo de los años.

Para el éxito año tras año de la implementación de beneficios, se recomienda que la consultoría de los brókers con sus clientes incluya la actualización de estudio de la población para poder personalizar los beneficios flexibles de acuerdo con las distintas necesidades de la población y los cambios de estilo y momento de vida que cada año la población atraviesa.

Se recomienda seguir estudiando las tendencias del mercado en cuanto a la compensación ofrecida por las empresas a sus colaboradores para poder implementar los últimos beneficios flexibles en el mercado y mantener la competitividad.

## 9. Referencias bibliográficas

Alejandro Llantada Toscano.(2017). *Millenials vs Generación X: las dos son un dolor de cabeza.*

¿Cómo llegó a suceder esta diferencia tan abismal entre las actitudes de ambas generaciones? The Entrepreneur.Sitio web:

<https://www.entrepreneur.com/article/296104>

Aon Hewitt. (2016) *Estudio de beneficios flexibles.*

Arnheiter, E. y Maleyeff, J. (2005). *The integration of lean management and six sigma.*

The TQM Magazine.Vol. 17 (1), 5 – 18

*Beneficios de Six Sigma* (2013)

Consulta: Octubre 23 de 2015. Sitio web: <http://pyme.lavoztx.com/cules-son-los-beneficios-de-six-sigma-4697.html>

Buganová, K., Hudakova, M., Strelcova, S., Klučka, J., (2012). *Manažment rizika v podniku.*

Žilina: Žilinská univerzita v Žiline. 2012. ISBN 978-80554-0459-2.

Buganova, K., Hudakova. (2015). *Increase of the competitiveness of enterprises through the implementation of risk management projects in Slovakia.*

In: WMSCI 2015: the 19<sup>th</sup> world multi-conference on systemics, cybernetics and informativ, International Institute of Informativ and Systemics, Orlando, Florida, USA, July 12-15. Vol. 2 (1), ISBN 978-1-941763-25-4. –S.394 – 398.

Buganova Karína, Jana Simickova (2019). *Risk Management in traditional and Agile Project Management.*

Science Direct, EISEVIR, 2019, 2352-1465.

Comisión Fiscal (2016 – 2018). *Ley de Impuestos sobre la renta.*

Instituto Mexicano de Contadores Públicos Editorial Promotorse.

Casanueva Reguart Cristina. (2018). *Estudio comparativo del sector asegurador mexicano a nivel internacional.*

Comisión nacional de seguros y fianzas, Serie documentos de trabajo, Diciembre, Vol.13.

Gido & Clements. (2012). *Administración exitosa de proyectos.*

CENGAGE Learning, México, Quinta Edición.

Hudakova M., Schonfeld J., Dvorsky J., Luskova M. (2017) *The Market Risk Analysis and Methodology of its More Effective Management in Smes.*

Slovak Republic, 151 -161.

Intern – American Development Bank (2014). *Gestión de Proyectos de Desarrollo.*

Project Management Techniques for Development Professionals. 2014. Consulta. Octubre 12 de 2017. Sitio Web: <https://www.edx.org/course/gestion-de-proyectos-de-desarrollo-idbx-idb6x>

Kampova K. (2011). *Foundations of implementation of risk management process within project management.*

Komunikacie, Vol. 13 (2), 88-9.

Klučka, J., Havko, J., Haviernikova (2016). *Risk Management in Cluster's Cooperation in Slovak Republic.*

Conference: 3rd International Multidisciplinary Scientific Conference on Social Sciences and Arts, SGEM, Albena, Bulgaria. Book Series: International Multidisciplinary Scientific Conferences on Social Sciences and Arts, 2016, Vol. 5 577-584.

Leigh Richards, Demand Media. (2012) *Procesos logísticos usando Lean Six Sigma*.

Traducido por Gabriela Nungaray. Estudios Gerenciales, Vol. 28 (124), 23-43.

Lovecek, T., Ristvej, J., Sventekova, E., Siser, A., Veľas, A. (2016). *Currently Required Competencies of Crisis and Security Managers and New Tool for Their Acquirement*.

3<sup>rd</sup> International Conference on Management Innovation and Business Innovation. ICMIBI 2016, Vol. 2., 3–8.

Mantilla Celis, Olga Lucía y Sánchez García, José Manuel. (2012). *Modelo tecnológico para el desarrollo de proyectos logísticos usando Lean Six Sigma*.

Estudios Gerenciales. Vol. 28 (124), 23-43.

Maria Eugenia González. (2012) *Beneficios de la gestión de proyectos*.

Avanza, Project Success. Consulta: Octubre 19 de 2015. Sitio Web: <http://www.avanzaproyectos.com/blog/beneficios-de-la-gestion-de-proyectos/>

Mercer Marsh Beneficios. (2018). *Beneficios Flexibles*.

Broker Mercer Marsh. Broker de Seguros Mercer Marsh. Sitio Web: <http://www.mercermarshbeneficios.com.mx/our-services/employee-choice-voluntary-and-flexible-benefits.html#:~:text=Los%20planes%20de%20Beneficios%20Flexibles%20entregan%20al%20empleado%20un%20cup%C3%B3n,sus%20empleados%20y%20sus%20familias.>

Montenegrin. (2017). *Journal of Economics*.

DOI, 2017, Vol.13 (2), 151-161.

Obrová, V., Smolíková, (2013). *The role of risk management in successful project management*.

International Business Information Management Association Conference, IBIMA. Vienna; Austria; 2013, Vol. 2, 1496-150321<sup>st</sup>. Code 106714.

OBS. (2015). *Herramientas Esenciales de un Project Manager*.  
Business School. 2015. Consultado el 16-10-2017. Sitio web:  
<http://www.obsedu.com/blogprojectmanagement/herramientas-esenciales-de-un-project-manager/conoces-la-metodologia-pmi/>

Osipova E. (2011). *How procurement options influence risk management in construction projects*.  
Eriksson P.E. Vol (11), 1149-1158.

Project Management Institute. (2013). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos*. Guía del PMBOK. Quinta edición, 2013.

Recursos Humanos. (2007). *Artículo Recursos Humanos*.  
Consulta: Octubre 12 de 2017. Sitio web:  
<http://recursoshumanosperu.blogspot.com/2007/09/compensaciones-laborales.html>

Schwalbe K. Řízení projektů v (2011) *IT: kompletní průvodce*.  
Computer Press, Brno. ISBN. 978-80-251-2882-4

Sura.(2020) *¿Qué es la cultura de prevención?*.  
Sitio web: <https://www.arlsura.com/index.php/component/content/article/66-centro-de-documentacion-anterior/prevencion-de-riesgos-/1470-ique-es-cultura-de-prevencion>

Womack, J.P. y Jones, D.Y. (1996) *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Organization*.  
New York; Simon and Schuster. Primera Edición. 15-19.

Wellington. (2018). *The State of Project Management Survey*.  
Wellington Limited. Consultado: 12.02.2018. Página web:  
<http://www.wellingtone.co.uk/wp-content/uploads/2018/05/The-State-of-Project-Management-Survey-2018-FINAL.pdf>

# 10. Anexo

## Plan de trabajo

