

00661
13



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración
Facultad de Contaduría y Administración

Examen General de Conocimientos C a s o P r á c t i c o

Valor estratégico de la reingeniería de procesos en
una empresa de servicios.

Caso Aseguradora.

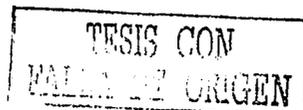
Que para obtener el grado de:

**Maestro en:
Administración (Organizaciones)**

Presenta: Lauro Delgado Terrón.

Tutor: M.A. Luis Alfredo Valdés Hernández.

México, D.F.



2003

A



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.

Mi más profundo agradecimiento al profesor Luis Alfredo Valdés Hernández y a mis sinodales por sus valiosos consejos y gran apoyo para la realización del presente trabajo.

A Gloria y a Carlos por darme esta maravillosa vida y el inmenso amor con el que me han formado para ser lo que soy. Su ejemplo de nunca dejarse vencer me alienta a esforzarme y continuar cada mañana.

A mis hijos Gerardo Iván y Carlos Adrián gracias por compartir sus juegos y sonrisas que en todo momento transforman mis emociones en un sentimiento de felicidad.

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas
UNAM a difundir en formato electrónico e impreso
el contenido de mi trabajo con los datos:
NOMBRE: Luis Delgado
Esquivel
FECHA: 07-10-2003
FIRMA: [Firma]

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

"Todos los triunfos nacen cuando nos atrevemos a comenzar"
Eugene Ware.

*"Poco importa al final lo que pensamos, sabemos o
en lo que creemos. La única consecuencia es lo que hacemos."*
Stephen Haines.

Índice.

1	INTRODUCCIÓN.....	4
2	OBJETIVOS.....	7
3	MARCO REFERENCIAL.....	9
3.1	SISTEMA FINANCIERO MEXICANO.....	9
3.2	INSTITUCIONES DE SEGUROS.....	12
3.2.1	<i>Tipos de Riesgos.....</i>	12
3.2.2	<i>Instituciones de Seguros.....</i>	14
3.3	EMPRESAS DE SERVICIOS.....	15
3.4	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	17
3.4.1	<i>¿Que es la Planeación Estratégica?.....</i>	17
3.4.2	<i>Desarrollo de la visión o enfoque estratégico.....</i>	19
3.4.3	<i>Modelo conceptual de Planeación Estratégica.....</i>	21
3.5	SISTEMAS DE INFORMACIÓN.....	27
3.5.1	<i>Los Sistemas de Información como ventaja competitiva.....</i>	27
3.5.2	<i>Administración Estratégica de los Sistemas de Información.....</i>	29
3.5.3	<i>Indicadores de Gestión basados en Sistemas de Información.....</i>	30
3.6	REINGENIERÍA DE PROCESOS.....	33
3.6.1	<i>¿Que es la Reingeniería de Procesos?.....</i>	33
3.6.2	<i>Planeación Estratégica en el contexto de la Reingeniería.....</i>	34
3.6.3	<i>Metodología de implantación de la Reingeniería de Procesos.....</i>	37
3.7	CULTURA ORGANIZACIONAL.....	39
3.7.1	<i>Cultura Organizacional.....</i>	39
3.7.2	<i>Resistencia al Cambio.....</i>	41
3.7.3	<i>Estrategias para administrar la resistencia al cambio.....</i>	43
3.8	APÉNDICE METODOLÓGICO.....	45
4	CASO PRÁCTICO.....	48
4.1	LA EMPRESA.....	48
4.2	ANTECEDENTES DEL CAMBIO.....	49
4.2.1	<i>Procesos Operativos.....</i>	49
4.2.2	<i>Microfilmación y archivo físico.....</i>	53
4.2.3	<i>Niveles de Servicio.....</i>	54
4.2.4	<i>Cultura Organizacional.....</i>	55
4.2.4.1	<i>Estructura Organizacional.....</i>	56
4.2.5	<i>Infraestructura antes del Cambio.....</i>	57
4.2.6	<i>Diagnóstico (Necesidades identificadas).....</i>	58
4.3	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	60
4.3.1	<i>Creación del futuro ideal.....</i>	60
4.3.2	<i>Factores clave de éxito.....</i>	61
4.3.3	<i>Establecer las Estrategias Fundamentales.....</i>	62
4.3.4	<i>Líneas Genéricas de Acción.....</i>	64
4.3.4.1	<i>Principios de Operación.....</i>	66

4.4.	LÍNEAS GENÉRICAS DE ACCIÓN.....	68
4.4.1.	<i>Desarrollo del Centro Operativo.</i>	68
4.4.1.1.	Selección del Sitio.....	68
4.4.2.	<i>Infraestructura.</i>	71
4.4.3.	<i>Procesos demandados.</i>	73
4.4.3.1.	Manejo de Expedientes.....	73
4.4.3.2.	Desarrollo de un Sistema Central de la Operación.....	78
4.4.3.3.	Logística y Distribución.....	78
4.4.3.4.	Centro de Atención Telefónica.....	81
4.4.3.5.	Nuevo proceso operativo general.....	83
4.4.4.	<i>Medidas de desempeño.</i>	86
4.4.4.1.	Medición de productividad (Indicadores de Gestión).....	86
4.5	DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	88
4.5.1.	<i>Elementos de la nueva cultura organizacional.</i>	88
4.5.2.	<i>Estructura Organizacional.</i>	92
4.5.2.1.	Personal Operativo.....	92
4.5.2.2.	Capacitación.....	93
4.5.2.3.	Creatividad e Innovación.....	95
4.5.2.4.	Compensación Variable.....	97
4.5.3.	<i>La administración de la resistencia al cambio.</i>	99
4.5.3.1.	Impacto en los grupos sociales involucrados.....	99
4.5.3.2.	Acciones realizadas para la Administración de la Resistencia al Cambio.....	100
4.6	ELEMENTOS ECONÓMICOS FINANCIEROS.....	102
4.6.1.	<i>Costeo ABC.</i>	102
4.7	ORIENTACIÓN AL CLIENTE.....	106
4.7.1.	<i>Sistema de Gestión de Calidad.</i>	106
4.8	RESULTADOS.....	112
4.8.1.	<i>Niveles de Servicio.</i>	112
4.8.2.	<i>Gastos de Operación.</i>	114
4.8.3.	<i>Estándares de Calidad y Productividad.</i>	114
5	CONCLUSIONES.....	119
5.1	RETOS ACTUALES.....	121
6	GLOSARIO.....	126
7	BIBLIOGRAFÍA.....	134

1. Introducción.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1 Introducción.

Las condiciones actuales de globalización en que se encuentra el mundo de los negocios han generado una aguda competencia que enfrentan las Organizaciones para ganar mercados y maximizar sus utilidades. Asimismo los clientes debido a esta competencia, modifican continuamente sus expectativas para convertirse en clientes más exigentes en la calidad del servicio o producto que demandan, por lo que los competidores deben diseñar y sobre todo innovar sus productos y servicios para ofrecer ventajas que les permitan ser competitivos y por ende ganar mercados a través de la preferencia del cliente.

Considerando esta premisa, el presente trabajo tiene como objetivo mostrar el caso de una empresa aseguradora preocupada por esta realidad ya que, aunque esta Compañía a través del tiempo, ha sido catalogada dentro de las Organizaciones líderes en su ramo, se planteó la necesidad de realizar un cambio totalmente innovador y radical con respecto al concepto tradicional de su negocio ya que los problemas existentes en esos momentos de no haber tomado acciones, se convertirían en obstáculos no sólo para el acceso a mercados internacionales, sino que en un mediano plazo podían poner en riesgo a la Organización en su conjunto.

La problemática que presentaba la Organización era:

- ✓ Altos niveles de gastos de Administración;
- ✓ Deficientes y obsoletos procesos de operación;
- ✓ Esquema de trabajo descentralizado poco eficiente;
- ✓ Niveles de Servicio variables;
- ✓ Políticas de Operación diferentes por zona geográfica
- ✓ Escasos o nulos indicadores de productividad y eficiencia de la operación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Por tal motivo se decidió que estos problemas no se podían solucionar con una simple mejora en algún proceso en particular o con una mejora continua de los procesos ya existentes, sino que se tomó la decisión de transformar completamente la forma de trabajo y la estructura organizacional que se tenía, para realizar un salto a un concepto de negocio totalmente diferente al que se venía desarrollando a lo largo de los años.

En el caso presentado, se describen en una primera etapa las condiciones en que se encontraba la Compañía, y en una segunda etapa se explica la transformación realizada que partió desde la raíz de la Organización misma a través de la concepción de una nueva visión, misión y valores que han direccionado la nueva tendencia de la Compañía. Así pues, se desarrolló la

Planeación Estratégica en donde se decidió utilizar a la Reingeniería de Procesos como la herramienta generadora de cambio y como resultado de la misma, el uso de la Tecnología de Información así como sentar las bases para que la Compañía se convierta en una Organización con la capacidad de innovar, aprender y fomentar la creatividad de su personal, revitalizando a Seguros Monterrey en un proceso evolutivo constante.

Otra parte importante que se detalla es la administración del cambio desde el punto de vista organizacional ya que la verdadera cara de cualquier cambio o innovación repercute, como fue el caso del presente estudio, en el aspecto sociocultural.

A través de la lectura de este trabajo también se podrá visualizar como estos Sistemas de información y esta nueva cultura organizacional han jugado un papel fundamental para convertir a la Organización en una empresa altamente competitiva a nivel internacional en su ramo por los niveles de servicio otorgados a sus clientes, reducciones de costos significativas y por ende incrementos sustanciales en la rentabilidad de la Organización y una calidad en el servicio prestado que cumple y supera las expectativas del cliente. Adicionalmente, una estructura totalmente flexible y a la vanguardia tecnológica lo que permite adaptarse al entorno cambiante y amenazador de nuestra época y continuar en la conquista de nuevos mercados.

Es mi interés como autor del presente Caso Práctico, el plasmar las experiencias vividas a lo largo del proyecto, esperando que las mismas sean de utilidad a la comunidad interesada en este tipo de temas como lo fue para mi.

2. Objetivos.

2 Objetivos.

- Establecer el desarrollo del proceso de Planeación Estratégica para el incremento de la rentabilidad en una organización de servicios en el ramo asegurador.

- Establecer el diseño de un modelo administrativo-operativo basado en Tecnologías de información para automatización de la operación actual.

- Incrementar la productividad y reducir los gastos de operación ofreciendo altos niveles de servicio y calidad en los servicios de seguros.

3. Marco Referencial.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3 Marco Referencial

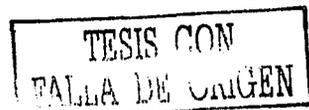
3.1 Sistema Financiero Mexicano

Una empresa aseguradora está regida dentro del marco legal establecido por el Sistema Financiero Mexicano, el cual esta definido como:

“Un conjunto de instituciones que captan, administran y canalizan a la inversión, el ahorro tanto de nacionales como de extranjeros, y se integra por: grupos financieros, banca comercial, banca de desarrollo, casas de bolsa, sociedades de inversión, aseguradoras, arrendadoras financieras, afianzadoras, almacenes generales de depósito, uniones de crédito, casas de cambio y empresas de factoraje.”¹

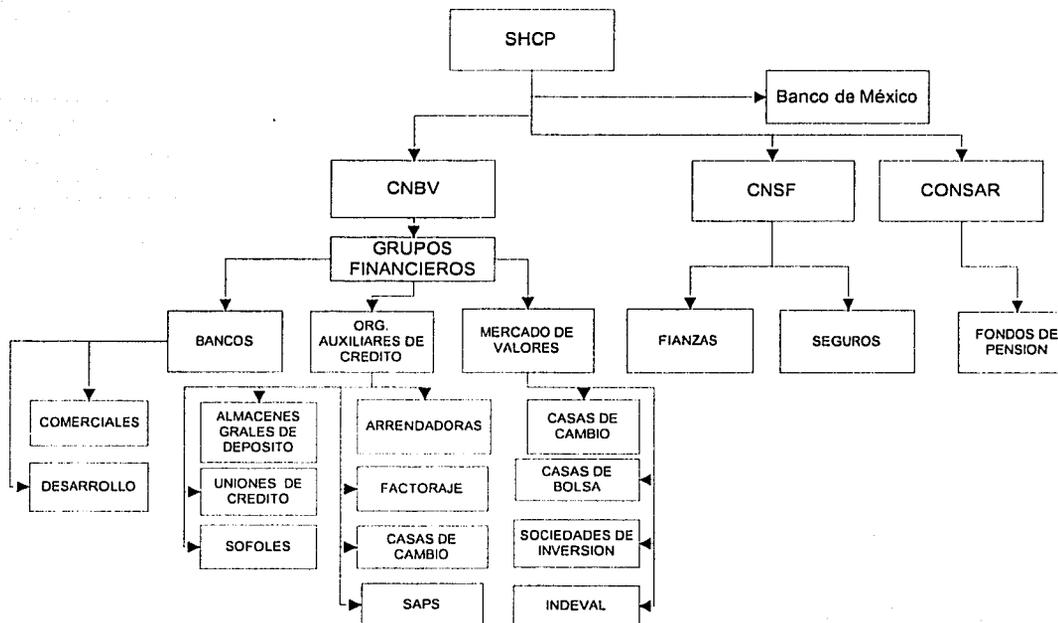
Como se observa en la Figura 1, el órgano rector del Sistema Financiero Mexicano es la Secretaria de Hacienda y Crédito Público, quien cuenta con 4 órganos desconcentrados con autonomía técnica y facultades ejecutivas en los términos que la Ley de cada una de las Comisiones los rigen. Estas Comisiones son:

- ✓ Banco de México;
- ✓ Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV);
- ✓ Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF);
- ✓ Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (CON SAR).



¹ <http://www.shcp.gob.mx/index01.html>. Abril 2002

**Organigrama Sistema Financiero Mexicano.
Figura 1**



Fuente: <http://www.cnbv.gob.mx> Sistema Financiero Mexicano. Abril 2002

El objetivo de estas Comisiones es la de supervisar y regular, en cada uno de sus ámbitos de competencia a sus entidades financieras correspondientes, a fin de procurar su estabilidad y correcto funcionamiento, así como el mantener y fomentar el sano y equilibrado desarrollo del Sistema Financiero en su conjunto, para protección de los intereses del público.

En la figura 2 se observa el funcionamiento del Sistema Financiero que de acuerdo al Esquema 1, pone en contacto a los ahorradores con aquellas entidades que demandan créditos, los cuales pueden ser tanto consumidores como inversionistas. La forma de lograr esta función es a través de los Intermediarios de Crédito, y con el Mercado de Valores. En el Esquema 2 se observa la organización de los Intermediarios de Crédito reconocidos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Intermediarios Financieros.
TABLA 1

Grupos Financieros	37	SOFOLLES	33
Banca Múltiple	50	SAPS	19
Banca de desarrollo	19	Uniones de Crédito	299
Casas de Bolsa	32	Compañía de Seguros	68
Arrendadoras Financieras	44	Instituciones de Fianzas	21
Empresas de Factoraje	29	Sociedades de Inversión	77
Almacenes Generales de Deposito.	24	Soc. Oper. De Sociedades Invs..	42
Casas de Cambio	36	Afores	14

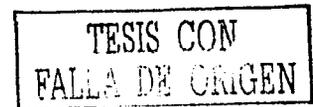
Fuente: <http://www.cnbv.gob.mx>. Op.cit.

Por lo tanto, el objetivo del Sistema Financiero Mexicano es promover el ahorro financiero el cual es captado a través de los intermediarios ya mencionados así como con la Bolsa Mexicana de Valores.

Debido a que no es el objetivo de este trabajo explicar el funcionamiento detallado de los diferentes Intermediarios Financieros así como de la Bolsa Mexicana de Valores y sus diferentes mercados de capitales, sino el de ubicar en donde se encuentra inmersa la empresa en estudio, en la siguiente sección analizaremos el entorno en que se rigen las Empresas Aseguradoras.

3.2 Instituciones de Seguros

3.2.1 Tipos de Riesgos.



Como seres humanos, todos estamos expuestos a diversos riesgos que se presentan inesperadamente en nuestra vida personal y pueden trastocar nuestra forma de vida o la de nuestros seres queridos. Asimismo, las empresas no están exentas de sufrir catástrofes, atentados, robos etc., que puedan dañar su patrimonio. Por lo tanto, el estar consciente de que vivimos en un mundo de riesgos, es lo que soporta a la Industria de los Seguros, quienes proporcionan el servicio de protección mediante sumas aseguradas en caso de que se presente algún siniestro.

“El seguro hace posible que las personas y empresas lleven a cabo su vida con la seguridad de que si una catástrofe ocurre, la ayuda estará allí. El seguro será la piedra sobre la cual recuperarnos y reconstruir. Pueden confiar en que nosotros ayudaremos en la recuperación de siniestros, ayudaremos a sortear asuntos complejos y estaremos allí para enfrentar nuestra responsabilidad.

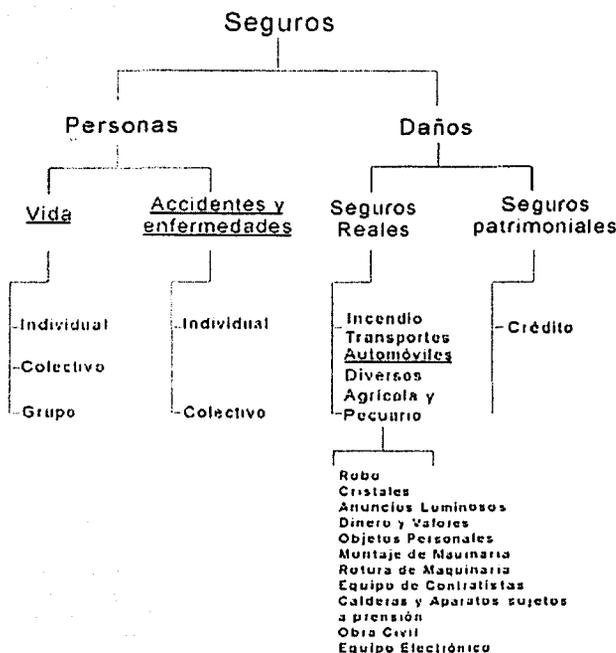
Si bien no podemos hacer nada para recuperar a las personas perdidas en estos eventos, podemos caminar hacia delante para recuperar nuestras vidas y materializar las esperanzas y plegarias de aquellos que no están más con nosotros.”²

Por lo tanto, el seguro es un instrumento resarcitorio del bienestar económico de los hogares y las empresas.

Para cubrir todos los riesgos tanto de empresas como de personas, la industria aseguradora cuenta con diversos tipos de seguros que cubren a Instituciones o personas dependiendo del tipo de riesgo.

En la figura 3 se muestra los tipos de seguros más importantes y se clasifican dependiendo del tipo de riesgo de que se trate.

**Clasificación de los seguros por tipo de riesgos.
Figura 3.**



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Fuente: <http://www.amis.com.mx/amis.nsf>. Tipos de Seguros. Febrero, 2003.

² Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros A.C.(AMIS). **Comportamiento del Sector Asegurador Mexicano Tercer Trimestre 2001-2000 p. 11**

Algunos ejemplos de los propósitos de los seguros son:

Seguro de Vida.

Su propósito es garantizar la tranquilidad económica de la familia, en el caso de que el jefe de la misma sufra invalidez o fallezca. La aseguradora pagará a los beneficiarios la suma asegurada en estos casos, de acuerdo a las condiciones contratadas.

Seguro de Automóviles.

Protege el patrimonio contra las pérdidas económicas derivadas de un accidente automovilístico o el robo de su vehículo, así como de los daños y lesiones ocasionados a terceros o a los ocupantes del propio automóvil.

Seguro de Gastos Médicos Mayores.

Protege ante cualquier emergencia médica, para prevenir un fuerte desembolso. Cubre solamente aquellos gastos considerados "mayores", aquellos incurridos por arriba del monto del deducible, bajo las condiciones y términos que se detallan en el contrato del Seguro.

3.2.2 Instituciones de Seguros.

Como se comentó en la sección del Sistema Financiero Mexicano, la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas tiene registrado un total de 68 Instituciones de seguros que conforman el Sector Asegurador en México.

Con respecto a la participación en el sector asegurador, en la Tabla 2 se muestra el porcentaje de participación en el mercado y considerando a todas las ramas que ya se mencionaron, se puede ver que el 65.5% esta constituido por las 6 empresas más grandes del mercado.

Porcentaje de participación en el mercado.

TABLA 2

ASEGURADORA	% DE PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO
Comercial América	20.4
Grupo Nacional Provincial	14.6
Seguros Inbursa	12.3
Aseguradora Hidalgo	11.1
Seguros Genesis	3.7
Seguros Monterrey New York Life	3.4
TOTAL	65.5

Fuente: Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Comisión Nacional de Seguros y Fianzas. Boletín de Análisis Sectorial con cifras al 30 de septiembre de 2002. p. 3.

La institución del seguro es una parte importante del desarrollo de los países debido al impacto socioeconómico derivado de su operación. En México la participación del Seguro al P.I.B. no llega al 2% sin embargo, la importancia del sector es la siguiente:

- Promueve el ahorro interno: La capacitación e inversión de sus recursos a largo plazo son la esencia misma de la actividad.
- Las aseguradoras ofrecen protección con más de 37 millones de pólizas y certificados en vigor, que representan sumas aseguradas por más de 5 billones de pesos.
- Redistribuye las aportaciones de monto pequeño realizadas por sus asegurados. Por cada peso captado por concepto de primas, el Seguro Mexicano retorna a los asegurados 70 centavos por concepto de pago de siniestros para todo tipo de coberturas.
- Ofrece protección al patrimonio familiar. Garantiza la liquidación de créditos, en caso de ocurrir fallecimiento o incapacidad permanente del deudor asegurado, o la destrucción del bien asegurado.
- Es fuente de empleo e ingresos para más de 60 mil familias a través de más de 19 mil empleos directos, cerca de 30 mil agentes de seguros y una gran cantidad de empleos indirectos en las actividades de sus proveedores de servicios³.

Toda esta información ubica el entorno particular en que se desenvuelve la empresa en estudio.

3.3 Empresas de Servicios

Las empresas o sistemas productivos dependiendo de la forma en que los bienes sean procesados, se pueden clasificar en diversas formas, como pueden ser:

- ✓ Sistemas Manufactureros (realizan una transformación de un bien tangible apoyados en equipos, maquinaria o instalaciones) y no Manufactureros (pueden ser tangibles o intangibles);
- ✓ Sistemas productivos y no productivos (fabricación de bienes almacenables o por pedido) o no productivos tangibles (como almacenamiento, distribución, reparación de automóviles, etc.) o no productivos intangibles (asesorías, por ejemplo);
- ✓ Por bienes tangibles (pueden ser medidos, almacenados y consumidos) o intangibles;
- ✓ Por ramos o sectores;
- ✓ Productos o servicios;
- ✓ etc.

³ <http://www.amis.com.mx/amis.nsf>. Febrero 2002

Considerando la categoría de productos o servicios, el ramo asegurador se clasifica como una empresa de servicios, definiendo a los *servicios* como:

"Productos intangibles que conceden valor a los consumidores al ser producidos"⁴.

Otras características de las empresas de servicios que son aplicables al ramo asegurador son:

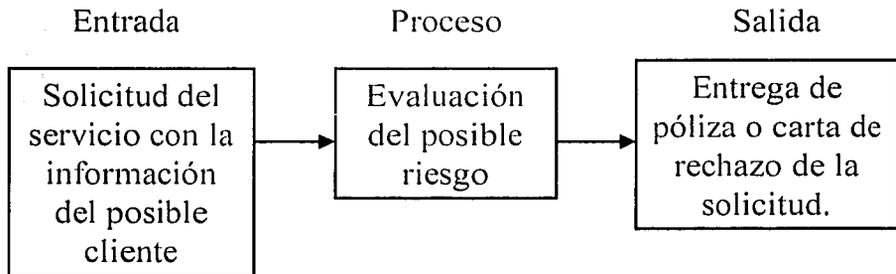
Los productos son frecuentemente personalizados;
La demanda es altamente variable⁵.

Como se comentó en la sección 3.2 Instituciones de Seguros, la compra de un seguro le da a quien lo adquiere la seguridad de estar protegido de algún posible riesgo. La póliza es el documento que ampara la cobertura del riesgo y la transacción en "papel" avala esta cobertura.

Debe mencionarse que la CNSF vigila que la empresa aseguradora, mediante este documento, cuente con determinadas "reservas técnicas" que le garanticen al cliente el pago del siniestro en caso de que ocurra.

El proceso central de este tipo de empresas de servicios se muestra en la Figura 4:

Proceso Central de una empresa Aseguradora.
Figura 4.



Fuente: Construcción propia a partir del proceso central de una aseguradora.

Se puede concluir que los servicios al ser productos intangibles deben enfocarse prioritariamente en la atención al cliente, por lo que los tiempos de entrega, el trato, los procedimientos, las políticas, etc., adquieren una mayor importancia. De hecho, los clientes se vuelven la parte fundamental de todo el sistema productivo.

⁴ Monks, Joseph G. **Administración de Operaciones**. Edit. McGraw-Hill, México, 1985. p. 7.

⁵ *Ibid.*, p. 7.

3.4 Planeación Estratégica.

3.4.1 ¿Que es la Planeación Estratégica?

Planear significa imaginar, tener una visión del futuro para definir adonde se quiere llegar, seleccionando cuidadosamente las metas a alcanzar ya que estas serán los criterios primarios de que se alcanzó el éxito. Una vez identificada tanto la visión del futuro, como las metas, se deben definir las estrategias necesarias que impulsen el logro de esta visión, entendiéndose como estrategia al conjunto de decisiones que se toman con miras para lograr algo (un objetivo).⁶ La estrategia no es tanto el ver las decisiones futuras, la estrategia se ocupa más bien del carácter futuro de las decisiones actuales. Por lo tanto podemos definir a la Planeación Estratégica como:

"El esfuerzo sistemático y más o menos formal de una empresa para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias, básicos para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias, y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la organización. Es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo, a través de su medio ambiente, para lograr las metas fijadas"⁷

Este **enfoque de sistemas** indica que tanto la planeación como la implantación se ajusten entre sí y trabajen juntas como un sistema, el cual se define como:

"Un sistema está formado por un conjunto de componentes que trabajan juntos para lograr el objetivo global del todo (producto o resultado)"⁸.

Por lo tanto, la Planeación Estratégica comienza visualizando el futuro ideal y los resultados deseados, siendo este su distintivo con respecto a la planeación tradicional, la cual regularmente se inicia con la solución de problemas existentes y con un enfoque fraccionado en lugar del enfoque de sistemas que caracteriza a la Planeación Estratégica. Otro aspecto a considerar en el desarrollo de la Planeación Estratégica son las fuerzas competitivas del entorno donde se desenvuelve la Organización ya que estas fuerzas delimitan la conformación de las estrategias a seguir.

⁶ Zozaya Gorostiza, Carlos, *Alineación de las Estrategias de Negocios y de Tecnologías de Información en Soluciones Avanzadas* en Soluciones Avanzadas, Año 6, número 55, Marzo de 1998, p. 5

⁷ Ordóñez Medrano, Araceli. *Dirección Estratégica. Modulo II, Diplomado en Alta Dirección*, UNAM, Dic. 2001, pp. 8-9.

⁸ Haynes, Stephen G. *Planeación estratégica para alcanzar el éxito*, traduc. Jaime Schlittler, México, Grupo Editorial Iberoamericana, 2002, p 7.

Otros aspectos importantes a considerar dentro de la Planeación Estratégica son:

- Se realiza en forma periódica, (el periodo esta en función del tipo de organización) y es apoyada con acciones que permitan ejercerla;
- Ser flexible para aprovechar el conocimiento del medio ambiente ya que en el mundo empresarial la única constante es el cambio;
- El enfoque sistémico de unir los planes estratégicos con los programas a mediano plazo y los planes operativos permite que las estrategias de la Alta Dirección se vean reflejadas en toda la organización y empiecen a considerarse en las decisiones actuales;
- Considera las competencias internas, a los competidores, a los puntos débiles de la organización y determina los cambios anticipados.
- Debe enmarcar las metas más importantes, las políticas esenciales y los programas a largo plazo a través de plazos cortos empezando a actuar desde hoy.

Algunos beneficios de la Planeación Estratégica son:

- ✓ Es un proceso visionario que alienta a desarrollar una visión compartida del futuro y a comunicar los valores medulares y las estrategias;
- ✓ Adelantarse a los cambios en el entorno (previniendo el impacto en el desempeño de la organización);
- ✓ Realizar mediciones y dar seguimiento a los avances que se tienen, pudiendo detectar oportunamente desviaciones;
- ✓ Es la fuerza mediadora entre la propia organización y el medio ambiente;
- ✓ Distribuye y asigna los recursos escasos de una organización en una postura única y viable;
- ✓ Evaluar el desempeño proponiendo objetivos cada vez más ambiciosos.

La Planeación Estratégica permite preparar a la organización desde hoy para que lo que suceda en el futuro no sea producto de la casualidad, sino que el pensamiento futurista y la anticipación garanticen un éxito vitalicio.

3.4.2 Desarrollo de la visión o enfoque estratégico

En la Planeación Estratégica, se debe fijar perfectamente la dirección que se va a seguir. Es un plan que integra las principales metas, políticas y secuencias de acción de una organización en un todo cohesivo. Gracias a la Planeación Estratégica se tiene una imagen clara del propósito de la organización, eliminando de esta forma la pérdida de esfuerzos y recursos, evitando tropiezos y salidas falsas. Por lo tanto es muy importante definir un principio unificador que inspire a la Organización a seguir las metas definidas. Este principio unificador, esta imagen compartida del futuro, se le conoce como la **Visión de la Organización**. Esta visión debe ser coherente con los valores y convincente hacia el personal, formular las esperanzas compartidas, la imagen del futuro y los sueños en los que vale la pena creer y por los cuales vale la pena luchar⁹, que motive al personal para que sus esfuerzos se dirijan a una meta en común, empezando desde hoy a labrar el futuro de la organización. Esta visión por lo tanto, deberá ser:

- ✓ Formulada por líderes;
- ✓ Compartida por el equipo de trabajo;
- ✓ Positiva, alentadora y porque no, ambiciosa.

Otra parte fundamental que marcará el camino hacia la visión, es la **misión** de la organización. Una declaración de misión tiende a ser más realista que la visión y responde a tres preguntas fundamentales:

- ¿Por qué existimos? (Necesidad social, necesidad de accionistas/ interesados)
- ¿A quién servimos? (Clientes, áreas)
- ¿Qué producimos? (Productos, servicios)

Otros puntos a considerar para desarrollar la misión son:

Factible, comprensible y concisa;
 Amplia y de naturaleza continua aunque no tan amplia que no tenga significado;
 Declarada en términos de resultados en vez de actividades;
 Expresada de manera específica y con propósito.¹⁰

Por lo tanto, la misión y la visión son la parte central en la cual gira la estructura de una organización, como se muestra en la figura 5. Son las brújulas que muestran el rumbo de la empresa y deben ser entendidas no solo por los ejecutivos, sino por toda la organización.

⁹ Ibid., p. 25

¹⁰ Ibid., p. 31

**Estructura de una organización.
Figura 5**



Fuente: Vite Estrada, Francisco. Modulo III, Diplomado en Alta Dirección, UNAM, Enero. 2002, p. 3

Dentro de esta visión y misión, a su vez, deben estar enmarcados los valores de la organización, que son los que guían la conducta cotidiana, crean la cultura deseada de la organización y la rectitud que tomará la organización para el logro de los objetivos.

Algunos criterios que satisfacen estos valores son:

Forman una creencia colectiva al nivel de toda la organización. Una organización requiere de valores compartidos como una unidad;

Determinan las normas o estándares de la conducta aceptable referente a cómo enfocar el trabajo;

Son duraderos y consistentes en el tiempo;

Están impulsados y son cristalizados por el alto liderazgo en la entidad.¹¹

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¹¹ Haynes, Stephen G. **Planeación estratégica para alcanzar el éxito**, traduc. Jaime Schlittler, México, Grupo Editorial Iberoamericana, 2002, p. 34.

3.4.3 Modelo conceptual de Planeación Estratégica¹²

Antes de comenzar con la metodología de Planeación Estratégica no se debe soslayar el importante papel que juega la creatividad durante todo el proceso estratégico y operativo en donde la innovación y la creatividad deben ser acrecentadas y alimentadas para alcanzar continuamente estrategias distintas y eficaces. Por lo tanto, los directivos deben favorecer la participación de todos los niveles de la empresa para que el personal participe proactiva y críticamente desencadenando ideas, habilidades y motivación hacia el cambio, de tal forma que las estrategias seguidas logren colocar a la organización en una posición ventajosa en el mercado que le permita responder y superar a la competencia generando de esta forma una empresa de éxito.

El siguiente modelo es un **sistema** enfocado en servir al cliente, el cual consta de cuatro fases generales y una quinta dada por el medio ambiente totalmente dinámico dentro del cual opera cualquier organización. En la figura 6 se muestran las fases del modelo Sistémico de Planeación Estratégica que esta constituido por:

Fase A: La Salida del sistema que define el futuro ideal de donde se quiere llegar.

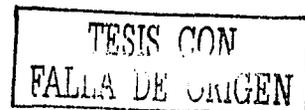
Fase B: El ciclo de retroalimentación que mide los factores clave de éxito e informa los resultados que se están obteniendo.

Fase C: La entrada del sistema define la situación actual. Aquí se evalúan las condiciones y el estado del funcionamiento de la organización. Luego se establecen las estrategias fundamentales para cerrar la brecha entre la visión y el estado actual. Estas estrategias fundamentales se vuelven la estructura organizadora que guiará al resto del proceso de planeación.

Fase D: El proceso consiste en un conjunto de acciones específicas para asegurar la implantación exitosa del plan¹³

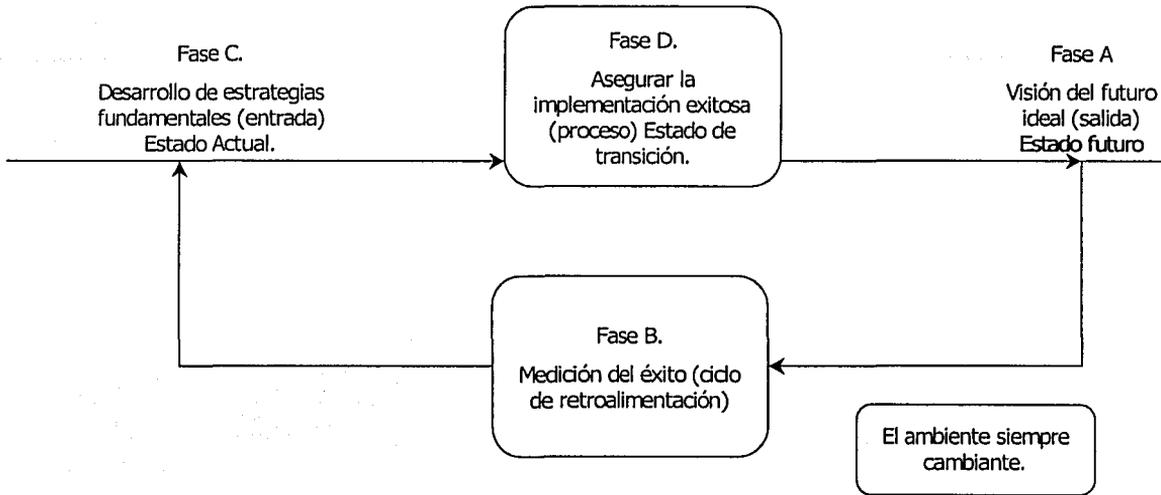
¹² Haynes, Stephen G. *op.cit.*, pp. 25-47.

¹³ *ibid.*, p. 8



Fases del modelo sistémico de Planeación Estratégica.

Figura 6



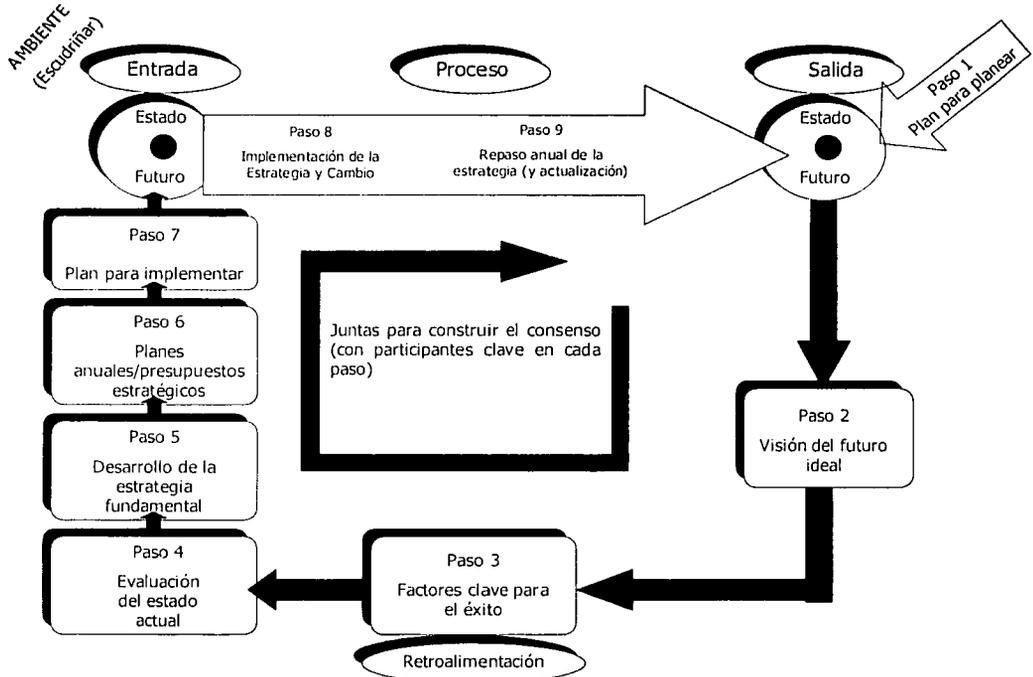
Fuente: Haynes, Stephen G., Planeación estratégica para alcanzar el éxito, traduc. Jaime Schlittler, México, Edit. Iberoamericana, 2002, p. 8

En la figura No. 7 se descomponen estas cuatro fases en nueve pasos que detallan la forma general de desarrollar esta metodología.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**Modelo de Planeación Estratégica
Sistema orientado al servicio al cliente.**

Figura 7



Fuente: Haynes, Stephen G. Planeación estratégica para alcanzar el éxito, traduc. Jaime Schlittler, México, Grupo Editorial Iberoamericana, 2002, p. 9

FASE A.

Plan para planear y Visión del futuro ideal (Paso 1 y 2). En la sección 3.4.1 ¿Qué es la Planeación Estratégica? se comentó su importancia, así como en la sección 3.4.2 denominada Desarrollo de la visión o enfoque estratégico se explicó la trascendencia de desarrollar la visión, la misión y los valores de la organización

FASE B.

Factores clave para el éxito (Paso 3). Los factores clave de éxito deben incluir sistemas de medición con parámetros específicos, cuantificables y sistemáticos que permitan la evaluación continua de los avances que se tienen de las

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

acciones tomadas y en los resultados obtenidos para alcanzar los valores de la visión, misión y las metas anuales que se han establecido. Esto permite identificar oportunamente las desviaciones que se puedan presentar a lo largo del camino, y tomar las acciones correctivas correspondientes. De esta forma se tendrá un sistema de información y toma de decisiones coherente y en sintonía que haga que toda la organización marche en un solo sentido.

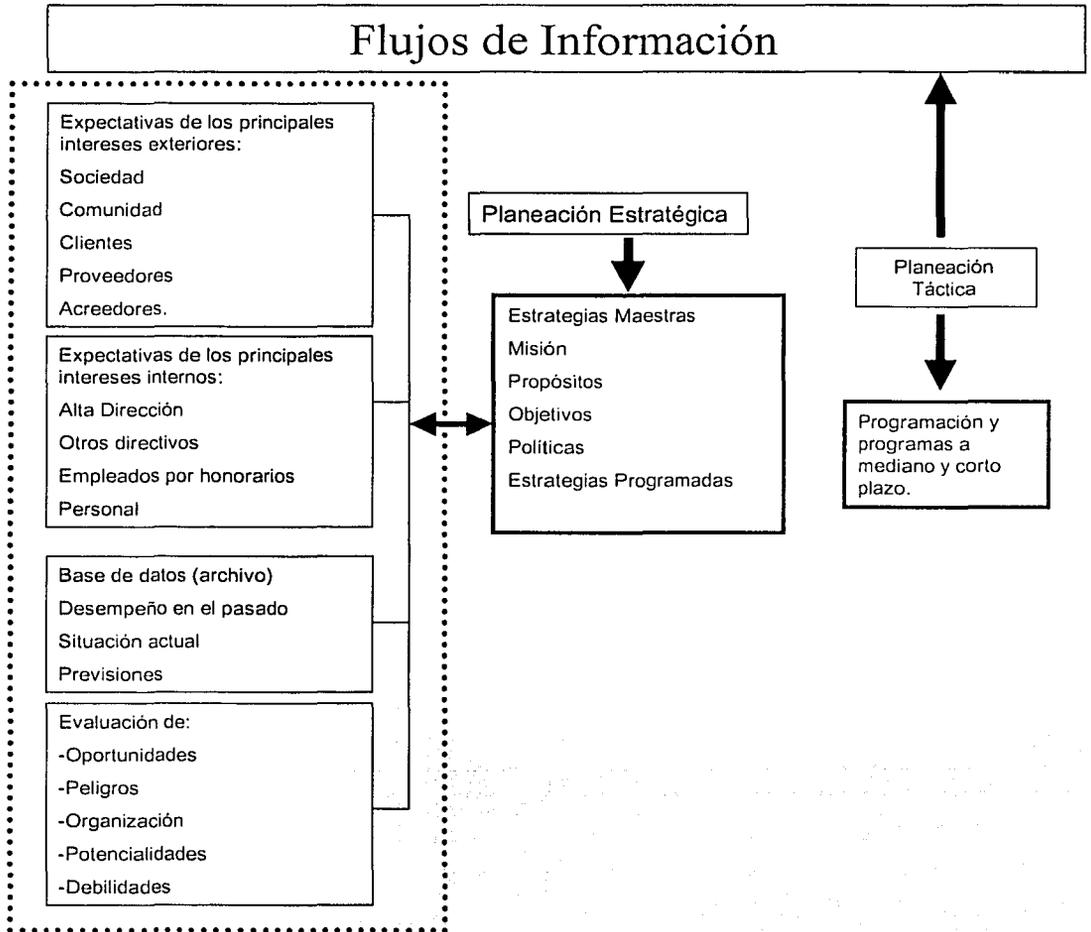
FASE C.

Evaluación del estado actual (Paso 4). Durante el desarrollo de los tres primeros pasos del modelo, la información recopilada muestra las oportunidades y las amenazas que existen en el entorno y examina las fortalezas y debilidades que se tienen como organización. En este momento, se pueden examinar las brechas entre este análisis y la visión de la organización buscando las implicaciones estratégicas y de acción.

En la figura 8 se indica el flujo de la información requerida para realizar la evaluación del estado actual, así como el desarrollo de las estrategias fundamentales que se mencionan en el paso 5 y 6 de esta metodología.

Flujo de Información de la Planeación Estratégica

Figura 8



Fuente: Ordóñez Medrano, Araceli; Modulo II Dirección Estratégica. Diplomado en Alta Dirección. UNAM, 2001, p. 17

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Desarrollo de la estrategia fundamental (Paso 5). El siguiente paso es formular las estrategias maestras que salvaran la brecha entre la visión del futuro ideal y su estado actual. Estas estrategias se convierten en los principios y prioridades de la organización como una estructura para fijar las metas y acciones de la misma. Algunos ejemplos de estas estrategias pueden ser las sociedades y alianzas con otras empresas, diversificación de mercados, desarrollo de nuevos productos o mejora de los existentes, etc. Además, es esencial realizar una evaluación de los cambios específicos que implicaran estas estrategias.

Planes anuales/presupuestos estratégicos (Paso 6). Una vez que se tienen bien definidos todos los elementos antes descritos, se empieza a desarrollar la programación a mediano plazo, en donde se desarrollan los planes específicos y detallados de cómo se van a cumplir los objetivos, la misión y el propósito de la organización en el largo plazo. Sobre la base de estos planes a mediano plazo, se particulariza aún más desarrollando los planes a corto plazo u operativos, los cuales son a mayor detalle. Esto nos asegura que de seguirlos, la posibilidad de alcanzar los objetivos estratégicos es muy alta. Con respecto al presupuesto, este debe ser elaborado siguiendo la planeación anual, de tal forma que la asignación de los recursos esta enfocada con base en el plan estratégico. En los planes y presupuestos estratégicos anuales la acción se traduce en movimiento.¹⁴

Plan para planear (Paso 7). Este paso se enfoca al proceso de organizar la implantación del plan estratégico. En este punto se recomienda establecer un Comité Directivo de Liderazgo para la implantación que guíe los cambios dictados por el plan, dar seguimiento a los problemas que surjan por las desviaciones con respecto a los factores claves de éxito y manejar los procesos de cambio que se presenten durante el proceso de implantación.

FASE D.

Implantación de la estrategia y el cambio. (Paso 8). La parte más difícil de este paso es la resistencia al cambio por parte de toda la organización ya que de no comunicar y manejarse adecuadamente el porque de los cambios, pueden no ser aceptados por los empleados, corriéndose el riesgo de que la implantación no sea totalmente satisfactoria e inclusive fracasar. En la sección 3.7.2 y 3.7.3 Resistencia al cambio y Estrategias para administrar la resistencia al cambio respectivamente, se ampliará este concepto.

Repaso anual de la estrategia (paso 9). En este punto se realiza un comparativo entre lo planeado y los logros alcanzados para evaluar el grado de desviación que se tiene así como revisar:

- Los cambios en el entorno y las posibles implicaciones para actualizar las principales estrategias;

¹⁴ Haynes, Stephen G., *Planeación estratégica para alcanzar el éxito*, traduc. Jaime Schlittler, México, Edit. Iberoamericana, 2002, p. 48

- γ Actualizar las prioridades para el siguiente año;
- γ Sobre la base de esta información, actualizar y en su caso ajustar el plan estratégico para nuevamente llevarlo a la acción con el apoyo del Comité Directivo ya mencionado.

Podemos finalizar esta sección, comentando que la Planeación Estratégica realmente no tiene una dimensión de tiempo exacto. De hecho la misión y la visión son ilimitadas. Además, es imprescindible formalizar un proceso en cascada totalmente integrado y consistente, así como la implantación de un Sistema de Gestión Estratégico de estos planes que permita a la organización ser muy flexible para adaptarse a los constantes cambios en el mercado y no limitar nunca su capacidad de reaccionar e innovar, reflejando a lo largo del camino el logro de su visión.

3.5 Sistemas de Información.

3.5.1 Los Sistemas de Información como ventaja competitiva.

Como se mencionó en el paso 5 de la metodología de Planeación Estratégica, se requiere formular las estrategias maestras que permitan salvar la brecha entre la visión y el estado actual de la organización. Estas estrategias serán el resultado de una serie de decisiones sobre el alcance del negocio y las competencias que distinguirán a la organización con relación a otras empresas de su mismo giro, dentro o fuera de territorio nacional.

La manera de competir de una empresa involucra habilidades que la distinguirán de sus competidores y que deben ser aprovechadas en la definición de la estrategia del negocio¹⁵. Estas habilidades o prácticas distintivas deben ser seleccionadas de tal forma que una vez implantadas, se traduzcan en ventajas competitivas que permitan el acceso a nuevos mercados, o bien contribuyan en forma significativa al valor que perciben los clientes y sean difíciles de imitar por los competidores.

Una de estas habilidades o prácticas distintivas que en los últimos 20 años ha demostrado apoyar las estrategias de los negocios es el uso de la tecnología conocida como Sistemas de Información o Tecnologías de Información (TI) ya que estas tecnologías han respondido rápida y flexiblemente a las necesidades dinámicas de las empresas actuales.

Para definir más claramente estos términos, se define a la Tecnología como:

¹⁵ Zozaya Gorostiza, Carlos, *Alineación de las Estrategias de Negocios y de Tecnologías de Información en Soluciones Avanzadas* en Soluciones Avanzadas, Año 6, número 55, Marzo de 1998, p. 6

El proceso a través del cual los seres humanos diseñan herramientas y máquinas para incrementar su control y su comprensión del entorno material. El término proviene de las palabras griegas *tecné* que significa "arte" u oficio, y *logos*, "conocimiento" o ciencia, área de estudio; Por tanto la tecnología es el estudio o ciencia de los oficios.¹⁶

Ahora bien, se define a los Sistemas de información como:

un sistema¹⁷ que trata a la información por medios electrónicos, que pueden incluir componentes físicos (hardware), lógicos (software), de comunicación (bien redes de cualquier tipo o internet) y medios humanos (orgware), todo ello permite en conjunto el tratamiento de la información.¹⁸

Debido a su importancia, la Tecnología de Información debe ser seleccionada y adquirida en función del mercado, las estrategias y los procesos del negocio y deben ser congruentes con la visión de la organización, de tal forma que contribuyan para alcanzarla y cumplir asimismo con su misión. Por lo tanto, es necesario entender que las Tecnologías de Información aunque deben ser reconocidas por el papel central que juegan en una organización, dependen definitivamente de la armonía y sinergia de los demás componentes de la Organización como son las estrategias, la infraestructura y los procesos del negocio, de tal forma que se convierta en un elemento clave de la misma y permita a una empresa obtener una posición competitiva que asegure su permanencia y éxito en el mercado.

Así pues, las Tecnologías de Información no deben considerarse solamente como un recurso operativo o táctico, sino que los Sistemas de Información deben analizarse en base al valor de cambio que va a incorporar, de tal forma que responda satisfactoriamente a las necesidades de sus clientes y que permita que éste último realmente "capte el verdadero valor de lo que esta adquiriendo vía la satisfacción total de sus necesidades"¹⁹.

Aprovechando las ventajas que brindan los Sistemas de Información, la Organización debe poner énfasis en saber administrarla y explotarla, identificando sus características y fortalezas descubriendo las oportunidades para innovar, crear o extender los procesos de una empresa, utilizando a las Tecnologías de Información como facilitadores para transformar a los procesos del negocio en esa ventaja competitiva que garantice el éxito de una Organización.

¹⁶ <http://www.terra.es/personal/lermon/esp/enciclo.htm>. Julio 2002.

¹⁷ "Un sistema está formado por un conjunto de componentes que trabajan juntos para lograr el objetivo global del todo (producto o resultado). Haynes, Stephen G. op.cit. p. 7

¹⁸ <http://www.elrinconcito.com/diccionarios>. Julio 2002.

¹⁹ Valdés Hernández, Luis Alfredo, **El sistema tecnológico en las organizaciones y su administración**, UNAM, México, 2002, p. 6.

3.5.2 Administración Estratégica de los Sistemas de Información.

El éxito de una administración estratégica en una organización depende de la armonía de las estrategias, infraestructura y procesos del negocio con los recursos tecnológicos.²⁰ Por lo tanto, las empresas que fincan su ventaja competitiva en una base tecnológica de información, deben conocer claramente el dominio en el que sus negocios compiten y la habilidad de sus altos directivos para poder administrar esta tecnología, ya que la ventaja competitiva no se da por la tecnología en sí, sino por esa habilidad de los altos directivos de crear mediante estos Sistemas de Información el valor estratégico que requiere la organización para ser exitosa.

Bajo este concepto, las decisiones sobre la utilización de nuevas Tecnologías de Información involucran mucho más aspectos que solo el "hardware y software". Se debe de revalorar en todo momento el medio ambiente en el que se implantará, revisarse las prácticas de trabajo, desarrollar nuevas habilidades, interfaces funcionales y monitoreo de los procesos.

Por otra parte, el cambio organizacional se debe planear y aplicar en forma paralela a los cambios tecnológicos. No hay que olvidar que el papel de la tecnología obedece a la misión y las directrices estratégicas de la organización. El cambio de paradigma de la forma de trabajo en que se venía realizando los procesos a sistemas más automatizados significa nuevas oportunidades, pero también nuevos problemas, nuevas ideas y nuevas prácticas de trabajo. Para alcanzar los mejores resultados, los directivos deben planear cuidadosamente la estrategia corporativa y el papel que le corresponde al proceso de innovación tecnológica dentro de ella.

La Alta Dirección debe combinar armónicamente las prácticas, aparentemente contradictorias, de innovación radical y mejora continua. Esto es, aprender a administrar bajo una perspectiva de tiempo compartido que les permita desarrollar una capacidad institucional para administrar la innovación gradual con una orientación de mejora continua de los procesos actuales, y al mismo tiempo, desarrollar la capacidad para producir innovaciones radicales, que en grado superlativo signifiquen emigrar hacia nuevos mercados y negocios, en un proceso evolutivo constante.

Por último, conviene subrayar que en estos tiempos donde las tecnologías de información juegan un papel muy importante en los procesos operativos, corresponde a la Alta Dirección convertir estos avances tecnológicos en un recurso estratégico, buscando el liderazgo bajo este enfoque, conjugando de manera balanceada la innovación radical y la mejora continua, lo que permitirá continuar en la vanguardia tecnológica y en la conquista de nuevos mercados.

²⁰ Zozaya Gorostiza, Carlos, *Alineación de las Estrategias de Negocios y de Tecnologías de Información en Soluciones Avanzadas* en Soluciones Avanzadas, Año 6, número 55, Marzo de 1998, p. 4

3.5.3 Indicadores de Gestión basados en Sistemas de Información.

Un indicador expresa la suma del total de factores que influyen y determinan el resultado en un proceso, por lo que la utilidad de un indicador reside en que permite identificar y evaluar el comportamiento de factores directos y evidentes de la producción, al tiempo que emergen aspectos relacionados con costos ocultos que obstaculizan el incremento de la productividad y la mejora continua.

Para desarrollar un indicador debe reunir cuando menos las siguientes características:

- Expresar el o los objetivos que deben alcanzarse en la empresa o área seleccionada;
- Estar relacionado con algún problema u obstáculo que impide alcanzar satisfactoriamente el objetivo;
- Administrarse con un método que permita registrar no sólo sus resultados, sino los problemas y causas que impiden la mejora cotidiana;
- Tener definida la responsabilidad de cada nivel jerárquico respecto de la evaluación y acciones de mejora de factores del mismo, con vías a alcanzar el objetivo esperado y;
- Determinar de manera precisa su temporalidad, que varía de acuerdo con los objetivos esperados en la empresa²¹.

Además un indicador debe resultar de carácter integrador, que permita una gestión de la productividad, en la cual se reflejen los objetivos y resultados alcanzados con los diferentes esfuerzos del personal.

Otro aspecto esencial es la forma en que se presenten los resultados de la evaluación del indicador para que éstos sean de fácil comprensión por todos los niveles jerárquicos involucrados o relacionados con lo que se expresa en el mismo.

Para poder monitorear los resultados obtenidos a través de estos indicadores, actualmente existe una herramienta que ha ganado gran popularidad por sus resultados y es la denominada "Balance Scorecard" la cual se traduce como la "Tarjeta de anotaciones equilibrada" o bien el "Comando de mando integral".

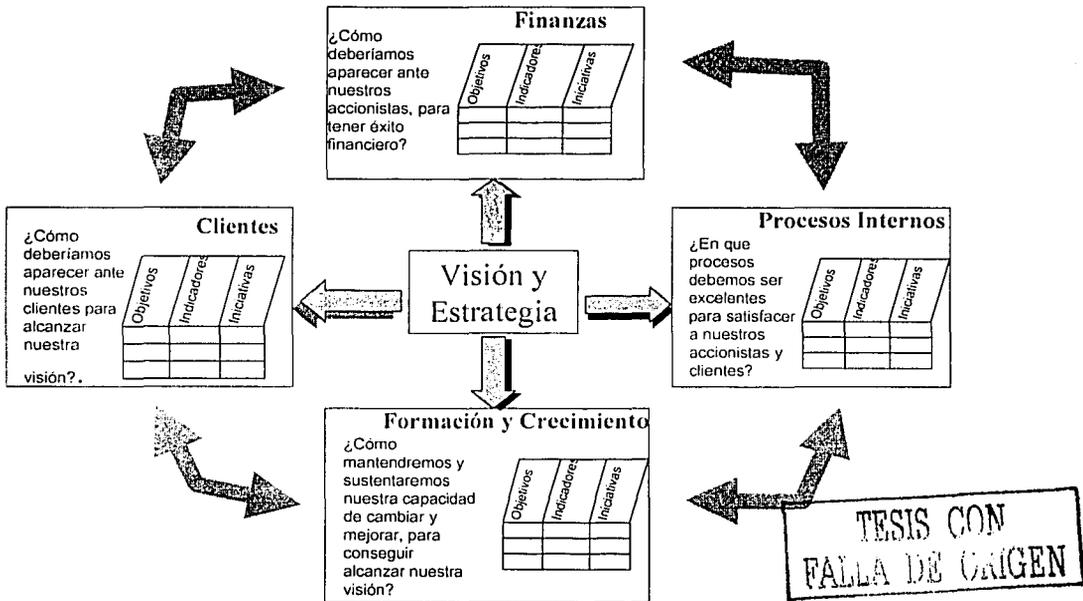
El Balanced Scorecard traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. El Balanced Scorecard mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento.

²¹ García Anselmo, et.al., **Uso de Indicadores** en Manufactura, Noviembre 1997, p. 127.

En la figura 9 se muestra la interrelación que tienen estas 4 perspectivas con la Visión y la Estrategia de la Organización.

Estructura para transformar una estrategia en términos operativos.

Fig. 9.



Fuente: Kaplan Robert S., Norton, David P., Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard), Ediciones Gestión 2000, S.A., 1997, p.22.

El Balanced Scorecard complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los inductores, que incluyen los clientes, los procesos y las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, derivan de una traducción explícita y rigurosa de la estrategia de la organización en objetivos e indicadores tangibles.

El verdadero poder del Balanced Scorecard aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de gestión. El Balanced Scorecard permite:

- ✓ Clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella;
- ✓ Comunicar la estrategia a toda la organización;
- ✓ Alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia;
- ✓ Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales;
- ✓ Identificar y alinear las iniciativas estratégicas;

- ✓ Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas, y
- ✓ Obtener retroalimentación para la estrategia y mejorarla²².

El Balanced Scorecard llena el vacío que existe en la mayoría de los sistemas de gestión: la falta de un proceso sistemático para poner en práctica y obtener retroalimentación sobre la estrategia. Los procesos de gestión alrededor del Balanced Scorecard permiten que la organización se equipare y se centre en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo.

Los Sistemas de información también desempeñan una función incalculable: ayudan a los Administradores a fraccionar las medidas resumidas. Cuando en el Balanced Scorecard aparece una señal inesperada, los ejecutivos observan dónde está el origen del problema. Sin embargo, en caso de existir alguna falla con el método, la situación generada puede convertirse en el Talón de Aquiles de la medida del desempeño.

El Balanced Scorecard coloca la estrategia y la visión -no el control- en el centro. Establece metas, pero supone que la gente adoptará el comportamiento y tomará la acción que se necesite para alcanzarlas. Las medidas fueron concebidas para atraer a la gente hacia la visión general. Con esta herramienta, las Compañías mantienen la vista al frente en lugar de quedarse con la mirada hacia atrás. Es la diferencia entre evolución y rezago.

²² Kaplan, Robert., **Balanced Score Card: su función** en Gestión volumen 5, Septiembre-Octubre 2001, p.14

3.6. Reingeniería de Procesos

3.6.1. ¿Que es la Reingeniería de Procesos?

En la actualidad la innovación es un factor imprescindible no sólo para el éxito de las empresas, sino para la sobrevivencia del negocio en el futuro.

Peter Drucker²³ define a la innovación como la acción de dotar a los recursos con una nueva capacidad de producir riqueza o cualquier cambio en el potencial productor de riqueza ya existente, también es innovación.

Una vez que la empresa ha definido y está convencida de la visión, deben enlazarse estrategias, procesos, planes y presupuestos, organización, roles, etc., buscando ligar la visión de la innovación con las acciones. La organización debe sumergirse a la tarea de ser realmente una empresa innovadora, tener estructuras flexibles en sus sistemas y procedimientos que permitan desarrollar valor agregado a los productos o servicios que ofrezcan, mediante una gran habilidad de respuesta o una gran velocidad de atención a las necesidades del cliente.

Una de las estrategias que se consideran más innovadoras es la Reingeniería de Procesos. Michael Hammer y James Champy, definen a esta metodología como:

"Un replanteamiento fundamental y un rediseño radical de los procesos de negocios, a fin de lograr mejoras asombrosas en las medidas del desempeño que hoy en día resultan críticas, como costo, calidad, servicio y velocidad"²⁴.

Dentro de esta definición, se observa que la premisa que impulsa a la Reingeniería de procesos es el **rediseño radical** de la forma de operar en una organización. Lo que se busca al realizar una Reingeniería de los Procesos es obtener cambios sorprendentes, es decir, girar completamente a toda la organización, o al menos los procesos sustantivos de la misma hacia cambios asombrosos.

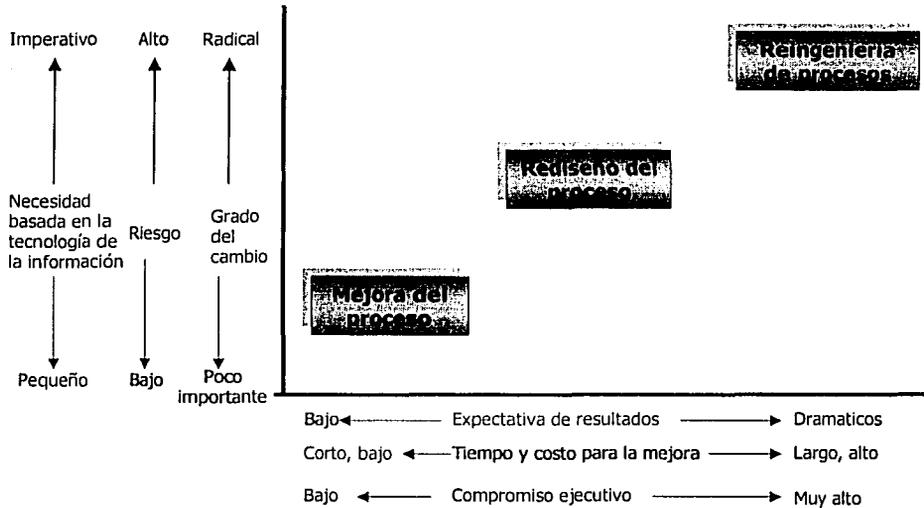
Para establecer si un cambio se considera como Reingeniería de Procesos en comparación de una mejora de procesos o un rediseño de los mismos, se deben considerar algunos parámetros los cuales se enuncian en la figura 10.

²³ Drucker Peter F., *La innovación y el empresariado innovador*; Edit. Hermes, México, 1991, p. 45

²⁴ Macdonald, John. *Cómo Entender Reingeniería de Procesos en una semana*, Edit. Panorama, México, 1997, p. 15

Diferencias entre mejora, rediseño y reingeniería.

figura 10



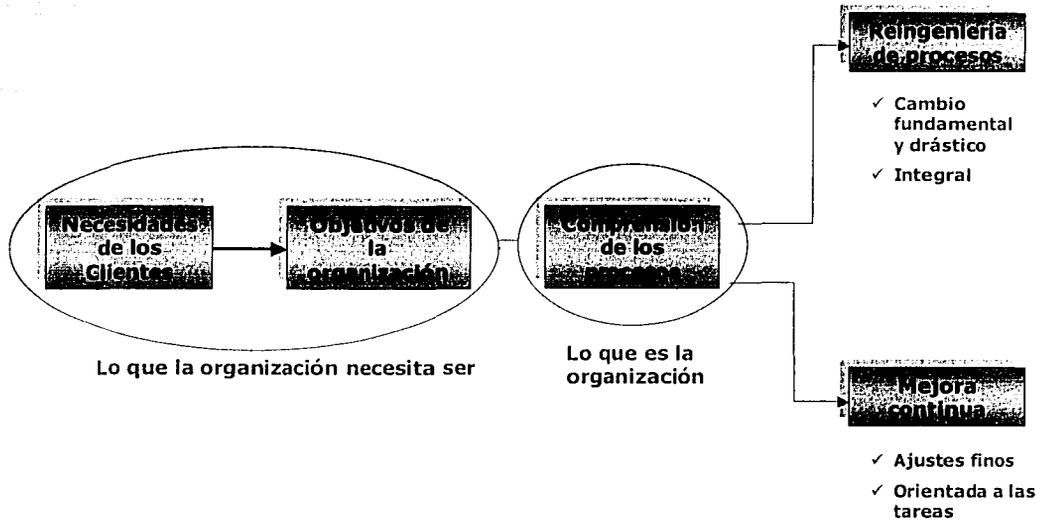
Fuente: Macdonald, John. *Cómo entender Reingeniería de Procesos en una semana*. Edit. Panorama, 1ª. Edición, 1997, p. 6.

3.6.2. Planeación Estratégica en el contexto de la Reingeniería.

Como se mencionó en la sección de Planeación Estratégica, es necesario que la Reingeniería de Procesos que se pretenda desarrollar, este acorde a los planes estratégicos de la organización, de tal forma de dirigir los esfuerzos a impactar aquellos procesos que puedan cambiar radicalmente la percepción de, por ejemplo, el servicio a los clientes, la forma de trabajo de los empleados, la rentabilidad de los accionistas etc., es decir aquellas áreas que de acuerdo a lo planeado estratégicamente son más importantes para la organización. En la figura 11, denominada "Componentes de la Reingeniería de Procesos" se puede visualizar este proceso.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Componentes de la Reingeniería de Procesos
Figura 11.



Fuente: Macdonald, John. Cómo entender Reingeniería de Procesos en una semana. Edit. Panorama, 1ª. Edición, 1997. p. 17

Por lo tanto, debe haber una estrecha interrelación entre lo planeado estratégicamente con el entendimiento actual de lo que es la organización, en donde se decida realizar una Reingeniería de Procesos o bien encaminarse a una mejora continua.

Una vez que se ha decidido realizar la transformación de los procesos más significativos a través de la Reingeniería de Procesos, se necesita realizar la Planeación Operativa del proyecto en donde se debe aterrizar a detalle cómo se va llevar a cabo esta transformación a través de dos aspectos importantes:

- ✓ La metodología propia de la Reingeniería de Procesos, (la cual se menciona en la sección 3.6.3 Metodología de la implantación de la Reingeniería de Procesos.)
- ✓ El control del proyecto en donde se planeé, controle y ejecute las acciones establecidas a través de la metodología de Reingeniería de Procesos.

Con respecto a este último punto, el Project Management Institute, que es un Instituto fundado en 1969, con más de 90,000 miembros y presencia en 125

países en todo el mundo, establece la siguiente metodología para la administración de proyectos²⁵:

1. Definición de un líder del proyecto.
2. Definición de todos los participantes del proyecto y su rol en el mismo.
3. Definición del alcance del proyecto.
4. Desarrollo del plan a través de:
 - Definición de las actividades;
 - Secuencia de actividades;
 - Duración estimada de las mismas;
 - Desarrollo del plan detallado de actividades;
 - Control del plan a través de entregables por actividad o grupo de actividades para demostración del trabajo realizado.
5. Control de costos del proyecto a través de:
 - Planeación de los recursos;
 - Estimación de los costos del proyecto;
 - Control de costos del proyecto.
6. Planeación de la Calidad.
7. Planeación y administración de los recursos humanos.
8. Planeación y control de la comunicación a los participantes del proyecto.
9. Análisis del riesgo del proyecto.
10. Planeación y control de los proveedores de insumos necesarios para realizar el proyecto.

Un punto importante a destacar de la metodología anterior es el Análisis del Riesgo tanto desde el punto de vista técnico-económico como del aspecto eminentemente social de la etapa de transición como se comenta en la sección 3.7.2 (Resistencia al Cambio) por lo que es importante considerar:

- A. Analizar la capacidad de la empresa para el cambio;
- B. Organizarse para el reto del cambio;
- C. Como administrar la transición;
- D. Acciones de evaluación y control.

El Comité Directivo de Liderazgo en conjunto con el líder del proyecto serán los encargados en conjunto con los líderes de cada equipo de trabajo en desarrollar los programas correspondientes y los proyectos detallados que aseguren que el objetivo se alcance, así como la definición de los factores críticos de éxito que permitan ir evaluando los avances que se tengan y las posibles desviaciones que se presenten durante el desarrollo del proyecto para poder corregir a tiempo.

Sin embargo, el éxito de esta implantación recae en todos y cada uno de los participantes por lo que es fundamental que exista una amplia comunicación y sobre todo el compromiso e involucramiento de todos.

²⁵ Project Management Institute, ***A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide)***, 2000 edition, pp. 5-9.

3.6.3. Metodología de implantación de la Reingeniería de Procesos²⁶

Las fases para la implantación de la Reingeniería de Procesos están divididas en 4 etapas fundamentales:

Preparación.

- a. Definir los objetivos buscados de la Reingeniería, y los objetivos estratégicos previamente marcados. Esta información regularmente es desarrollada durante la etapa de la Planeación Estratégica en donde se definió como una estrategia el uso de la Reingeniería de Procesos. También en este punto regularmente se define al equipo que participará.
- b. Capacitar al equipo. Regularmente se capacita al equipo que participará en el proyecto en la perspectiva global de la empresa, tanto externa como interna, así como en mapeo de procesos, desarrollo tecnológico actual aplicable a la empresa, mercados actuales, competidores, perspectiva de los clientes, estrategias de la empresa, etc.
- c. Mapa general del proceso. Que quiere ser la organización, los objetivos específicos y la vista panorámica del proceso actual.
- d. Mapa de los subprocesos. Los subprocesos que realiza actualmente la empresa.
- e. Definir las necesidades del cliente. Que espera de la organización el cliente.
- f. Definir las necesidades estratégicas del negocio. Reducción de costos de las operaciones actuales, clientes satisfechos, etc.
- g. Factores críticos de éxito. Definir los parámetros para evaluar si el resultado de la Reingeniería de Procesos cumple con las expectativas esperadas.
- h. Aprobación del proyecto. Por la Dirección General, accionistas, o miembros del consejo.

²⁶ Macdonald, John. **Como entender reingeniería de procesos en una semana**. Edit. Panorama, México 1997. pp.46-79

Innovación.

- a. Visión. La visión y la misión de la empresa sobre la base de la Planeación Estratégica realizada.
- b. Promover la innovación. Encontrar soluciones trascendentales para los procesos. Cuestionar los procesos actuales y los sistemas tecnológicos. Encontrar oportunidades de cambio. Realizar comparaciones con otras empresas, en cualquiera de sus prácticas comerciales y sus procesos de operación. En esta etapa se utiliza la capacitación originalmente dada.
- c. La función de la Tecnología de Información. Tanto el Comité Directivo de Liderazgo, los líderes de los equipos y los usuarios son los que deben visualizar esta función.
- d. Realismo. En este punto el equipo debe ser totalmente escéptico y cuestionar todo lo que hasta ese momento se ha realizado, así como analizar cada propuesta de cambio como factible de realizarse. Se considera un error considerar a cada etapa como una panacea.
- e. Diseño del futuro. Desarrollo de los sistemas, descripción de los nuevos puestos, Desarrollo de la documentación y los nuevos procedimientos, capacitación, etc.
- f. Análisis de beneficios. Evaluación del proyecto sobre la base de indicadores de desempeño, costo de la implantación, ahorros esperados, impacto al cliente, riesgos esperados.
- g. Preparación organizacional para el cambio. Plan de comunicación de las nuevas políticas de operación, cabildeo con todas las áreas para la aceptación del proyecto.
- h. Planeación de la instrumentación. La instrumentación es la etapa más compleja ya que deben considerarse tanto a las personas como a la cultura organizacional.

Instrumentación.

1. Pruebas piloto. Realización de pruebas para verificar que los nuevos sistemas y procedimientos funcionan adecuadamente.
2. Implantación por etapas. Realización de la implantación de los nuevos procesos por etapas.

Evaluación.

Revisión de los resultados obtenidos y compararlos contra los objetivos planteados al inicio del proyecto.

De lo anterior, se puede inferir la importancia de tener definidos a lo largo de todo el proyecto los entregables en cada actividad o grupo de actividades durante las etapas del mismo, las cuales deben ser acordes al alcance del proyecto, ya que esto permite evaluar continuamente que los resultados definidos desde un principio, se estén cumpliendo cabalmente, así como una estructura de evaluación de cambios que permita el análisis de las desviaciones que se den a lo largo del proyecto, de tal forma de no llevarse sorpresas al final del proyecto.

Por último, se puede concluir, que solo aquellas empresas que estén abiertas a los cambios y sean capaces de desarrollar una cultura de innovación y una actitud orientada hacia el futuro marcarán la diferencia entre una empresa exitosa y una empresa en peligro de extinción, siendo el caso que se muestra a continuación a una empresa consciente de que el "futuro es lo que hacemos de él"²⁷.

3.7. Cultura Organizacional.

3.7.1. Cultura Organizacional.

La cultura organizacional es un patrón de comportamiento que ha desarrollado la Organización en base a lo aprendido al enfrentar sus problemas de adaptación e integración externos e internos, y se ha trabajado lo suficiente para que sea considerada como válida para ser enseñada a los nuevos miembros que ingresan a la Compañía como el camino correcto para percibir el entorno, pensar y sentir.²⁸ Esta definición enfatiza la importancia de igualar los factores externos e internos en la realización de la Cultura Organizacional.

La cultura organizacional incluye los valores, creencias, ritos, rituales, ceremonias, mitos, historias, leyendas, lenguaje, metáforas, símbolos y héroes. Los estrategas pueden utilizar esta cultura organizacional para influir y formular nuevas estrategias directas así como implantarlas y evaluar actividades. Una cultura organizacional se puede comparar con las personalidades individuales en el sentido de que dos organizaciones no tienen la misma cultura como dos individuos no tienen la misma personalidad. Ambas culturas y personalidades

²⁷ Resa Freg, Antonio, ***Innovación: El elemento más novedoso de la Clase Mundial. Prepare a su empresa para ver hacia el futuro*** en Soluciones Avanzadas, Año 6, número 55, Marzo de 1998, p. 31

²⁸ David, Fred. R., ***Strategic Management Concepts***. Ninth edition, Prentice Hall, U.S.A., 2002., pp 123-128

son igualmente resistentes y pueden ser templadas, agresivas, amistosas, abiertas, innovadoras, conservadoras, liberales, severas o agradables.

La Cultura Organizacional también afecta significativamente las decisiones en los negocios por lo que debe ser considerada cuando se realiza la Planeación Estratégica. Si las nuevas estrategias están alineadas a las fortalezas culturales, como las creencias éticas, entonces la Alta Dirección puede implantar cambios rápida y fácilmente. Sin embargo, si la cultura de la firma llega a ser antagónica a las nuevas estrategias, el resultado puede ser bastante confuso y desorientado. Una cultura organizacional debe infundir en los individuos el entusiasmo para implantar nuevas estrategias.

La Cultura Organizacional proporciona una explicación para las dificultades que una firma encuentra cuando intenta cambiar la Dirección Estratégica. Por lo tanto, las reformas dependen de la sagacidad de la Alta Dirección y la habilidad para cambiar la dirección de la cultura de la Organización en tiempo y a tiempo con los cambios requeridos por el entorno y las nuevas estrategias.

El valor potencial de una cultura organizacional en ocasiones no es considerado en la Planeación Estratégica y se ignora el efecto que la cultura puede tener en la relación entre las áreas funcionales del negocio que puede resultar en barreras de comunicación, falta de coordinación, e inhabilidad para adaptar las condiciones del cambio.

Las tensiones entre la cultura y la estrategia en las Compañías son inevitables. Sin embargo, la tensión puede ser monitoreada de tal forma que no alcance un punto dentro de la relación tan severa a la cultura que llegue a ser antagónica. El resultado entre los miembros de la Organización sería el desorden y puede interrumpir la formulación de estrategias, su implantación y evaluación. De otra manera, el soporte de la Cultura Organizacional puede hacer la administración mucho más fácil.

El desafío de la Planeación Estratégica es dar lugar a los cambios en la Cultura Organizacional e individual en un conjunto de acciones inteligentes necesarias para soportar la formulación, implantación y evaluación de las nuevas estrategias.

Al penetrar en la verdadera esencia de la Organización, se concluye que ésta no es un artificio mecánico ni un sistema impersonal, sino un hecho humano con sentido sociocultural. Organizar es unir a una pluralidad de seres humanos, esto es, agrupando sus inteligencias en la comprensión de una finalidad común que todos han de alcanzar; unificando sus voluntades en el deseo de realizar la finalidad propuesta y coordinando sus actos para llegar juntos a la misma meta. La administración es un sistema de valores y creencias, una cultura. Por lo tanto, la Administración no responde al desarrollo social y económico, lo crea.

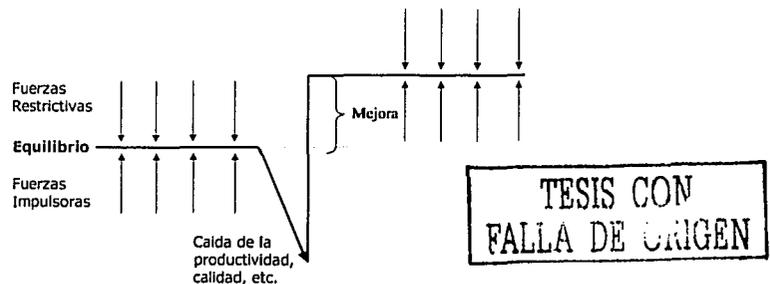
3.7.2. Resistencia al Cambio.

Cualquier cambio en la estructura, en la tecnología, en la gente o en las estrategias mismas tiene un alto potencial para alterar los patrones de interacción conocidos dentro de una Organización. Por estas razones, la gente se resiste a cambiar.

Por lo tanto, en todo el análisis para la implantación de un nuevo esquema de trabajo o bien de nuevas estrategias, no se debe despreciar esta resistencia al cambio, la cual es una reacción esperada por parte de la Organización, ya que al romperse el periodo de equilibrio, la Organización percibirá la amenaza de inestabilidad e incertidumbre que acarrear consigo las modificaciones. En la figura 12 se observa a las fuerzas impulsoras para el cambio, como son la aceptación y el compromiso por la Alta Dirección para aportar los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos necesarios para el cambio. Pero no deben menospreciarse las fuerzas restrictivas, como son los factores educacionales, culturales, políticos, económicos y sociales.

Fuerzas participantes en el proceso del Cambio.

Figura 12



Fuente: Vite Estrada Francisco, Cultura de Efectividad. Modulo III, Diplomado en Alta Dirección. UNAM, dic. 2001, .p. 14

La resistencia al cambio puede ser considerada como la amenaza más grande que existe para la implantación exitosa de una estrategia o una nueva forma de trabajo. La gente en términos generales se resiste a la implantación de un cambio porque no entiende que es lo que está sucediendo o del porque los cambios tienen lugar. En este caso los empleados simplemente necesitan información exacta.

Cada empresa es única, y las condiciones que van a incidir en lograr que se implante por ejemplo un sistema para automatizar sus funciones son específicas. Cuando se desarrollan nuevas estrategias o un nuevo Sistema de Información y

por ende de trabajo, tanto las fases de diseño como de construcción son actividades eminentemente técnicas. En cambio, la etapa más compleja es la implantación del sistema, ya que este punto es eminentemente social. Implica ponerlo a operar en el contexto socio técnico específico para el cual fue diseñado. Esto es, llevar a cabo el cambio organizacional que requiere la tecnología para que funcione en el ambiente existente. Conlleva redefinir procedimientos y, en muchos casos, cambios en los valores de la organización y requerimientos de nuevas habilidades por parte de los empleados.

La implantación exitosa de cualquier tipo de cambio dentro de la Organización depende de la habilidad de la Alta Dirección de desarrollar un clima organizacional que conduzca al cambio. Los cambios deben ser vistos como una oportunidad más que como una amenaza para la Alta Dirección, los mandos medios y los empleados.

3.7.3. Estrategias para administrar la resistencia al cambio.

La resistencia al cambio puede emerger en cualquier nivel del proceso de implantación de la estrategia. La administración del cambio es el proceso que se requiere para lograr la transformación permanente en la forma de operar una organización y en la búsqueda de su mayor eficiencia.

La definición de una estrategia de administración del cambio debe partir de un análisis de la situación específica de la Organización. Este diagnóstico determina un plan de acción que podrá ser ajustado durante el proceso del proyecto si se identifican alternativas más adecuadas, pero siempre con la consideración de justificar los cambios mediante una evaluación de sus bondades frente a las definiciones establecidas.

"Un proyecto para desarrollar un sistema de información integral implica el manejo de todos los aspectos que inciden para alcanzar su objetivo último: el cambio organizacional. Estos se pueden agrupar en tres rubros: equipo, programas y recursos humanos."²⁹

Si bien el aspecto técnico es el fundamento de un Sistema de Información, su interacción con el social es determinante para el éxito organizacional. Un Sistema de Información integral es, ante todo, una estructura social que se construye con negociaciones entre los grupos que conforman una organización, porque su desarrollo afecta el control sobre la información, que es el sustento de poder por excelencia en todo ámbito social. El liderazgo, es sin duda, uno de los factores críticos para el éxito de este tipo de proyectos, así como el apoyo total y explícito por parte de la Alta Dirección.

Existen varias formas para implantar las nuevas estrategias. Las más comunes son:

- ✓ **Estrategia de Cambio forzado.** Esta estrategia se implanta dando órdenes y forzando los cambios. Tiene la ventaja de ser más rápida, pero la gente no está comprometida por lo que existe una alta resistencia al cambio.
- ✓ **Estrategia de cambio educativo.** Esta estrategia presenta la información necesaria para convencer a la gente de la necesidad del cambio. La desventaja de esta estrategia es que la implantación llega a ser lenta y difícil. Sin embargo, este tipo de estrategia otorga un compromiso más alto de la gente y con menos resistencia para su aceptación.

²⁹Volkow, Natalia, ***Cómo crear un sistema de información*** en Expansión, Octubre 8, 1997, p. 92

- ✓ **Estrategia de cambio racional o de auto-interés.** Esta estrategia intenta convencer a los individuos que el cambio le otorgará ventajas personales. Cuando esta opción es exitosa, la implantación de la estrategia puede resultar relativamente fácil. Sin embargo, la implantación de los cambios rara vez tiene ventajas para todos.³⁰

La estrategia de cambio racional consiste principalmente en 4 etapas:

- a. Los empleados son invitados a participar en el proceso de cambio y en los detalles de la transición. La participación permite a todos dar sus opiniones y sentirse parte del proceso de cambio identificando su propio auto-interés al dar sus recomendaciones del cambio;
- b. Motivar o incentivar los cambios. El auto-interés puede ser un importante motivador;
- c. La comunicación es necesaria para que la gente entienda el propósito de los cambios.
- d. Retroalimentación. Todos deben de conocer como se están realizando las cosas así como los progresos del cambio.³¹

Si un proceso de cambio no se administra adecuadamente, el proceso estará cargado de conflictos prolongados y muy costosos en términos financieros y humanos. La administración de la resistencia al cambio involucra:

- Anticipar y enfocarse a la resistencia y su intensidad;
- Eliminar la resistencia innecesaria ocasionada por la inseguridad y las malas percepciones.
- Reunir a las bases necesarias para asegurar el soporte de los cambios.
- Planear el proceso del cambio.
- Se debe monitorear y controlar la resistencia durante todo el proceso de cambio.

Los estrategias deben esforzarse a crear un ambiente de trabajo en el cual el cambio es reconocido como necesario y benéfico de tal manera que los individuos puedan adaptar el cambio más fácilmente.

Las estrategias deben anticipar los cambios, desarrollar y ofrecer entrenamiento y desarrollo en los lugares de trabajo de tal forma que los Administradores y los empleados puedan adaptarse a los mismos. Ellos también necesitan comunicar las necesidades para adaptar los cambios efectivamente.

Los cambios organizacionales deben ser vistos hoy en día como un proceso continuo más que como un proyecto o un evento. Las organizaciones exitosas continuamente se adaptan a los cambios en un ambiente competitivo, el cual continúa en ellos mismos cambiando a un ritmo muy acelerado. Debido a esto,

³⁰ David, Fred. R., **Strategic Management Concepts**. Ninth edition, Prentice Hall, U.S.A., 2002., p. 254.

³¹ Ibidem.

no es suficiente simplemente reaccionar al cambio. Los administradores necesitan anticiparse a los cambios e idealmente ser creadores de estos. La nueva filosofía organizacional referente a los cambios es un espejo de la popular filosofía de calidad de la mejora continua.

La administración del cambio es hacer que las cosas sucedan, que se modifiquen los diferentes aspectos de la organización -como valores y estructura de control sobre la información-, es evitar que prevalezca la inercia social, es negociar cuando se requiera entre los grupos con intereses divergentes, es identificar cuellos de botella y buscar su solución, es hacer que avancen todos los aspectos del proyecto en el momento que se requiera. La administración del cambio comandada por el Comité Directivo de Liderazgo, debe iniciarse con la concepción misma del desarrollo de un sistema de comunicación integral que permeé en todas las actividades del proyecto para que los cambios y la nueva forma de trabajo sean totalmente aceptadas.

3.8 Apéndice metodológico.

El estudio de caso tiene como objetivo el llegar a una comprensión completa de un caso específico. Mediante la información presentada en los estudios de casos, se pretende configurar una idea sobre el contorno general de un problema. Lo que se intenta básicamente es alcanzar una comprensión completa y realista de algún fenómeno bajo análisis.

La exposición del presente trabajo tiene como propósito describir un estudio de caso que representó particularmente un interés personal para el que lo escribe. Se trata de describir una situación empresarial y explicar los múltiples factores y componentes que tuvieron lugar en un caso de éxito.

Lo que se intenta en este trabajo es establecer la verosimilitud de los acontecimientos y su interrelación hacia la resolución de una problemática. Busca que este conocimiento específico tenga una aplicabilidad más general fuera del caso particular bajo estudio y que contribuya al conocimiento general de problemáticas similares.

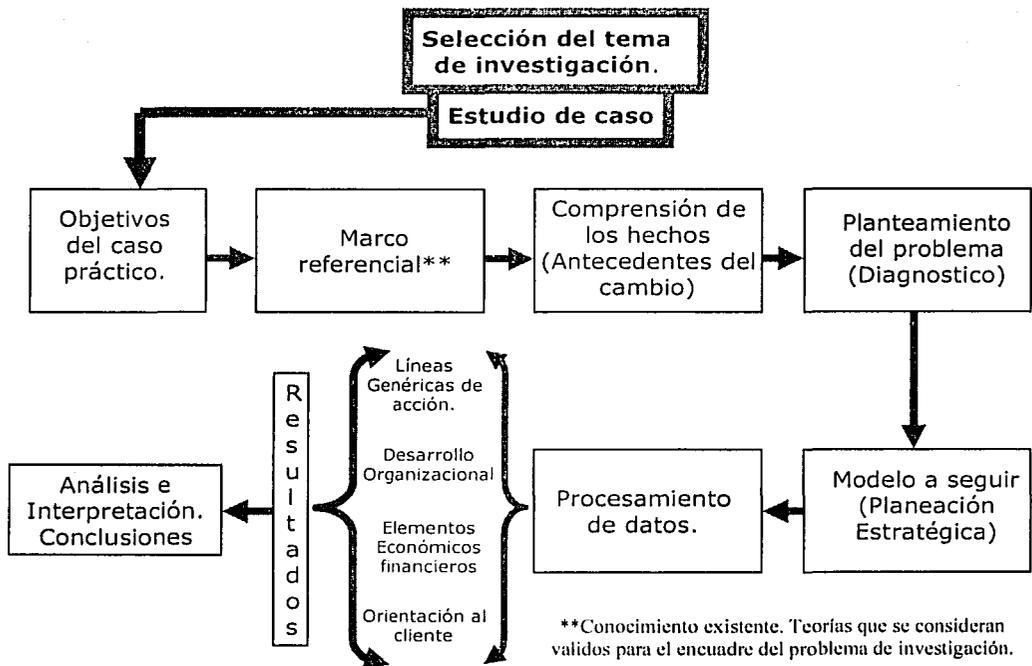
A través de toda la información que se presenta, se establecen las condiciones para conceptuar el propósito de la descripción del caso. Aunque los fenómenos concretos de la realidad son únicos individualmente, su explicación obedece a ciertas conceptualizaciones que permitan una visión más general de la problemática y su solución.

Es claro que tal acercamiento a este tipo de problemática descrita, por el hecho de ser un estudio de caso, no puede hacerse en términos cuantitativos ni en términos estructurados. Por lo tanto, el estudio mismo se presta a interpretaciones de hechos y no a una determinada causal.

En ningún momento se puede insistir en una verdad absoluta y objetiva respecto a los resultados del presente trabajo. La única afirmación categórica que se puede hacer es que, según toda la descripción realizada, se aproxima a la explicación realista de los acontecimientos, y este caso de estudio, pueda servir de base al diseño de una investigación más profunda posteriormente.

En la figura 13 se describe la metodología que se siguió para la realización del diagnóstico, la descripción de los hechos y sus conclusiones.

Metodología utilizada para el Estudio de Caso.
Figura. 13



Fuente: Construcción propia en base a la metodología utilizada.

4. Caso Práctico.

4 Caso Práctico.

4.1. La empresa.

Seguros Monterrey es una empresa aseguradora con más de 60 años en el mercado, que fue fundada el 01 de Junio de 1940 por Don Antonio L. Rodríguez en la ciudad de Monterrey Nuevo León. Su primer nombre fue "Monterrey Compañía de Seguros sobre la Vida S.A". Como su nombre lo indicaba, en un principio se dedicó a la venta de Seguros de Vida Individual. Sin embargo en 1962, inicio la venta de seguros de daños, cambiando su nombre a "Monterrey Compañía de Seguros S.A."

A lo largo de su historia, "la Monterrey", como le denominan sus empleados, ha sido adquirida por diversas instituciones como el Grupo Serfin, en 1974, Aetna, (un grupo asegurador de Estados Unidos) en 1992 y en el 2000 por New York Life Insurance Company, la cual es una de las aseguradoras con mayor prestigio tanto en Estados Unidos como en el mundo, ya que tiene una importante presencia en Hong Kong, Taiwán, Indonesia, Corea del Sur, República de China, Argentina y ahora en México.

El objetivo de Seguros Monterrey New York Life es convertirse en la empresa número uno en México en la venta de Seguros de Vida, ramo en el cual New York Life esta dirigiendo todos sus esfuerzos, ya que actualmente en este ramo, Seguros Monterrey ocupa el quinto lugar en ventas, siendo la estrategia para llegar al número uno, distinguirse en el mercado por su *orientación al cliente y la calidad de su servicio*.

Debido al interés de la Compañía para llegar a ser la empresa líder en ventas en Seguros de Vida en México y conociendo que una de las grandes debilidades que la Organización presentaba con respecto a su competencia eran los deficientes niveles de servicio que prestaban las áreas operativas y a pesar de los esfuerzos por parte de la Dirección de Operaciones para mejorar la calidad en el Servicio, se concluyó que una mejora gradual no era suficiente para alcanzar mejores posiciones en el mercado asegurador, por lo que se decidió llevar a cabo un replanteamiento totalmente radical en el modo de operar que la Compañía venía realizando a lo largo de la historia de la Institución.

El caso práctico que a continuación se presenta, describe este cambio radical, y los resultados obtenidos con esta Reingeniería de Procesos, que ha logrado convertir al área operativa en pieza clave para la Fuerza de Ventas al

incrementar sustancialmente los niveles de servicio así como el estrecho contacto y la calidez con que se atienden a los clientes finales, quienes con su preferencia y permanencia serán los mejores promotores o detractores de los resultados obtenidos.

El presente caso describe en su primera etapa (Antecedentes) el proceso operativo que Seguros Monterrey mantuvo a lo largo del tiempo. Posteriormente, se detalla la Planeación Estratégica desarrollada para un nuevo esquema de gestión. Acto seguido se describen los nuevos procesos operativos y su interrelación entre los mismos (Líneas Genéricas de Acción), para finalmente desglosar los resultados alcanzados y el impacto causado en todas las áreas de la Organización y consecuentemente en el cliente final.

4.2. Antecedentes del Cambio.

4.2.1. Procesos Operativos.

Seguros Monterrey tiene presencia en México, Monterrey, Guadalajara y en 42 diferentes ciudades en la República Mexicana.

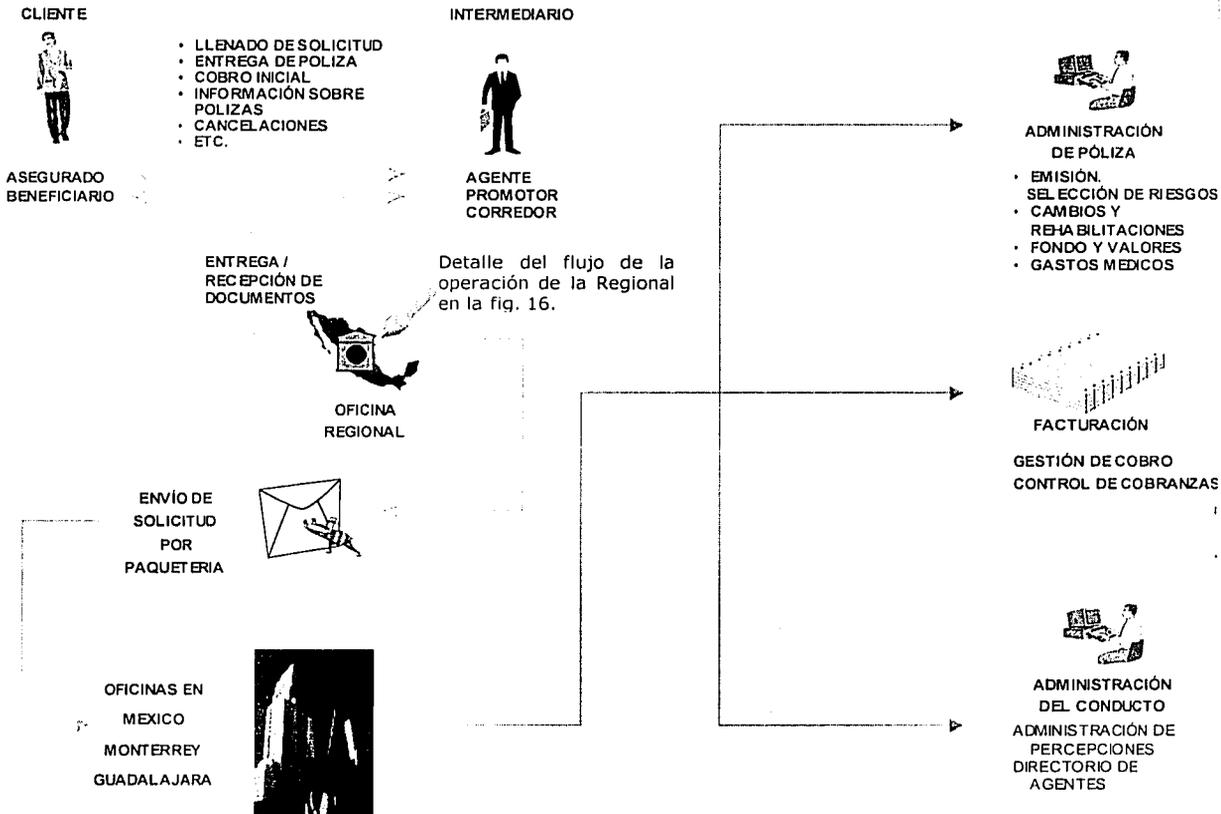
Los procesos que se desarrollan en la Compañía para dar mantenimiento a las pólizas de Seguro de Vida son los siguientes:

- Emisión de pólizas iniciales y la renovación de las mismas.
- Emisión de Cambios y Rehabilitaciones de pólizas canceladas a solicitud del cliente.
- Atención a los Intermediarios o Conductos (Agentes).
- Administración de Pagos (facturación).
- Administración de los Fondos y Valores de las pólizas.
- Administración de las pólizas de Seguros de Gastos Médicos Mayores y Accidentes Personales.

Antes del cambio, las ciudades de México, Monterrey y Guadalajara estaban consideradas como cabeza de sector y la República Mexicana estaba dividida en Zona Centro Sur, Zona Norte y Zona Occidente respectivamente. A estas Oficinas se les conocía como Divisiones. Cada una de estas Divisiones apoyaba a las ciudades que geográficamente le correspondían. Estas otras ciudades se les denominaban Oficinas Regionales o simplemente Regionales. En estas tres Divisiones, se recibían las solicitudes de las diferentes Regionales y se llevaban a cabo los procesos operativos a nivel nacional. Posteriormente eran enviados a través de paquetería a las ciudades solicitantes. Asimismo, las oficinas Divisionales también recibían y procesaban solicitudes, por lo que en ocasiones, daban prioridad a las solicitudes de la División misma, atrasando el procesamiento y envío de las solicitudes de las Regionales.

En la figura 14 se describe el primer paso del flujo del Proceso General de Captación de las solicitudes que eran enviadas de la Regional hacía la División correspondiente.

Proceso General de Captación de una Regional a la División.
Figura 14.



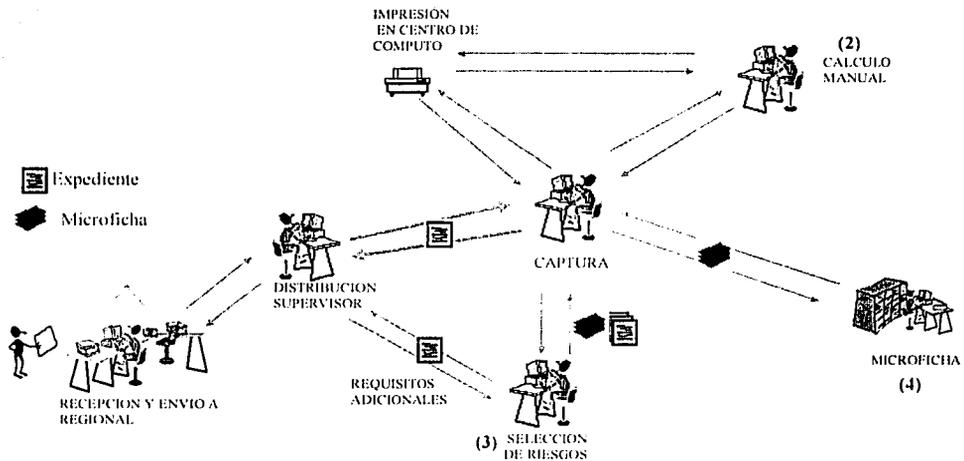
Fuente: Construcción propia a partir del proceso operativo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Una vez que la solicitud ingresaba a la División correspondiente, el flujo dentro de la Oficina para dar cauce a la solicitud se muestra en la figura No. 15 donde en la parte inferior se describen las diversas posibilidades que los trámites podían seguir dentro de los flujos de la División.

Proceso interno de Operación en cada División.

Figura 15.



Los diversos procesos internos pueden ser:

(1). **Rechazo inmediato** :Se puede realizar un rechazo inmediato por parte del capturista si la solicitud no cumple con los requisitos para realizar el trámite por lo que se devolvía a la Regional.

(2). **Trámite procesado con Calculo Manual**: Por el tipo de cambio solicitado era necesario que se realizará un cálculo manual para poder realizar el trámite.

(3). **Trámite con Selección de Riesgos y Requisitos Adicionales**. El área de Selección de Riesgos evalúa el riesgo de la solicitud y llega en ocasiones a solicitar mayor información del Cliente para evaluar el riesgo. En estos casos, la Regional avisaba al Agente de Ventas para que a su vez , el Agente informara al cliente.

Notas: El expediente original era enviado por la Oficina Regional y viajaba a través de todos los procesos internos.

Dependiendo de la complejidad del trámite, el operador podía solicitar una microficha (4) en donde se tenía microfilmado todo el expediente para que el operador pudiera evaluar los antecedentes de la póliza.

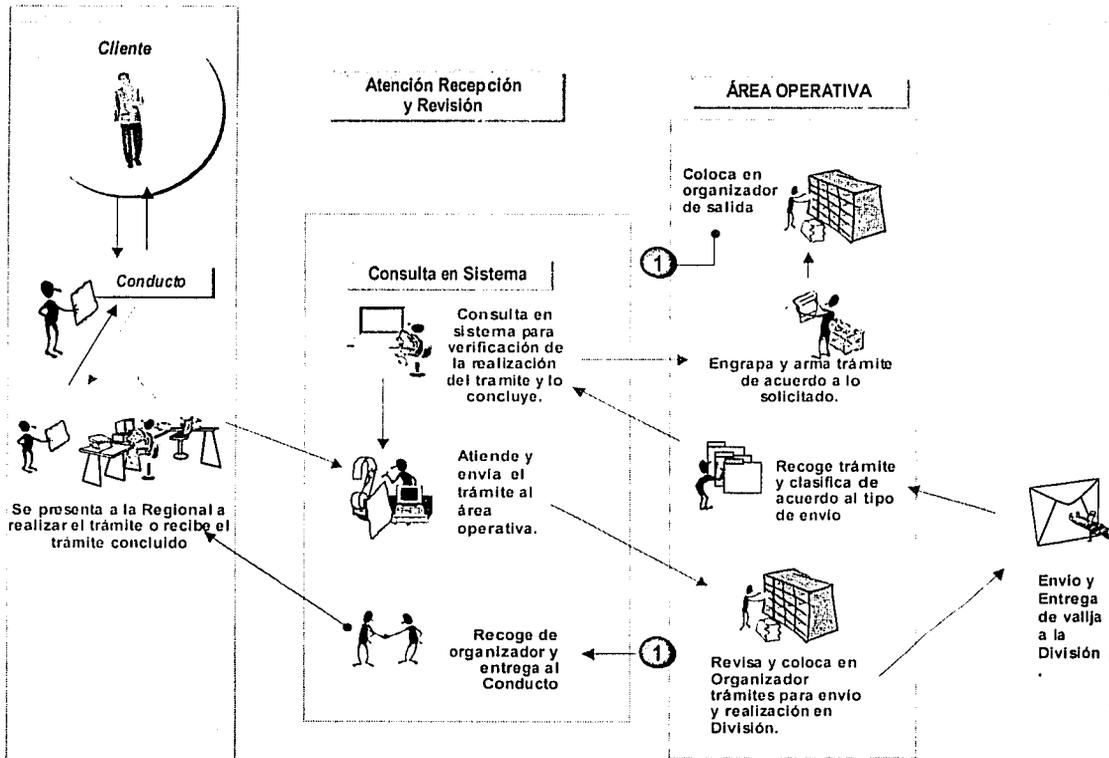
Las impresiones en el Centro de Computo se realizaban en un proceso denominado "batch" el cual se llevaba a cabo por las noches, teniendo el resultado y la posibilidad de revisar la captura hasta el día siguiente.

Fuente: Construcción propia a partir del proceso operativo.

Una vez que el proceso de la operación dentro de la División había concluido, el siguiente paso era el envío de la solicitud procesada a la Oficina Regional que originalmente solicitó el trámite. Este envío se realizaba a través de mensajería, lo que en ocasiones causaba perdidas de expedientes y trámites por errores en el envío de la paquetería. En la figura 16 se muestra el proceso operativo a detalle del proceso que realizaba la Regional para entregar al Agente de Ventas su trámite, quien era el responsable, por último, de entregar la conclusión del trámite al cliente final.

Proceso Interno en Regional/División.

Figura 16



Fuente: Construcción propia a partir del proceso operativo.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

4.2.2. Microfilmación y archivo físico.

En algunos procesos es necesario que los operadores realicen algunas consultas a la solicitud original o a los movimientos que la póliza ha tenido. Para tal fin, toda la documentación de la póliza que era generada por los sistemas o bien por el personal operativo, era microfilmada y colocada en una microficha. Cada división contaba con un almacén de microfichas originales. La microfilmación de la documentación original la realizaba una empresa externa quién a su vez administraba el almacén de microfichas, proporcionaba las copias solicitadas por algún operador y enviaba al almacén los documentos originales.

Sin embargo, la administración de los almacenes de las microfichas era totalmente manual y no se tenía ningún tipo de inventario de las microfichas existentes, así como de controles para la entrada de nuevas pólizas microfilmadas. Por lo tanto cuando no se encontraba la microficha, (en muchos casos se encontraba posteriormente traspapelada en alguna gaveta) se solicitaba el expediente original al almacén que lo resguardaba para que lo enviara a ser microfilmado nuevamente. Otro aspecto importante a considerar es que tampoco se tenía un control de las actualizaciones de la microficha por cambios en la póliza, por lo que los operadores continuamente detectaban falta de información en las mismas, solicitando su actualización, lo que ocasionaba retrasos para la ejecución de la solicitud del cliente.

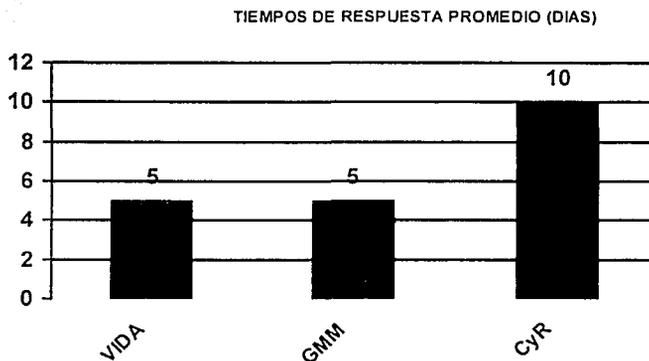
Por otra parte, existían tres almacenes para el resguardo de la documentación original en México, Monterrey y Guadalajara. Los almacenes contaban con registros manuales de entradas, salidas, préstamos y actualizaciones de los expedientes. Sin embargo, los movimientos de las pólizas no se registraban o no se actualizaban diariamente por lo que se tenía un alto índice de expedientes extraviados o incompletos, por lo que se llevaban algunas semanas en la búsqueda de los mismos, y en ocasiones nunca aparecían.

Todas estas irregularidades ocasionaron que la realización de algunos trámites se llevara demasiado tiempo (en ocasiones hasta 3 o 4 semanas) para obtener la información necesaria para llevar a cabo el trámite, por lo que la respuesta a la solicitud del cliente podía durar semanas con la consecuente molestia del cliente y una mala imagen hacia la empresa.

4.2.3. Niveles de Servicio.

Como se puede observar por los procesos operativos ya mencionados, los niveles de servicio no estaban estandarizados ni definidos totalmente hacia el cliente. En la figura 17 se mencionan los tiempos promedio que se manejaban en los procesos que estaban más controlados.

Niveles de Servicio
Figura 17



Fuente: Construcción propia a partir de los Niveles de Servicio de la Compañía

En la figura 18, el ramo de **Vida** indica el proceso operativo de la emisión de pólizas Iniciales y las Renovaciones Anuales.

El ramo de Gastos Médicos Mayores (**GMM**) involucra el proceso de la emisión de pólizas iniciales, así como las solicitudes de cambio a las pólizas ya existentes y las correspondientes renovaciones.

El área de Cambios y Rehabilitaciones (**CyR**) involucra el procesamiento de las solicitudes por parte de los clientes para la realización de alguna modificación en las condiciones de la póliza de seguros de vida.

Los demás procesos mencionados en la sección 4.2.1 no tenían establecidos tiempos de respuesta promedio ya que los procesos estaban segmentados por lo que un trámite podía variar de minutos hasta semanas, por lo que no se llevaba control alguno de estos tiempos que cada proceso interno generaba.

4.2.4. Cultura Organizacional.

Como se mencionó en la sección 3.7.1 de Cultura Organizacional, este es un patrón de comportamiento que ha sido desarrollado por La Organización y en Seguros Monterrey la cultura organizacional no estaba enfocada hacia la satisfacción del cliente ya que al evaluar los resultados de los niveles de servicio que eran totalmente variables dependiendo de la experiencia de los operadores en la resolución del trámite, (en trámites complejos sólo las personas con mayor experiencia podían resolverlos), lo que provocaba serios retrasos en la entrega del trámite al Agente y evidentemente al cliente.

Otro aspecto a considerar es que tampoco estaban enfocados al desarrollo de su personal ya que no contaban con ningún tipo de incentivos ni mediciones de desempeño, ya que al ser el proceso en ocasiones totalmente artesanal y dependiente de la experiencia de los operadores, no era factible su medición, ocasionando grandes injusticias con el personal, ya que las cargas de trabajo no eran claras, así como los ascensos y promociones dependían totalmente del criterio del supervisor o gerente del área. Asimismo, estos procesos artesanales al depender de la experiencia y de los conocimientos de solo unos cuantos operadores, los mismos se volvían imprescindibles a la organización, haciendo a la empresa totalmente vulnerable. Esto provocó que el personal en sí mismo no se preocupara por su superación personal dentro de la empresa ya que de acuerdo a la costumbre establecida, sólo a través del tiempo y la experiencia se le permitía llegar a ser un experto y gozar de algunos privilegios por los conocimientos adquiridos.

El perfil del personal operativo era de nivel bajo (Primaria y Secundaria) con antigüedad en sus puestos de trabajo de más de 5 años promedio y ascendían dependiendo del tiempo que tuvieran en el puesto y no a las capacidades de los mismos. (Sólo conocían el manejo del software específico de la función que realizaban, desconociendo el manejo de un software convencional como Windows, excel, etc.)

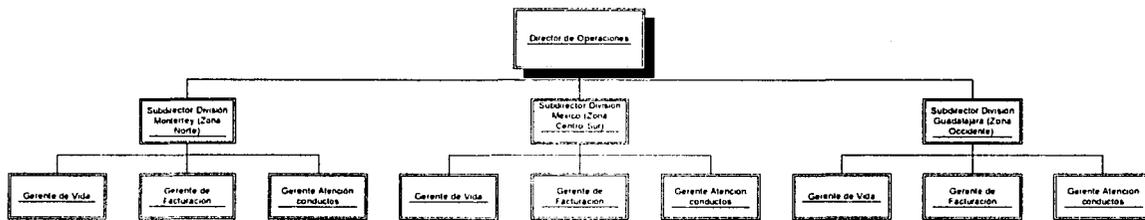
No existía ningún tipo de capacitación formal para personal de nuevo ingreso, por lo que la forma tradicional de aprender era estar junto con algún experto que en ese momento se convertía en su tutor y jefe hasta que poco a poco y a través de sus enseñanzas y hábitos de trabajo, aprendía el "oficio". Esto conlleva a que a pesar de que existían procedimientos para realizar el trabajo, este se hacía de acuerdo al criterio y auto-aprendizaje de la gente, ocasionando discrepancias en los criterios, así como regionalismos y diferentes culturas organizacionales entre las Divisiones (México, Monterrey y Guadalajara).

4.2.4.1. Estructura Organizacional.

La estructura organizacional en el área de operaciones era totalmente vertical como se ve en el organigrama mostrado en la figura 18. Cada Gerente contaba con servicio secretarial, supervisores, jefes de departamento y personal operativo.

Adicionalmente al área de operaciones, existían estructuras staff como el área de apoyo a oficinas Regionales o áreas de Sistemas en cada División.

**Organigrama
Figura 18**



Fuente: Elaboración Propia en base al Organigrama existente en la Dirección de Operaciones antes de iniciar el proceso del cambio.

Para soportar esta estructura organizacional que se tenía antes de la realización del cambio radical, la Dirección de Operaciones contaba con aproximadamente 650 gentes, entre personal operativo, áreas staff y funcionarios de la Dirección de Operaciones.

Como se puede observar, la estructura al ser totalmente vertical, jerárquica y por ende totalmente rígida, ocasionaba una comunicación poco abierta, formal y conservadora entre el personal operativo y las Gerencias.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.2.5. Infraestructura antes del Cambio.

Como se mencionó en los antecedentes, la compañía estaba dividida en tres Oficinas divisionales que estaban ubicadas en las ciudades de México, Monterrey y Guadalajara. Cada División era totalmente autónoma ya que todas tenían personal de apoyo para la operación. Las tres divisiones contaban asimismo con sistemas propios realizados en Cobol para las transacciones diarias de la compañía. Estos sistemas estaban totalmente segmentados, existiendo para cada proceso un sistema en particular.

El área de cómputo de cada División realizaba la integración de la información, en forma diaria, semanal o mensual dependiendo del tipo de proceso y corría por las noches, en un proceso denominado "batch". Asimismo existían procesos totalmente manuales, los cuales el personal de mayor experiencia realizaba el cálculo y se enviaba al área de cómputo para la captura de la información e integración al sistema. Asimismo, las áreas de cómputo contaban con capturistas que integraban la información mencionada. Era responsabilidad de cada área revisar los resultados de esta integración, ya que en los sistemas se podían cometer errores al realizarse las integraciones causando serios problemas, puesto que la selección de archivos a integrar se realizaba por la experiencia de las áreas de cómputo. Por esta razón el área operativa contaba con personal adicional que revisaba continuamente estas integraciones.

Cada División contaba adicionalmente con otras áreas de apoyo, como los Departamentos encargados de las Oficinas Regionales, o áreas de Análisis de Procesos, y se llegó a tener incluso áreas staff de Calidad y Costos en las Divisiones, las cuales no tuvieron mucho éxito.

Otro punto a considerar eran las Políticas de Operación, las cuales variaban en cada División, de tal forma que en ocasiones los Agentes, cuando uno de sus clientes potenciales era rechazado por una División, acudían a otra para que fuera aceptado.

Por último, podemos mencionar que todas estas deficiencias afectaban a la parte más importante de toda la cadena, **el cliente**, quien en ocasiones esperaba semanas antes de recibir la conclusión de su trámite.

4.2.6. Diagnóstico (Necesidades identificadas).

En resumen, esta forma de operación ocasionó los siguientes problemas en:

Costos.

- Altos costos de renta y mantenimiento de las instalaciones de México, Monterrey y Guadalajara.
- Altos niveles de gastos de Administración / prima emitida.

Forma de trabajo.

- Esquema de trabajo descentralizado poco eficiente.
- Políticas de operación diferentes en las 3 Divisiones.
- Niveles de servicio variables por zona geográfica.

Sistemas de información.

En cada División, se presentaban los siguientes problemas:

- Gran diversidad en sistemas operacionales, desde hojas de cálculo (Excel), hasta aplicaciones COBOL, algunos de ellos con más de 20 años de uso. Adicionalmente, tanto el funcionamiento como las políticas de utilización de los mismos variaban dependiendo de cada zona.

Indicadores de Gestión.

Como se mencionó en la sección 3.5.3 Indicadores de Gestión, una parte fundamental para conocer si la Compañía está dando los resultados y poder evaluar cuantitativamente los mismos, es a través de indicadores de resultados de la operación y evaluar de esta forma si se está cumpliendo con la misión y visión de la Organización. Lamentablemente los únicos indicadores que se manejaban era el tiempo de respuesta que las Divisiones y Regionales reportaban (indicados en la sección 4.2.3) también reportaban los niveles de servicio, sin embargo al no tener un método de medición definido tampoco eran muy confiables.

Por lo tanto, al no contar con un método de medición se presentaban los siguientes problemas:

- Dificultad para evaluar los tiempos de proceso y los tiempos de entrega de la operación, así como la medición del desempeño del personal;
- No se conocía la capacidad instalada para hacer frente a la demanda de los servicios;

- ✓ No se conocía si un operador estaba cumpliendo eficientemente con su trabajo;
- ✓ No se podía evaluar si un Departamento contaba con demasiado personal o falta del mismo para la realización de los trámites;
- ✓ No se podían estimar formalmente los tiempos promedio para la realización de algún trámite.

Lo que se manejaba eran estadísticas generales de la operación que sólo reflejaban volúmenes de producción totalmente planos que no mostraban la buena o mala administración operativa de la organización y conocer realmente el impacto del resultado operativo en el cumplimiento de las metas de rentabilidad establecidas.

Capacitación.

- El personal operativo tenía poco conocimiento del funcionamiento integral de la operación, ya que solo conocían la pequeña parte que realizaban rutinariamente y un pleno desconocimiento en manejo de PC's ya que mucho del trabajo diario se realizaba manualmente o en máquina de escribir. Asimismo, el conocimiento de este tipo de cálculos o la forma de trabajo solo se aprendía sobre la marcha y la gente de mayor experiencia en la empresa enseñaba a las nuevas generaciones. Es decir, no se contaba con procedimientos escritos de la forma de trabajo.

Por lo tanto para poder *distinguirse en el mercado por su orientación al cliente y la calidad de su servicio*, se determinó que era necesario realizar un cambio radical en la manera de operar de la Compañía de tal forma de incrementar sustancialmente la satisfacción de todos los clientes que la Dirección de Operaciones atendía (el Cliente final, los Agentes de Ventas, accionistas y empleados) identificándose las siguientes áreas de oportunidad necesarias para la gestión de la operación:

- ✓ Integración de los sistemas de información;
- ✓ Estandarización de las políticas de operación;
- ✓ Incorporación de Sistemas de Gestión de Calidad;
- ✓ Costeo de la operación;
- ✓ Estandarización de los procesos operativos;
- ✓ Definición y estandarización de los niveles de servicio;
- ✓ Medición de estándares de desempeño;
- ✓ Reestructuración organizacional del área operativa;
- ✓ Reducción de los gastos de operación.

Para definir la forma de integrar todas estas áreas de oportunidad al proceso operativo, fue necesario replantear no solo los procesos operativos, sino la forma de trabajo de toda la Compañía en su conjunto, por lo que fue necesario definir el nuevo rumbo que la empresa tomaría a partir de este cambio

sustancial, por lo que en la siguiente sección se mencionarán los aspectos más importantes de la Planeación Estratégica desarrollada que marcó la dirección de la Compañía.

4.3. Planeación Estratégica.

4.3.1. Creación del futuro ideal.

Una parte importante en el desarrollo de la Planeación Estratégica es la definición del rumbo que seguirá Compañía. Por lo tanto tomando en cuenta que el propósito fundamental para la empresa es la satisfacción del cliente. La Alta Dirección definió la visión como:

Ser la empresa número uno en México en la venta de Seguros de Vida distinguiéndose en el mercado por su orientación al cliente y la calidad de su servicio.

Unido a la visión de la empresa, se definió la declaración de la misión definida para la nueva etapa en Seguros Monterrey y es:

Proteger a nuestros clientes contra los riesgos de la vida a través de asesoría confiable, atención personalizada y servicios de vanguardia en seguros de vida.

Y su principal objetivo:

Ser la compañía número Uno en Seguros de Vida en México y la número Uno de New York Life International.

Los valores definidos que rigen ahora la conducta cotidiana y la cultura de la organización son:

- Integridad
- Humanidad
- Solidez
- Confianza

Asimismo, ofrecer a los empleados y a la fuerza de ventas, la mejor alternativa para su desarrollo personal, profesional y económico en respuesta a su esfuerzo

y a los accionistas el obtener un rendimiento satisfactorio para los mismos contribuyendo con todo ello al desarrollo social y económico de la comunidad y de esta forma ser un grupo que se distinga en el mercado por su orientación al cliente y la calidad de su servicio.

4.3.2. Factores clave de éxito.

Debido a que el enfoque de la organización es hacia el cliente, el principal objetivo de la Dirección de Operaciones es mejorar el servicio a los clientes y reducir costos, soportando las transacciones que realizan los agentes vendedores que asesoran a clientes cautivos y potenciales en la compra de Seguros de Vida. Por lo tanto, para poder dar un eficiente servicio, los factores claves de éxito se desarrollaron teniendo en cuenta las siguientes dimensiones:

- ✓ **Enfoque al cliente.** El área de Comercialización al ser el cliente interno al que sirve la Dirección de Operaciones determina las prioridades en cantidad y calidad de los servicios requeridos. Esto es la completa satisfacción del cliente final;
- ✓ **Orientación al servicio.** Servicios adaptados a las necesidades de la Dirección de Comercialización.
- ✓ **Flexibilidad.** La Dirección de Comercialización puede tener la libertad de obtener los servicios de proveedores externos, si la Dirección de Operaciones no cumple con sus expectativas.
- ✓ **Monitoreo del desempeño.** Establecimiento y monitoreo de medidas de desempeño frente a metas internas y mejores prácticas externas.
- ✓ **Reducción del gasto de operación.** Al estandarizar y eficientar los procesos se debe obtener una reducción del gasto de operación hasta niveles comparables con estándares internacionales de mejores prácticas.
- ✓ **Calidad en los procesos de Operación.** Certificación de los procesos operativos a través de normas de Calidad internacionales (ISO 9000).

Las estrategias generadas para alcanzar el futuro deseado se estructuraron considerando estos factores clave de éxito, por lo que dentro de las estrategias a seguir se definió un sistema de medición con parámetros específicos, cuantificables y sistemáticos que permitieron la evaluación continua de los avances que se tenían en los resultados con respecto a los planes establecidos para alcanzar los valores de la visión, misión y las metas anuales formuladas. Esto permitió identificar oportunamente las desviaciones que se presentaron a lo largo del camino, para tomar las acciones correctivas correspondientes. De esta

forma se generó un sistema de información³² y toma de decisiones coherente y en sintonía que hizo que la organización marchará en un solo sentido.

Otros factores claves de éxito considerados durante el proceso de implantación fueron:

- ✓ Establecer en cada etapa del proyecto objetivos orientados al objetivo general y con resultados concretos;
- ✓ Preparar a la organización y sus clientes con un programa de comunicación y capacitación;
- ✓ Definir responsabilidades claras para cada iniciativa;
- ✓ Medir el desempeño, averiguando la calidad de los productos desarrollados;
- ✓ Difundir el nuevo enfoque del negocio a los nuevos participantes que se incorporen a lo largo del proyecto.

Sin embargo, el éxito de esta implantación se fundamentó en el apoyo y la participación activa del personal interno y externo de la organización que intervinieron a lo largo del proyecto.

4.3.3. Establecer las Estrategias Fundamentales.

Antes de tomar la decisión de realizar un proyecto de esta magnitud, la Dirección de Operaciones estuvo trabajando arduamente para mejorar los servicios y reducir los costos de la operación. Sin embargo, aún los costos se consideraban muy altos, los niveles de servicio eran totalmente variables y existía una gran dificultad en la medición del desempeño entre cada División, así como otros problemas que ya se mencionaron en los Antecedentes de la Empresa.

Por tales motivos, para poder alcanzar la visión y cumplir con la misión establecida al proporcionar servicios de vanguardia, se decidió redefinir las estructuras organizacionales y operativas para dar un giro radical en la forma de operar de la Compañía y cumplir con los factores clave de éxito definidos. Por lo que la La estrategia definida fue la:

Realización de una Reingeniería de los Procesos Operativos enfocados en la aplicación de la Estrategia de Servicios Compartidos con el fin de crear áreas de soporte para la Fuerza de Ventas.

³² Se nombró un Comité Directivo de Liderazgo y un líder de proyecto quienes en términos generales y siguiendo la metodología mencionada en el punto 3.6.2 de este estudio, coordinaban y daban seguimiento a los compromisos establecidos en el plan de trabajo maestro, así como el control y seguimiento de los cambios que se generaron a lo largo del proyecto.

Las ventajas de este concepto son:

Las actividades de soporte comunes son concentradas en una nueva unidad de Servicios Compartidos que son pagados y dirigidos por sus clientes (en este caso la Dirección de Comercialización). Por lo tanto, las unidades de negocio son los clientes de los Servicios Compartidos.

La aplicación de un modelo apoyado por Servicios Compartidos presenta grandes promesas en reducción de costos y mejora en servicios debido a:

- Reducción radical de costos (30-40%)
 - Al unir funciones sensibles a economías de escala. El volumen consolidado mejora los niveles de utilización y distribuye los costos de la infraestructura, reduciendo los costos del servicio.
 - Al estandarizar, eficientar y la posibilidad de subcontratar procesos.
 - Al automatizar las actividades transaccionales.
- Importante mejora en el servicio
 - Al lograr una mejor ejecución.
 - Al entender los requerimientos reales de los clientes.
 - Establecimiento de Relaciones enfocadas a Cliente y basadas en el mercado. La necesidad de "vender" los servicios obliga a una revisión natural de los costos y niveles de servicio, ya que las unidades de negocio pagan sólo por los servicios que requieren.
 - Al ser directamente responsable de alcanzar los objetivos de costo y servicios
- Incremento en la claridad del objetivo de cada área
 - Staff central: liderazgo de estrategias y políticas.
 - Unidad de negocios: ejecución de la estrategia a través del desarrollo de productos y el control de precios y métodos de distribución.
 - Unidades de Servicios compartidos. Realización de las funciones de apoyo necesarias para el funcionamiento de la empresa.
- Mejoramiento de Capacidades de Adaptación-Flexibilidad.
 - Las comparaciones externas aseguran que la organización de servicio se mantenga competitiva, de otra forma se subcontrata.
 - Recursos consolidados y especialización permiten a la organización de servicio responder a las necesidades cambiantes de sus clientes.

Esto permite realizar contratos con Unidades de Negocio que evolucionan con el tiempo a través de:

Fase I. Distribución de los Costos Reales. Esto significa una distribución de costos (efectivos/incurridos) según los servicios prestados y/o las transacciones.

Fase II. Distribución de Costos Presupuestados. Distribuir los costos según el presupuesto y la negociación realizada con las Unidades de Negocio, definiendo parámetros de servicio y calidad del mismo.

Fase III. Precios de Transferencia por Negociación Interna. Los precios de transferencia son negociados y establecidos por las unidades de negocio en base a parámetros de calidad y servicio.

Fase IV. Precios de Transferencia de Mercado Abierto. En esta última fase, las unidades de negocio tienen libertad de escoger quedarse con la nueva empresa o bien, buscar un "outsourcing", comparando precios con terceros y/o hacer benchmarking en cuanto a parámetros de calidad y servicio.

Bajo este enfoque, el área operativa es llevada por las fuerzas del mercado a ser cada vez más competitiva, puesto que sus clientes que en la primera fase se consideran como "cautivos", (Áreas de comercialización o la Afianzadora por ejemplo), en la última fase, estos clientes tienen la libertad de ver hacia mejores alternativas, o bien, esta nueva área operativa puede volverse una Unidad de Negocio, que pueda generar utilidades por sí misma debido a su alto nivel de desempeño, que es el objetivo primario de esta reestructura.

Por lo tanto, para poder iniciar con este nuevo enfoque del modelo de Servicios Compartidos como la nueva forma de operar de la organización se decidió crear un nuevo, novedoso e innovador **Centro de Operaciones** como un centro de excelencia en la manufactura de pólizas adicionándole un nuevo concepto de Atención Telefónica como un servicio adicional hacia el cliente y orientado hacia una tendencia clara a la innovación.

4.3.4. Líneas Genéricas de Acción.

La característica de este nuevo **Centro Operativo** es llegar a ser un productor de pólizas de bajo costo en función a las primas pagadas que lo coloque en niveles de las mejores prácticas internacionales.

Para poder alcanzar esta meta, se definieron algunas premisas que en conjunto con los factores críticos de éxito guiaron al proyecto a obtener grandes beneficios:

- ✓ Satisfacción del cliente;
- ✓ Alineamiento de los procesos operativos con las estrategias de negocios del cliente como Unidad de Negocio (Comercialización, Fianzas, etc.);
- ✓ Agregar valor a los procesos;
- ✓ Establecimiento y monitoreo de medidas de desempeño;
- ✓ Uso intensivo de tecnología para disminuir tareas manuales;

- ✓ Certificación de los procesos a través de la Norma de Calidad ISO 9000;
- ✓ Control de los costos de producción y administración de pólizas, siniestros y administración de la fuerza de ventas;
- ✓ Niveles de servicio a asegurados y fuerza de ventas estándar, evitando variabilidad;
- ✓ Creación y puesta en marcha de una infraestructura de administración de pólizas, que permita un crecimiento en el volumen, incrementando los costos marginalmente; Comparativos de mejores prácticas internacionales; Creación y puesta en marcha de un Centro de Atención Telefónica para atención a asegurados.

Por lo que la misión de este nuevo Centro Operativo es:

Proporcionar a la fuerza de Ventas servicios de vanguardia como una ventaja competitiva en la venta de seguros de vida.

Y los valores que rigen la Cultura del nuevo Centro Operativo son:

Integridad.

Somos honestos y leales.

Humanidad.

Nos ponemos en el lugar de los otros, tomando en cuenta su opinión.

Solidez.

Nuestra fortaleza financiera es motivo de tranquilidad y orgullo.

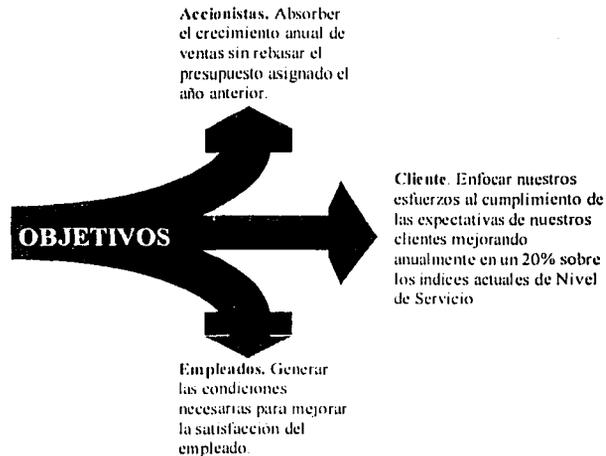
Confianza.

Nuestra habilidad es una de nuestras más valiosas herramientas al momento de solucionar cualquier obstáculo.

Con respecto a los objetivos generales que tiene este **Centro de Operaciones** se establecieron en función al cliente, el rubro más importante de la Compañía, así como a los empleados y los accionistas. De esta forma se alcanzará una empresa rentable con clientes satisfechos y un clima laboral que permita al personal desarrollarse como profesionales y como personas, contribuyendo de esta forma con la misión y visión de Seguros Monterrey.

Los objetivos anuales de la nueva Organización se mencionan en la figura 19.

Objetivos. Figura 19



Fuente: Elaboración propia en base a los objetivos definidos por la Compañía.

4.3.4.1. Principios de Operación.

Para cada área que fue desarrollada para esta nueva organización, se definieron sus principios de operación a fin de que los equipos de trabajo que realizaron la Reingeniería de los Procesos consideraran estos principios y todos en su conjunto se dirigieran hacia la visión y la misión de la nueva Compañía. A continuación se mencionan estos principios para las áreas operativas y staff.

MANUFACTURA.

- Capacidad flexible de respuesta;
- Competitividad en costos;
- Niveles de servicio altos;
- Calidad;
- Rapidez.

RECURSOS HUMANOS.

- Reclutamiento de personal calificado;
- Retención de talento;
- Compensación por resultados;
- Plan de carrera;
- Evaluación del desempeño.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

SISTEMAS DE INFORMACIÓN.

- Alta disponibilidad de la infraestructura básica y aplicativa;
- Tiempo de respuesta óptimo;
- Costos de operación competitivos;
- Implantación de Sistemas;
- Integración de proveedores externos e internos durante la ejecución de los proyectos.

CALIDAD.

- Certificación ISO 9000;
- Capacitación en principios de calidad;
- Administración de programas de mejora continua;
- Lineamientos para documentación;
- Auditorías de Calidad.

FINANZAS.

- Retorno sobre utilidades (ROE);
- Retorno de la Inversión (ROI);
- Obtención de capital;
- Información financiera (estado de resultados, balance, presupuesto);
- Comparativo de costos contra competencia (Benchmark de costos);
- Costeo por actividades (Costeo ABC);
- Administración de costos.

DISEÑO DE PROCESOS.

- Diseño general y detallado;
- Documentación inicial de los procesos;
- Establecimiento de medidas de desempeño;
- Implantación de procesos.

En las siguientes secciones se detallará cómo se logro aterrizar estas líneas de acción dentro de los Procesos Operativos diarios de tal forma de alcanzar el objetivo fundamental de realizar un cambio radical en la forma en que venía operando la Compañía a fin de incrementar la productividad y la calidad en el servicio otorgado hacia los clientes internos y externos involucrados en la atención de los trámites realizados por la Dirección de Operaciones de Seguros Monterrey.

4.4. Líneas Genéricas de Acción.

4.4.1. Desarrollo del Centro Operativo.

Como se decidió durante el desarrollo de la Planeación Estratégica y para iniciar con este nuevo enfoque del modelo de Servicios Compartidos como la nueva forma de operar de la organización, se creó el **Centro Nacional de Servicios y Operaciones** como un nuevo concepto en la manufactura de pólizas para centralizar la operación a nivel nacional y con una tendencia clara a la innovación y orientada a la satisfacción del cliente. Por lo que el desarrollo de este Centro Operativo inició con la búsqueda y selección del sitio para ubicar esta nueva fábrica de pólizas, ya que se decidió que no era conveniente de acuerdo a la nueva forma de trabajo, centralizar en una División (México, Monterrey o Guadalajara) la operación a nivel nacional.

4.4.1.1. Selección del Sitio.

Las premisas consideradas para la Selección del sitio fueron:

- ✓ Fuera de las Ciudades de México, Monterrey y Guadalajara debido a los altos costos de operación y a la calidad de vida del personal operativo.
- ✓ Con vías de comunicación para traslados hacia México, Monterrey y Guadalajara.
- ✓ Cercana a la oficina México en la que se toman la mayoría de las decisiones que afectan al Grupo.
- ✓ Con buena infraestructura de telecomunicaciones.
- ✓ Disponibilidad de Recurso Humano calificado.
- ✓ Bajo costo de inmuebles (renta/compra)
- ✓ Calidad de vida para los empleados.

Con respecto a la atractividad industrial estatal, se consideraron los siguientes aspectos:

- Condiciones de la economía;
- Condiciones del mercado;
- Fomento del gobierno estatal a la inversión;
- Desarrollo Tecnológico;
- Calidad de vida;
- Proveedores y servicios;
- Infraestructura física;
- Recursos humanos;

El bloque de Ciudades que se consideraron como las más viables inicialmente fueron:

- o León, Guanajuato;
- o Pachuca, Hidalgo;
- o Puebla, Puebla;
- o Querétaro, Querétaro;
- o Aguascalientes, Aguascalientes;
- o San Luis Potosí, San Luis Potosí;
- o Toluca, Estado de México.

En base a estas premisas, se revisaron diversos estudios a nivel nacional para analizar las bondades de cada una de estas ciudades. Algunos resultados de esos estudios se muestran en las figuras 20 y 21 siguientes:

Información del Censo de 1994
Figura 20

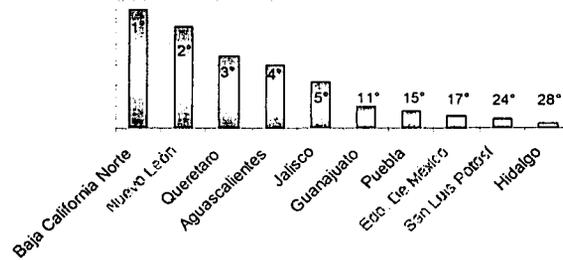
Ciudad	Estado	Población	Población Econ. Act.	Actividad		Porc. Poblac. 1-5 Sal. Min.	Acceso Carretero	Kms. Al D.F.	Costo m2 Renta	Educ. media sup.
				Principal	Secundaria					
Guadalajara	Jalisco	1,633,216	59%	Serv 38%	Trans. 23%	73%	F. Cuota	580	\$58	46
León	Guanajuato	1,042,132	53%	Trans 43%	Serv 26%	77%	F. Cuota	433	\$15	23
Pachuca	Hidalgo	220,488	53%	Serv 40%	Comer 22%	67%	F. Cuota	80	\$57	6
Puebla	Puebla	1,222,569	48%	Serv. 35%	Trans. 23%	70%	F. Cuota	125	\$25	70
Querétaro	Querétaro	559,222	55%	Serv 32%	Comer. 38%	70%	F. Cuota	215	\$48	25
San Luis Pot.	San Luis Potosí	625,466	54%	Serv 40%	T. y C. 21%	69%	F. Cuota	417	\$25	16
Toluca	Edo México	564,476	56%	Serv 36%	Trans. 21%	68%	F. Cuota	24	\$45	22

Fuente: Censo Económico 1994 del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática del INEGI de 1995.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Ranking Global Nacional.
Figura 21

	Baja California Norte	Nuevo León	Queretaro	Aguascalientes	Jalisco	Guana juato	Puebla	Edo. De México	San Luis Potosí	Hidalgo
Disponibilidad y Calidad de Recursos Humanos	4°	1°	2°	3°	7°	20°	18°	11°	21°	24°
Infraestructura Fisica	1°	3°	11°	2°	4°	8°	10°	17°	16°	22°
Proveedores y Servicios	1°	7°	5°	4°	9°	25°	13°	27°	24°	26°
Calidad de Vida	5°	1°	2°	3°	7°	8°	20°	32°	23°	25°
Desarrollo Tecnológico	9°	2°	5°	7°	4°	8°	10°	3°	16°	26°
Incentivos Gubernamentales	2°	24°	4°	3°	9°	7°	16°	25°	28°	22°
Condiciones del Mercado	2°	1°	6°	9°	4°	13°	16°	18°	22°	26°
Condiciones Economicas	6°	3°	8°	16°	4°	17°	14	5°	26°	32°
Ranking Global Nacional	1°	2°	3°	4°	5°	11°	15°	17°	24°	28°
Kms del D.F. A la Capital del Estado	2733	1187	215	411	580	433	125	66	572	88
Nivel de Educación (1-10)	6.49	5.28	7.17	5.68	5.56	5.11	5.09	4.22	4.96	4.51

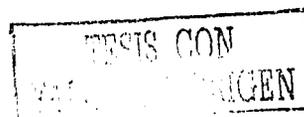


Fuente: Ciudades para invertir en México. Centro de Estudios Estratégicos del Tecnológico de Monterrey, 1997.

Asimismo, se inicio la búsqueda de Naves Industriales en las Ciudades de Puebla, Querétaro y Aguascalientes, encontrándose en **Querétaro** (3er. ranking nacional) la opción más viable para la compra de una nave industrial que se apogó al proyecto arquitectónico que se desarrolló para este fin.

Algunos beneficios económicos otorgados por el Gobierno Estatal entre otros fueron:

- ✓ No se pagan impuestos sobre nómina (la tasa de este impuesto en el Estado de Querétaro es del 0%);
- ✓ Se logro una condonación del 100% al impuesto de traslado de dominio;
- ✓ Se obtuvo una condonación del 100% Impuesto predial para el primer año de operación;
- ✓ Se condonó el 50% del impuesto a la Inscripción en el registro público de la propiedad.



Por lo tanto se decidió que Querétaro sería la Ciudad que albergaría este nuevo Centro de Operaciones, ya que los incentivos económicos otorgados por parte del Gobierno Estatal, el costo proyectado promedio por metro cuadrado por la utilización y mantenimiento del inmueble, su infraestructura tecnológica y la calidad de vida de su gente hicieron que Querétaro fuera la opción más rentable para la Organización.

4.4.2. Infraestructura.

En el Centro de Operaciones se cuenta con la infraestructura necesaria para la realización de los procesos la cual incluye, hardware, software, equipo de comunicación para enlace entre sucursales, así como los espacios e instalaciones asociadas. A continuación se describe brevemente la infraestructura con que cuenta este Centro de Operaciones.

ENERGIA ELECTRICA.

Para garantizar la continuidad en el suministro de energía eléctrica que es prioritaria para la ejecución de los procesos se incorporaron los siguientes equipos:

Planta de Emergencia.

Permite el suministro permanente de energía eléctrica a falta de suministro por parte de la comisión Federal de Electricidad.

UPS.

Proporciona corriente eléctrica regulada de manera permanente para los sistemas críticos de la Operación como son los servidores, el conmutador, las PC's, etc.

MANTENIMIENTO DEL INMUEBLE.

Se contrato a proveedores externos que proporcionan los servicios de mantenimiento y apoyo necesarios.

MOBILIARIO.

Como una parte importante dentro del nuevo concepto del Centro de Operaciones se consideró dentro del diseño de la nueva planta (Layout) el ambiente de trabajo deseado. Por lo que el mobiliario seleccionado es de tipo modular para toda la Operación incluyendo las áreas Staff y Operativas. También se consideró la utilización de música ambiental en toda la nave y considerando la política de puertas abiertas, los Titulares de las áreas operativas y Staff no cuentan con oficinas formales sino con módulos que no tienen puertas

ni ventanas de tal forma de crear una atmósfera que permita una comunicación totalmente abierta entre el área operativa y los Titulares de la Operación.

HARDWARE.

Se construyo un "Site de Comunicaciones" en donde se concentra todo el hardware necesario para las Telecomunicaciones, el Conmutador así como los Sistemas de información necesarios para la operación. A continuación se describe brevemente las características principales de cada uno de los elementos que conforman este Sitio:

•Seguridad e Integridad de la Información.

- Dentro del Centro de Operaciones
 - Programa de respaldo de información de producción con dos modos de salvaguarda de la información.
- En forma Remota Fuera del Centro de Operaciones.
 - Servicio Ininterrumpido de los sistemas de información y recuperación automática.
 - Capacidad de recuperación en servidores de apoyo a través de discos espejo.

•Conmutador.

- Software ínter construido con inteligencia artificial para detección y corrección de fallas
- Soporte para servicio remoto
- Capacidad de 312 líneas. (con posibilidad de crecimientos adicionales)

•Sistemas.

- Administración de transacciones con manejo de imágenes (digitalización de archivos y documentos) en las áreas productivas y de servicio.
- Aplicación de herramientas para control y seguimiento de la operación (Workflow).
- Aplicaciones de apoyo para la distribución automática del trabajo en las áreas de producción.
- Distribución automática de llamadas para el Centro de Atención Telefónica (Call Center) y administración de servicios.
- Sistemas Primarios de producción y secundarios de soporte.
- CTI (computer telephony Integration) para minimizar el tiempo de llamadas y facilitar el servicio al cliente.
- Correo electrónico (e-mail) como el vehículo de comunicación interna y con los clientes internos.
- Redundancia para maximizar la disponibilidad del Centro Operativo.

Todas estas soluciones tecnológicas que se implantaron sirven de apoyo a los procesos de operación de este Centro de Operaciones y fueron diseñadas para satisfacer las necesidades identificadas por la Planeación Estratégica.

En las siguientes secciones se presentan los resultados que generaron todos los equipos que participaron en el diseño y la implantación de la Reingeniería de Procesos realizada. En ellos se puede observar el giro radical que la Empresa llevó a cabo en el modo de operar de la misma.

4.4.3. Procesos demandados.

De la Reingeniería de Procesos que se llevó a cabo, a continuación se presentan las características y funcionamiento de los principales Sistemas de Información utilizados como herramientas para optimizar los procesos operativos. Una vez analizadas las nuevas herramientas, se procederá a analizar el proceso integral que se logró con la Reingeniería de Procesos realizada.

4.4.3.1. Manejo de Expedientes.

Para minimizar la problemática ya descrita por la utilización y el manejo de las microfichas (ver sección 4.2.2 Microfilmación y Archivo Físico) así como:

- ✓ Evitar pérdidas de tiempo por búsqueda de expedientes físicos;
- ✓ Evitar pérdidas de documentos;
- ✓ Poder consultar los documentos más fácilmente reduciendo los tiempos de proceso considerablemente;
- ✓ Evitar el manejo de documentos importantes;
- ✓ Reducir la utilización de espacio físico de los expedientes y microfichas;
- ✓ Distribución de documentos más rápidamente;

Se llevaron a cabo las siguientes 3 acciones:

- a. La utilización de imágenes en el proceso operativo;
- b. La administración centralizada de las microfichas;
- c. El manejo administrativo de los almacenes por un proveedor externo.

A continuación se describen los procesos operativos correspondientes:

a) Imágenes.

El manejo de imágenes significa la conversión de documentos físicos en imágenes (archivos) digitalizados que pueden ser consultadas directamente en una PC. Para tal fin, se desarrolló un Sistema para el manejo de imágenes que almacena y administra todos los documentos digitalizados y los documentos electrónicos realizados en Excel, Word, etc., para que el personal operativo

pueda consultar desde la comodidad de su Computadora y en cuestión de segundos la información que necesite sin necesidad de utilizar microfichas o archivos en papel.

Para poder convertir la documentación en imágenes se requirió:

1. Un sistema de escaneo (utilizando un escáner) de los documentos originales que convierte los documentos físicos en imágenes digitalizadas.
2. Un sistema de almacenamiento que acomode y mantenga las imágenes en discos duros o discos ópticos. Los documentos se archivan en un formato convencional para asegurar la legibilidad a largo plazo.
3. Un sistema de indexación que permite organizar la búsqueda de los documentos por el usuario para que el acceso a la documentación sea fácil y sencillo.
4. Un sistema de recuperación de documentos en donde el texto es usado para su identificación y recuperación, haciendo la recuperación sencilla y transparente para el usuario;
5. un sistema de seguridad que administre a los usuarios.

Adicionalmente, los documentos digitalizados son administrados desde el inicio de una póliza y a lo largo de la misma, incorporando cualquier movimiento que se realice en la información de las pólizas, de tal forma de asegurar la actualización de la misma.

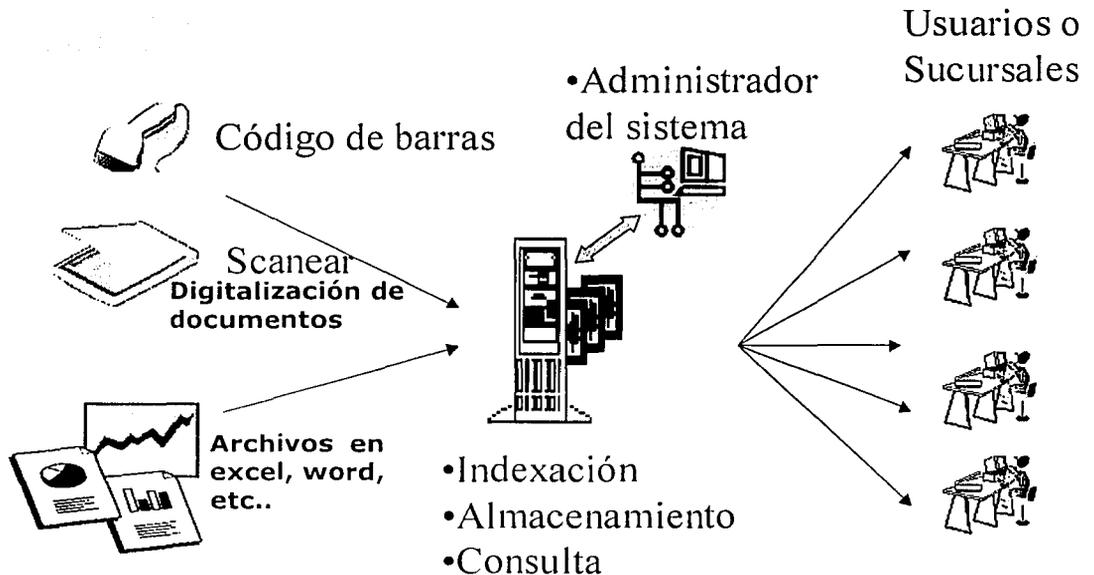
Otras ventajas que se obtienen con el manejo de las imágenes son:

- ✓ El usuario en cuestión de segundos encuentra el documento que necesita ya que cuenta con un sistema de búsqueda avanzada que hace que el sistema sea rápido y ágil para encontrar documentos.
- ✓ La información puede ser consultada por diversos usuarios al mismo tiempo, evitando pérdidas de tiempo por espera de la información.
- ✓ Evita la pérdida de expedientes ya que se evita el manejo de documentos originales para fines de consulta.
- ✓ Como la documentación requerida por la Operación se encuentra archivada en imágenes, los documentos físicos pueden ser almacenados por un Proveedor externo fuera de la Compañía. Cuando se requiere alguna copia de un documento que se encuentra en algún almacén a varios cientos de kilómetros del Centro de Operaciones (en Guadalajara o Monterrey por ejemplo) este documento puede escanearse y enviarse por Internet al Centro de Operaciones y ser guardada esta imagen digitalizada para su utilización posterior, por lo que la distancia ya no es impedimento para obtener información de cualquier Oficina a nivel nacional.
- ✓ El sistema de imágenes es una forma segura de guardar documentos ya que no hay forma de cambiar las imágenes o los textos. Además, existen derechos restringidos por cada usuario y por grupos de usuarios quienes cuentan con nombre del usuario y una contraseña para poder acceder a la información.
- ✓ Para dar seguridad a la información utilizada, en el sistema se pueden monitorear las acciones de los usuarios dentro de la base de datos.

- ✓ Se pueden realizar consultas vía remota o por Internet de determinados documentos dependiendo de los permisos otorgados a los usuarios.
- ✓ Dentro del plan de contingencia, están considerados copias de respaldo (backup) que se pueden almacenar en otros lugares, por lo que los documentos pueden recuperarse rápidamente en caso de desastre.
- ✓ Para escanear rápidamente e indexar el documento, el Sistema lee diferentes códigos de barra, por lo que la clasificación de los documentos es muy ágil.

El flujo del proceso de operación para el manejo y control de imágenes se muestra en la figura 22.

Administración de imágenes.
Figura 22.



Fuente: Construcción propia en base al proceso operativo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

b) Administración centralizada de microfichas.

Debido a que los principales consumidores de la información existente en las microfichas eran las áreas operativas y debido a que la operación a nivel nacional se centralizó en el Centro de Operaciones en Querétaro, se decidió centralizar todas las microfichas existentes en las tres divisiones (México, Monterrey y Guadalajara) y trasladar las mismas a Querétaro.

Los pasos generales que se siguieron para poder administrar eficientemente las microfichas fueron:

- a. Creación de un área específica de microfichas dentro del Centro de Servicios y Operaciones que cuenta con el equipo necesario para realizar los duplicados de acuerdo a lo que solicite el usuario.
- b. Realización de un inventario de todas las microfichas existentes para posteriormente dividir el inventario entre microfichas de pólizas canceladas y microfichas vigentes.
- c. Desarrollo de un sistema de administración de microfichas en donde se conozca la existencia o no de la microficha, su ubicación y los tiempos de respuesta del área administradora de microfichas para atender la solicitud.

Cabe mencionar que debido a la digitalización de la documentación, la utilización de las microfichas se ha ido reduciendo paulatinamente debido a que la información que se necesita de las nuevas pólizas (solicitudes del cliente, exámenes médicos, etc.), así como los movimientos que se realizan en las existentes, ya se encuentran digitalizadas y contienen la información necesaria para realizar el trámite. Sin embargo, existen solicitudes de movimientos de pólizas antiguas que requieren la microficha, por lo que el sistema de administración de microfichas está integrado al sistema Workflow³³ que se describe en la sección de Logística y Distribución, lo que permite al usuario solicitar desde su PC la microficha, la cual es entregada en aproximadamente 10 minutos después de la solicitud (tiempo promedio máximo de respuesta a la solicitud del servicio). Estos tiempos de respuesta continuamente son evaluados a través de indicadores de medición del desempeño del área de microfichas para asegurar un servicio adecuado y eficiente a las necesidades de la operación diaria.

c) Almacenes de expedientes originales.

Debido a la problemática existente de pérdida de expedientes de pólizas de la Compañía en los almacenes que custodiaban los mismos y tomando conciencia de la importancia de esta documentación, se emprendieron diversas acciones a fin de tener un mejor control en los expedientes. Por lo tanto se realizó:

- a. Un inventario general de los expedientes existentes en las tres Divisiones (México, Monterrey y Guadalajara);
- b. Se realizó un análisis Costo-Beneficio para determinar si Seguros Monterrey debería continuar administrando estos almacenes, así como invertir en el desarrollo o compra de un sistema de información para administrar los documentos, así como la inversión necesaria para el reacondicionamiento de

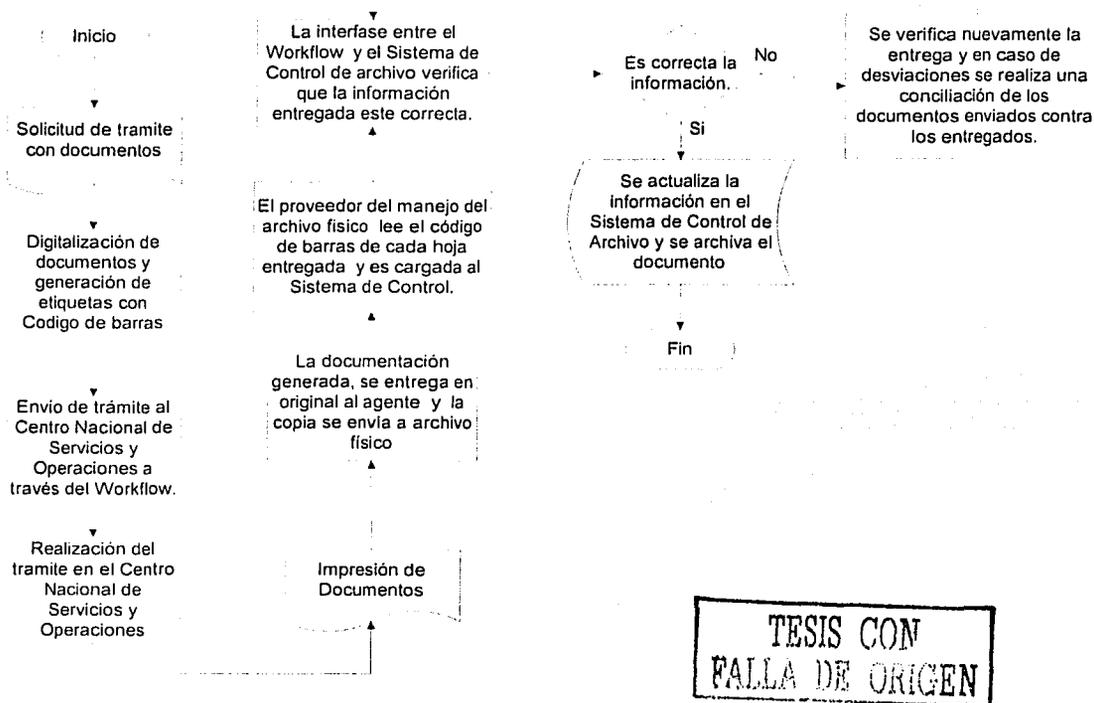
³³ Ver punto 4.4.3.3 Logística y Distribución

- los almacenes con las medidas de seguridad requeridas para evitar cualquier siniestro.
- c. En base a este análisis, se decidió contratar a un proveedor externo para la administración y resguardo de los expedientes. Este proveedor cuenta con sistemas de información para la administración de los expedientes, así como la infraestructura de seguridad física para garantizar la salvaguarda de la documentación.

En la figura 23 se describe el flujo del proceso operativo de la digitalización de la documentación y el envío al archivo físico.

Flujo del Proceso de Digitalización y envío de la documentación original al Archivo Físico.

Fig. 23



Fuente: Construcción propia en base al proceso operativo definido.

4.4.3.2. Desarrollo de un Sistema Central de la Operación.

Se desarrollo un nuevo sistema de información que integra en forma automática todos los procesos necesarios para emitir y administrar las pólizas de la Compañía. Este sistema otorga los siguientes beneficios:

- o Agilización en la captura y el procesamiento de la información, ya que esta se modifica en el momento en que se realiza el movimiento en el sistema. Es decir, en línea.
- o Eliminación de cálculos manuales y de bajo valor agregado en la administración de la póliza.
- o Parametrización de la información de la póliza para simplificar la toma de decisiones en la administración de la misma.

Este sistema de información, adicionalmente a las ventajas antes mencionadas, tiene la capacidad de imprimir la documentación en forma remota y en impresoras de uso cotidiano, por lo que la impresión y el armado de las pólizas ya se realiza en las Regionales que solicitaron el trámite, eliminándose el uso de la mensajería para el envío de la póliza con la modificación solicitada.

El manejo del nuevo sistema de información para la administración de las pólizas mejoró sustancialmente el tiempo de respuesta para todos los procesos. Asimismo permitió la estandarización de los procesos a nivel nacional y minimizó los errores cometidos por los operadores al eliminarse los cálculos en forma manual.

4.4.3.3. Logística y Distribución.

Una parte fundamental en la operación es el manejo de los procesos de manera eficiente. La herramienta tecnológica que se decidió aplicar a los procesos para reducir costos y aumentar la productividad se le conoce como "Workflow"³⁴ que es un sistema de información para el control y administración de los flujos de trabajo de la operación, el cual integra a los distintos operadores del proceso y consolida de manera automática la información relevante relacionada con las diferentes funciones que se desarrollan y que sirve de base para la toma de decisiones, permitiendo de esta forma, monitorear los niveles de servicio y disminuir los costos de operación.³⁵

³⁴ Flujo de trabajo.

³⁵ Microsoft Consulting Services., **Sistema para Control de Flujo de Trabajo**, México, 2000 p. 9.

El sistema integra todos los movimientos transaccionales que tienen que ver con la operación e interactúa con operadores, flujos de operación y todos los sistemas de información antes descritos (Imágenes, almacenes y microfichas) integrando todos los procesos operativos, permitiendo el registro y control de todas las transacciones que se realicen en la operación.

Las principales características del workflow son:

- ✓ Administración de los flujos de trabajo.
 - Administración de los flujos de trabajo de las áreas operativas que intervienen en los trámites;
 - Sistema de ruteo automático de los trámites a los distintos usuarios involucrados;
 - Consulta de información y envío de documentos que acompañan y/o se anexan durante todo el proceso;
 - Almacenamiento de imágenes que permite tener en línea la consulta de documentación digitalizada;
 - Registra cada uno de los pasos y eventos que ocurren dentro de los flujos de trabajo (histórico de cambios a los movimientos realizados en una póliza o trámite);
 - Estado que guardan los trámites (trámites pendientes, concluidos, rechazados y devueltos por área, operador, supervisor y oficina. La información se presenta en línea.
 - Sistema de avisos sobre las condiciones del proceso o retraso en las etapas del mismo a través de un sistema de semáforos que indica cuando el proceso está dentro de los estándares de operación definidos (verde), está cercano al límite en los tiempos de entrega establecidos (amarillo) o bien, el trámite en cuestión está retrasado y es crítico para la operación (rojo).
- ✓ Esquema de seguridad.
 - El esquema de seguridad está basada en roles determinados por las funciones a las que los usuarios tienen acceso de acuerdo a su perfil y los permisos de cada usuario registrado.
- ✓ Productividad.
 - Reportes y métricas del proceso en tiempo real de cada uno de los pasos y eventos que ocurren dentro de los flujos implantados.
 - Indicadores de desempeño individual de los operadores del sistema, así como del área y las métricas del estatus de cada asunto y proceso.
 - Un sistema de consulta de los indicadores de productividad por área, oficina, estado del trámite, tanto en línea como histórica;

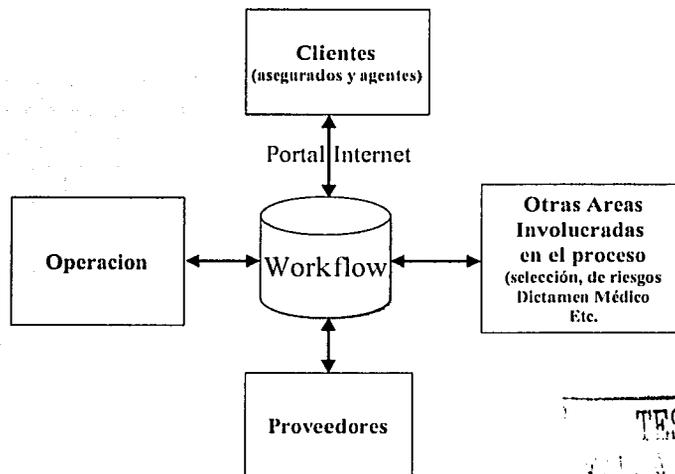
- o Medición de productividad, calidad y nivel de servicio por operador, área de trabajo, proceso operativo o a nivel Dirección de Operaciones.

Los beneficios que se obtienen con esta solución son:

- ✓ Ahorros sustantivos al reducir labores manuales, de seguimiento en papel, y evitar imprecisiones en la información;
- ✓ Consulta rápida y precisa en red ó de forma remota por todos los actores involucrados en las etapas del proceso;
- ✓ Acceso desde cualquier lugar, a cualquier hora por parte de los usuarios de acuerdo a sus perfiles;
- ✓ Información en línea sobre todo el proceso;
- ✓ Decisiones basadas en información en tiempo real;
- ✓ Los clientes y asegurados a través de un portal en Internet pueden consultar el estatus de sus trámites.

En la figura 24 se muestra la interacción que tiene el sistema con los participantes en los procesos operativos.

Interacción de participantes en el proceso con el Sistema Workflow.
Fig. 24



Fuente: Construcción propia en base a la interacción del workflow con los procesos operativos.

Por lo tanto, los flujos de la operación dados de alta en el workflow están estrechamente relacionados con los procesos operativos (los cuales están documentados en procedimientos) siendo ambos compatibles desde su definición hasta su implantación. Todos estos beneficios se reflejan en una mayor productividad y menores costos en el proceso operativo.

4.4.3.4. Centro de Atención Telefónica.

Se estableció un Centro de Atención telefónica para atención a Asegurados y Atención a los Conductos a nivel nacional. Este centro de Atención Telefónica cuenta con las siguientes ventajas:

Tecnología.

- ✓ Sistemas para minimizar el tiempo de llamadas y facilitar el servicio al cliente, denominado CTI (Computer Telephony Integration).
- ✓ Distribución automática de llamadas para optimizar la productividad individual de los analistas telefónicos.
- ✓ Captura y afectación de la información en línea.
- ✓ El sistema de información cuenta con guiones para minimizar los errores que pudieran cometer los operadores así como estandarizar la información proporcionada.
- ✓ Este sistema cuenta con una interfase gráfica del tipo Customer Service totalmente flexible para la integración posteriormente con otras aplicaciones tecnológicas de información.
- ✓ Cuenta con acciones parametrizables que son ejecutadas con base en las características de la información solicitada por el usuario con lo cual se disminuyen las fallas durante la atención.

Ventajas en la operación.

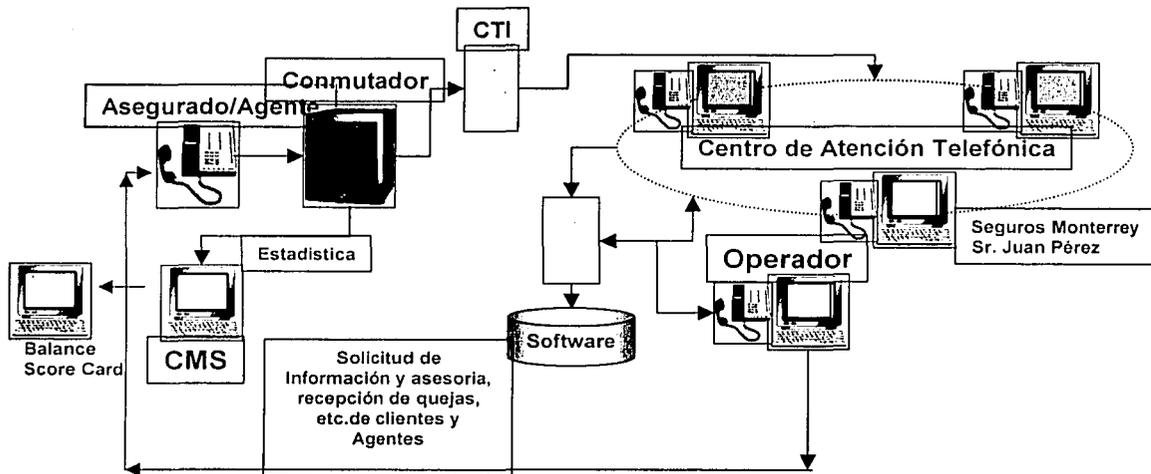
- ✓ Eliminación de tareas manuales.
- ✓ Detección de clientes potenciales.

Ventajas al Cliente.

- ✓ Se tiene un horario para Atención a Clientes y Agentes de Ventas de 7 a 22 hrs.
- ✓ Resolución de solicitudes de Clientes e Intermediarios al primer contacto.
- ✓ Servicio del Centro de Atención Telefónica a través de un servicio lada 800 que proporciona información del estatus de algún trámite solicitado, o bien, asesorías, quejas, reclamaciones o seguimiento de algún caso en particular, apoyando de esta forma los procesos y flujos de la operación facilitando así el cumplimiento de los requerimientos de los clientes.
- ✓ Así también se desarrollo un servicio telefónico de Agentel para atender diversos requerimientos de los agentes de ventas o intermediarios.

En la figura 25 se puede apreciar el flujo que sigue el sistema de información para atender al cliente o bien al Agente de Ventas.

Flujo de operación del Centro de Atención telefónica
Fig. 25



Fuente: Construcción propia en base al proceso operativo.

El Centro de Atención Telefónica también cuenta con una interfase que envía información al Balance Scorecard³⁶ para que también sea cuantificado el desempeño de los operadores telefónicos.

Los parámetros medidos para el Centro de Atención Telefónica son entre otros:

- o % de disponibilidad;
- o % de Ocupación;
- o % promedio de llamadas entrantes (inbound)
- o % promedio de llamadas salientes (outbound)
- o % de tiempo de trabajo efectivo;
- o Tiempo de asignación.
- o Tiempos promedio de llamadas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Estos parámetros son contabilizados por operador y por área.

Este Centro de Atención Telefónica permite tener un canal de comunicación muy versátil con los Clientes de la Compañía, ofreciendo una atención personalizada

³⁶ El Balance Scorecard es descrito en la sección 4.4.4.1 Medición de la Productividad.

así como un acercamiento a sus necesidades, lo que permite siempre nuevas oportunidades de mejora a favor del cliente mismo.

4.4.3.5. Nuevo proceso operativo general.

De acuerdo a todos los sistemas de información ya mencionados, el proceso operativo cambio radicalmente. Ahora la nueva operación se fundamenta en el control de los procesos mediante la implantación de flujos y procesos estandarizados a nivel nacional.

Este control de procesos se basa en el uso de procedimientos documentados y del sistema automatizado de administración de los flujos de trabajo llamado workflow³⁷, capaz de administrar los procesos de integración con los clientes, agentes y promotores, así como las diversas áreas de la organización, que permite mejorar de manera consistente el nivel de servicio ofrecido, y a su vez, reducir los costos de operación, situación que repercute de manera directa en el logro de los objetivos.

En términos generales, el proceso operativo quedo de la siguiente forma:

- a. Todas las solicitudes de trámites a nivel nacional se identifican plenamente al momento de recibirse en las ventanillas de recepción a través de la inclusión de un folio codificado de entrada el cual se genera de manera automática, particularizando el trámite y con ello se asegura su seguimiento durante toda la etapa del proceso.
- b. Las solicitudes son dadas de alta en el sistema de control de tramites workflow. Posteriormente los documentos son digitalizados³⁸ creándose de manera inmediata una liga entre el archivo digitalizado y el folio asignado.
- c. Una vez registrado el trámite en la herramienta de control (workflow) se le asigna un estatus correspondiente a la etapa del proceso en que se encuentra y conforme se lleva a cabo su procesamiento éste se va modificando de manera automática, por lo que se tiene el control desde su inicio, durante el proceso y hasta la salida o entrega del trámite a la fuerza de ventas y la incorporación de la documentación al archivo físico³⁹.

³⁷ Ver detalle de este funcionamiento en el punto 4.4.3.3 Logística y distribución

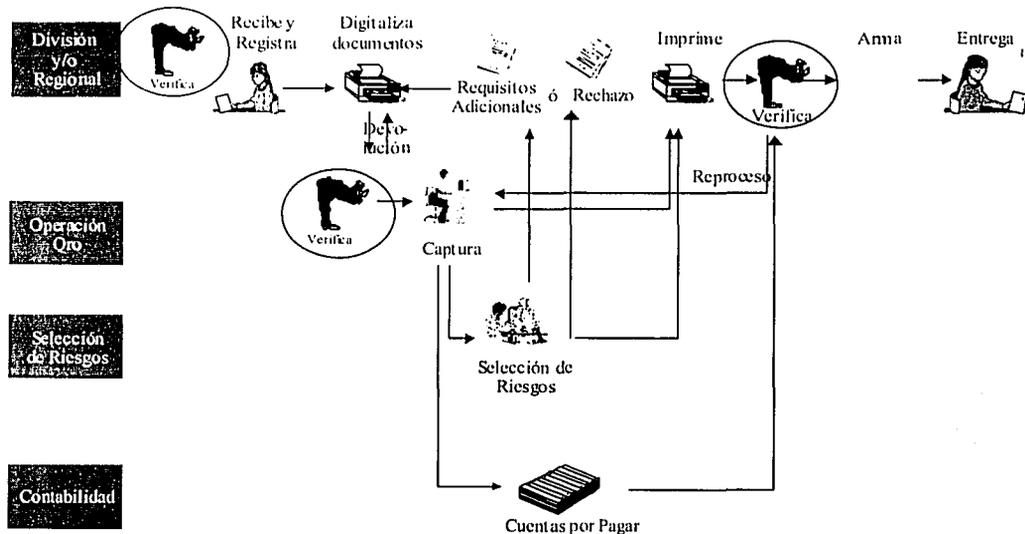
³⁸ Ver detalle de funcionamiento en el punto 4.4.3.1. a) Imágenes

³⁹ Ver detalle de funcionamiento en el punto 4.4.3.1 c) almacenes de expedientes originales.

- d. Al terminarse el trámite, cada División o Regional (sucursal) imprime la documentación correspondiente⁴⁰ y arma la póliza solicitada para su entrega al Agente de Ventas para su entrega al cliente final.
- e. Todos los movimientos que afectan al Sistema Contable Central son enviados a través de unas interfases entre el workflow y el Sistema Contable Central para la realización de los cierres mensuales de Contabilidad Central y las Auditorías realizadas por las áreas financieras en las áreas operativas (Cobranzas, Administración de los Fondos y Valores). Estos movimientos son registrados en línea, lo que aceleró sustancialmente el tiempo dedicado por el personal operativo para cierres de mes, así como el minimizar considerablemente los errores humanos por falta de los registros correspondientes.

En la figura 26 se muestra el proceso como quedo una vez aplicada la Reingeniería de Procesos.

Proceso Central después de la Reingeniería de Procesos.
Fig. 26



Fuente : Construcción propia en base al proceso operativo.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

⁴⁰ Ver detalle de funcionamiento en el punto 4.4.3.2 Desarrollo de un Sistema Central de la Operación.

Adicional a todos estos cambios dentro del proceso integral, se adicionaron los siguientes servicios:

Modulo de Atención a Clientes.

Para dar mayor confianza al cliente final se desarrollo un Módulo de Atención a Clientes el cual permite conocer de manera directa las necesidades o problemas de los contratantes y/o asegurados de las pólizas mediante la recepción de solicitudes de información, asesorías, aclaraciones o quejas y reclamaciones, las cuales son registradas a través del workflow para su distribución y seguimiento a las áreas responsables para su atención de acuerdo a la naturaleza de las mismas, garantizando de esta forma un control en la tramitación de los requerimientos, abriendo una ventana de comunicación permanente hacia las necesidades y expectativas del cliente, así como una atención a los mismos de forma integral y oportuna. Estos Módulos de Atención Directa pueden ser consultados en cualquier sucursal de Seguros Monterrey a nivel nacional.

Servicio del Centro de Atención Telefónica con lada 800.

Como se mencionó en la sección 4.4.3.4, se creó el Centro de Atención Telefónica como otra forma de facilitar la comunicación con los clientes.

Oficina Inteligente.

El objetivo de este tipo de oficinas es poner a disposición de los Intermediarios o Conductos los Servicios de la Operación en cualquier lugar del país, ya que en este tipo de oficinas se pueden realizar las actividades que hace cualquier Regional o División, pero sin estar físicamente en alguna ciudad, logrando que la comunicación entre el Agente de Ventas y la Operación de Querétaro sea directa. Esto ha permitido estar en cualquier lugar del país muy cerca de los clientes directos y de los agentes de ventas, reduciendo de esta forma tanto los tiempos de entrega como los costos de la operación misma, ya que aquellas Sucursales que no alcanzaban los volúmenes de ventas mínimos requeridos fueron sustituidas bajo este esquema.

Portal de Agentes y Promotores.

Utilizando asimismo las ventajas que ofrece el uso de Internet, se desarrolló un Portal de Agentes quienes desde cualquier lugar en donde se encuentren tienen acceso al workflow (mediante una clave de acceso y cumpliéndose importantes esquemas de seguridad) para poder consultar en línea el estatus de las solicitudes que hayan realizado a fin de que estén permanentemente informados de posibles requisitos adicionales o bien del estatus que guarda cada una de sus solicitudes, así como los estados de cuenta de cada Agente con respecto a bonos, premios, comisiones, etc.

4.4.4. Medidas de desempeño

4.4.4.1. Medición de productividad (Indicadores de Gestión).

La gestión de la Organización requiere que los Titulares puedan evaluar simultáneamente el desempeño de varias de sus áreas. Por lo que para poder visualizar a toda la operación se diseñaron Indicadores de Gestión, los cuales expresan los factores que influyen y determinan el resultado de los procesos operativos.

Estos indicadores se pueden consultar en el "Balance Scorecard" la cual es un sistema que mediante la información contenida tanto del workflow como del Centro de Atención Telefónica consolida la información más relevante de las distintas áreas de la operación en forma rápida, flexible y oportuna para el seguimiento y la medición a lo largo de todos los procesos. Esta información muestra los resultados que se están obteniendo en la operación en cualquier momento, permitiendo tener a la mano toda la información ya que esta se encuentra en línea, ofreciendo a los Titulares y al Director General información suficiente y a tiempo de los Indicadores de la Operación necesarios para analizar el proceso, tomar decisiones y medidas de acción en cualquier momento.

Este sistema de información se ha convertido en una importante herramienta para la toma de decisiones con información puntual y actualizada que permite traducir y alinear la visión y la estrategia de la Dirección de Operaciones con los objetivos operacionales establecidos, en un conjunto lógico de indicadores de actuación, los cuales son monitoreados y semaforizados⁴¹, con un análisis de información en línea, seguimiento a los objetivos y programas establecidos, llevando a la operación a una mejora continua totalmente medible.

Siendo el enfoque hacia el cliente, las acciones que se toman en base a esta información se traducen en acciones que la compañía tiene que efectuar internamente para satisfacer las expectativas de sus clientes. Los titulares se enfocan así en las operaciones internas críticas que les permitan satisfacer las necesidades de sus clientes colocando a la visión y a los objetivos en el centro. Estas mediciones están concebidas para atraer a la gente hacia la visión general.

Otro aspecto esencial a subrayar, es la forma en que se presentan los resultados de los indicadores sean de fácil comprensión por todos los niveles jerárquicos involucrados y considerando que las actividades se llevan a cabo a nivel de las áreas operativas y específicamente en cada estación de trabajo, los Titulares pueden descomponer el conjunto de medidas sobre el tiempo de producción, la

⁴¹ Este sistema cuenta con un sistema de semaforeo, el cual mediante los colores verde, (la transacción esta dentro de los niveles de servicio), amarillo (esta en el limite del nivel de servicio) y el rojo (fuera del nivel de servicio) avisa a los Titulares y a la Dirección General aquellos trámites que deben ser resueltos a la brevedad para tomar acciones al respecto.

calidad de las transacciones, el tipo de operación y el costo de las mismas para adecuarlo a los metas de cada área. De esta manera se enlaza el criterio de la Dirección General con las acciones que realizan los operadores que afectan a todo el conjunto. Por lo tanto el sistema de información desempeña una función incalculable ya que ayuda a Titulares a fraccionar las medidas resumidas, y cuando en el Balance Scorecard aparece una señal inesperada, los Titulares observan donde está el origen del problema y toman acciones para resolverlo en el menor tiempo posible.

El siguiente cuadro presenta algunos Indicadores de Gestión que, como se puede observar, están enlazados con los Objetivos de la Operación, que partieron de la visión misma de la Compañía.

Objetivos	Categorías	Indicador
Clientes	Tiempo	TRÁMITES PENDIENTES DENTRO Y FUERA DEL NIVEL DE SERVICIO
Clientes	Calidad	Resultados de retrabajos o rechazos por parte del Cliente y del Área de Calidad; % de Reprocesos realizados por persona, área , o general
Empleados	Desempeño	Productividad por operador, por área, o general de la Operación; Volúmenes recibidos y procesados; % de utilización vs Capacidad Instalada
Clientes Accionistas	Servicio	% de cumplimiento de estándares (niveles de servicio); Nivel promedio de servicio otorgado
Accionistas	Costo	Costeo basado en actividades

Otras ventajas de los reportes manejados por este módulo son:

- ✓ El sistema permite que el usuario sea el que configure el reporte a la medida de sus necesidades.
- ✓ Permite crear su propio ordenamiento de la información mediante la configuración de columnas.
- ✓ En el filtro general permite definir rangos para los datos como: fechas, pólizas, procesos, tiempos de procesos, retrasos, etc.
- ✓ Permite definir indicadores para el Área Comercial, los Titulares de la Operación, Los Supervisores y la Dirección General dependiendo de la información que cada Usuario requiere.
- ✓ Los reportes pueden ser desplegados en periodos mensuales, bimestrales, semestrales y anuales.
- ✓ Se tiene información actualizada y consistente en el momento en que se requiere, para la toma de decisiones.
- ✓ Información en línea generada desde los diferentes procesos.

- ✓ Presenta los resultados de manera cuantificable, permitiendo un análisis totalmente objetivo.

Esta información adicionalmente previene del uso inadecuado de los recursos ya que también puede mostrar cuándo la mejora en un área se logró a expensas de otra, creando por lo tanto una sinergia en los equipos de trabajo más que una competencia entre áreas.

La puesta en marcha de este sistema de medición y evaluación a partir de la utilización de indicadores ha permitido mejorar la toma de decisiones para facilitar la solución de los problemas, así como tener una imagen actualizada y mucho más certera de la empresa, permitiendo una administración más dinámica y totalmente definida la responsabilidad de cada nivel jerárquico respecto de la evaluación y las acciones de mejora con vías a alcanzar el objetivo esperado, manteniendo de esta forma siempre la vista hacia el frente en lugar de quedarse con la mirada hacia atrás.

4.5 Desarrollo Organizacional.

4.5.1. Elementos de la nueva cultura organizacional.

La organización de tipo piramidal que se venía manejando en las áreas de operación hacía difícil la percepción de los procesos en su totalidad por lo que la gente no podía captarlos globalmente y se acostumbró a trabajar sólo partes del mismo. Con el tiempo cada área le dio su propio sentido a las actividades de forma suelta y los unió bajo un criterio propio. Por ejemplo, se utilizaba personal para hacer tareas comunes de procesos distintos, y aún más, se justificaban trabajos alrededor de nuevos grupos y con ello más personal.

Cuando se realizó la re-ingeniería de los procesos, se desarticularon esos núcleos, lo que significó romper con el sentido que la gente le había otorgado al trabajo. Este cambio en la forma de trabajo resultó en extremo difícil, no sólo por las razones técnicas ya mencionadas sino desde el punto de vista social. Siendo esta la mayor dificultad que representó el cambio.

Por lo tanto aunque los grupos sociales participaron en el diseño de los procesos a través de sus especialidades, se diseñó y realizó una campaña publicitaria de los beneficios del cambio para que estos fueran aceptados. Por otra parte, el alineamiento de las estructuras se pensó atendiendo a los intereses de los diferentes grupos sociales involucrados en ella. Durante el desarrollo del proyecto, más que los aspectos técnicos bien ejecutados se tomaron una serie de acciones para alinear los intereses de los diversos grupos sociales y aceptando en ocasiones alteraciones en las etapas de liberación de las fases del proyecto, negociaciones, luchas y compromisos yuxtapuestos.

Considerando que la "cultura organizacional es el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan identidad, personalidad, sentido y destino a una organización"⁴² se partió con la construcción de una nueva cultura organizacional, lo que significó un gran esfuerzo por parte de todos los participantes al realizarse algunas tareas como las siguientes:

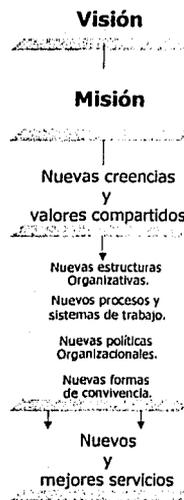
- Se dio una amplia difusión de la visión y la misión de la Compañía para compartirla con todo el personal y seguirla apasionadamente, explicándola para estimular su compromiso y entusiasmo.
- Se definieron e integraron los nuevos valores y objetivos de la organización⁴³

En base a estos valores y el nuevo concepto laboral definido en la Planeación Estratégica se fue dando un proceso sociocultural distinto al que se venía manejando en la Compañía al crearse nuevas estructuras y políticas organizacionales, y una nueva forma de convivencia entre todos los participantes en los procesos operativos y jerárquicos.

En la figura 27 se muestran los elementos que se consideraron para la creación de esta nueva cultura organizacional.

Congruencia y Consistencia Organizacional.

Fig. 27.



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Fuente. Construcción propia en base al proceso operativo.

⁴² Siliceo Aguilar, Alfonso, **Cómo construir la cultura organizacional** en Expansión, Diciembre 2, 1998 107 p.

⁴³ Para consultar la visión, misión, valores y objetivos Ver punto 4.3.1 Creación del futuro ideal.

Esta tendencia en la búsqueda de un alto rendimiento de la empresa y de sus empleados requirió a su vez de la reinención del papel del Titular de Recursos Humanos quien ahora se centra en el desarrollo y el rendimiento de las personas y de la empresa⁴⁴.

Otro punto importante que se cuidó en esta nueva cultural organizacional fue la búsqueda de una relación sana entre todos los individuos, no importando su nivel jerárquico en la creación de un proceso de mejora continua, por lo que se establecieron las siguientes formas de convivencia:

- Comunicación doble vía e información.
 - Canales formales e informales de Comunicación;
 - Política de puertas abiertas para promover las sugerencias del Personal Operativo.
- Estructura plana minimizando los niveles jerárquicos.
- Integración, trabajo en equipo y actitud de servicio.
- Motivación y reconocimiento.
- Creatividad e innovación.
- Capacitación y Desarrollo humano.
- Liderazgo y toma de decisiones.
 - Evaluación continua de operarios y Titulares para medir el liderazgo y la capacidad en la toma de decisiones para encontrar áreas de oportunidad en los mismos de tal manera de desarrollar todas las capacidades y competencias.
- Orientación a resultados.
 - Definición de indicadores de desempeño;
 - Evaluaciones individuales contra Metas;
 - Seguimiento constante del desempeño;
 - Facultad de los equipos.
- Enfoque a meritos.
 - Establecimiento de expectativas de carrera;
 - Compensación variable para premiar meritos individuales y de Grupo;
 - Apoyo a personal de Alto Potencial en sus Estudios.
- Compromiso a Calidad.
 - Cumplimiento con estándares ISO 9000;
 - Capacitación especializada;
 - Definición de programas de mejora continua;
- Capacidad flexible de respuesta.
 - Investigación Proactiva de Servicios Potenciales;
 - Esquema de Rotación de Tareas y/o puestos
 - Manejo de Capacidad flexible de Personal
- Horarios de trabajo.
 - Se definieron los turnos en base a una proyección de horas pico;
 - Estimado de intensidad del trabajo;
 - Número de turnos óptimos;

⁴⁴ Para mayor información al respecto referirse a la sección 4.5.2.4 de Compensación variable.

- En el caso del Centro de Atención telefónica se programan cada 3 horas descansos de 15 minutos.

Para ser congruentes con todo este nuevo concepto sociocultural, también se cuidó el ambiente físico laboral (instalaciones), las cuales fueron diseñadas en base a estos nuevos conceptos. A continuación se mencionan algunos de los aspectos considerados:

- Consideraciones ergonómicas:
 - Posiciones y tipo de sillas;
 - Pantallas de la PC de 19" para evitar cansancio físico de los operadores;
 - Diademas para teléfonos;
 - Posición del escritorio acordes a las funciones realizadas;
 - Análisis de la iluminación requerida en cada estación de trabajo;
 - Música ambiental en toda el área operativa.
- Diseño del área de trabajo:
 - Sala de descanso;
 - Cafetería / comedor;
 - Cercanía con áreas relacionadas;
 - Cercanía con Supervisores y Titulares de área;
 - Salas de Juntas;
 - Enfermería.
- Servicios Complementarios y Prestaciones:
 - Seguridad;
 - Teléfonos dedicados para uso personal;
 - Estacionamiento para el personal;
 - Canchas deportivas.

Con todos estos elementos considerados, se buscó crear y promover sistemáticamente en todo el personal la lealtad, confianza, vitalidad, participación, comunicación, valores y congruencia en las conductas, favoreciendo la libertad, autonomía, automotivación y autocontrol en los operadores, empleados y ejecutivos para beneficio de los 3 elementos considerados dentro de los objetivos de la Compañía, clientes, accionistas y personal.

La nueva cultura organizacional busca tener ese poder de unir a una pluralidad de seres humanos que laboran en una organización, agrupando sus inteligencias para la comprensión de un fin común que todos tienen que alcanzar, unificando bajo esta cultura sus voluntades en el deseo de realizar la finalidad propuesta y coordinando sus actos para llegar juntos a la misma meta.

4.5.2. Estructura Organizacional.

4.5.2.1. Personal Operativo.

La definición de la estructura organizacional partió de la consideración de que debe ser flexible para ajustarse de manera ágil y oportuna a los nuevos requerimientos del entorno, siempre cuidando los principios establecidos en la visión y la misión de la compañía, los procesos de trabajo integrales y la implantación de la infraestructura tecnológica (hardware, software, etc.)

Por lo tanto la nueva estructura organizacional del Centro Nacional de Servicios y Operaciones es muy dinámica ya que la estructura esta diseñada por procesos, y totalmente plana, manejando solo tres niveles organizacionales para la toma de decisiones que son:

- ✓ Titulares;
- ✓ Supervisores;
- ✓ Operadores.

Esto ha permitido una comunicación muy flexible a todos los niveles, permitiendo un ambiente agradable de trabajo.

En la figura 28 se muestra la nueva estructura organizacional que se adaptó de acuerdo a la nueva cultura organizacional.

Nueva estructura Organizacional.
Fig. 28



Fuente: Construcción propia en base a la nueva estructura organizacional de la Dirección de Operaciones

4.5.2.2. Capacitación.

Tomando en cuenta que los cambios en la época actual suceden tan velozmente, es necesario que la gente se actualice constantemente en su forma de pensar y en sus habilidades, ya que de no hacerse no se puede hacer frente a las nuevas realidades. Por lo tanto la capacitación del personal en el Centro Nacional de Servicios y Operaciones es una actividad constante y dinámica que permite responder a los retos cambiantes del mercado asegurador. Asimismo, se busca la incorporación de tecnologías de vanguardia que soporten adecuadamente los procesos operativos día con día, por lo que las estrategias de formación del personal integran acciones de desarrollo, capacitación, adiestramiento y dominio de habilidades.

Por tales motivos, el área de Recursos Humanos trabaja conjuntamente con todos los Titulares y la Dirección General en el diseño y la ejecución de los programas de capacitación, partiendo siempre de los objetivos estratégicos de la empresa.

Cada Departamento cuenta con sus objetivos específicos y del proceso en particular como una parte fundamental dentro del proceso integral. En base a esta información, se evalúa a su vez el resultado en los trabajos realizados y se comparan contra las habilidades o comportamientos necesarios para todos los involucrados para alcanzar el objetivo deseado (brechas). En base a estas brechas, se desarrolla un plan de capacitación acorde a las necesidades de cada empleado.

Esta comprensión de los objetivos de la empresa y su aplicación en el rendimiento de las personas o equipos de trabajo da como resultado que la formación de todos los involucrados sea una constante interacción entre todos estos elementos, haciendo que el proceso de mejora del rendimiento de los empleados sea muy dinámico y requiera de mucha creatividad y asignación de los recursos necesarios para llevarlo a cabo.

A efecto de administrar el esquema de formación de personal, se consideran dos grandes estrategias que confluyen en forma sistémica. Los Programas Institucionales y la Capacitación Transaccional.

➤ **Programas Institucionales:**

Debido a la gran importancia de incorporar además de los conceptos relacionados con la operación, el reforzamiento del cambio cultural, Recursos Humanos desarrolla e imparte el Programa Institucional de Capacitación, el cual pretende que el personal adquiera un conocimiento pleno de la estructura del negocio y operación de la organización, con una visión más amplia del entorno financiero, así como conocimiento básicos de los productos de la Compañía, desarrollando una actitud de servicio y propiciando el trabajo en equipo.

El enfoque es fundamentalmente hacia el:

- o Trabajo en Equipo
- o Calidad en el Servicio
- o Visión del Negocio

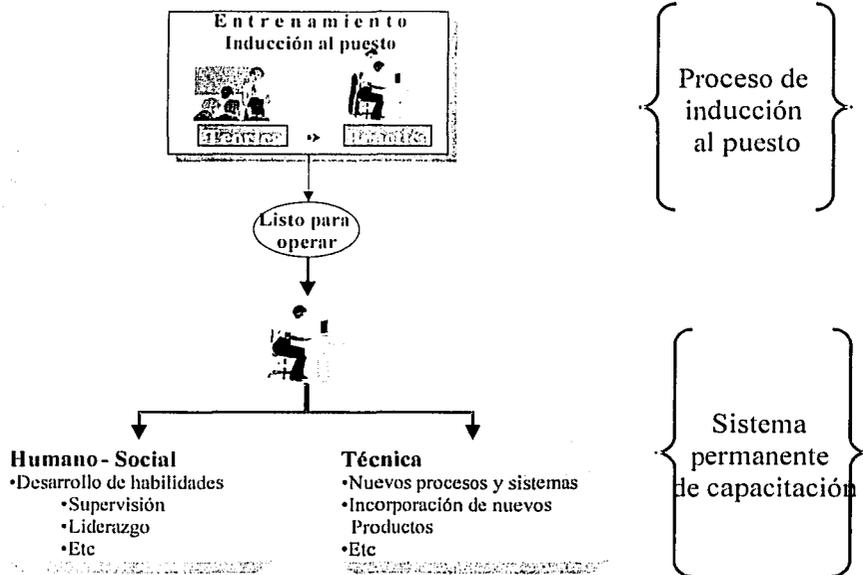
➤ **Capacitación Transaccional:**

A fin de garantizar el cumplimiento de los requerimientos de los objetivos establecidos, se definió un perfil de conocimientos y habilidades para los puestos operativos de las distintas áreas de la Dirección. Es decir los operadores deben acreditar su aptitud para desempeñar el puesto al que han sido asignados, mediante la aprobación de exámenes de conocimiento y habilidades, que para cada uno de los puestos esta definida.

En la figura 29 se presenta el modelo de capacitación seguido en el Centro Nacional de Servicios y Operaciones.

Modelo de Capacitación.

Fig. 29



Fuente: Construcción propia en base al modelo operativo.

Gracias a la posibilidad de medir el proceso y los resultados obtenidos en base a la información proporcionada por el Balance Scorecard⁴⁵, se cuenta con valoraciones periódicas del punto en el que se encuentran las personas dentro del proceso de aprendizaje de las habilidades, los conocimientos y actitudes que necesitan para conseguir un alto rendimiento o bien planificar otras acciones que logren un cambio en el rendimiento de los empleados, y no solo para culpar o castigar. Con esta información se realizan ajustes al proceso, o bien a la capacitación, sobre todo a medida que se va averiguando cuáles son las necesidades de los empleados, de tal forma de convertir gracias a esta capacitación y a la medición del impacto de la misma en una espiral ascendente a través de la mejora continua.

Esta medición del proceso⁴⁶ formativo para conseguir una mejora continua y una mejora en el rendimiento de los empleados esta dirigida a cubrir las necesidades de los clientes y empleados, por lo que se piensa en ellos al diseñar, desarrollar e implantar todas las acciones formativas. Lo importante es no olvidar que el rendimiento de los empleados debe beneficiar tanto a ellos mismos como a los distintos clientes internos y externos de la cadena productiva.

4.5.2.3 Creatividad e Innovación.

Conscientes de que cada persona posee un tremendo potencial para generar ideas e incrementar los logros en conjunto con todos los empleados y creyendo fehacientemente en el valor de estas ideas innovadoras y útiles, esta nueva cultura organizacional esta enfocada a desarrollar una organización innovadora que se distinga por un alto grado de colaboración tanto de arriba hacia abajo, como de abajo hacia arriba y estrechamente interconectados, lo cual se hace posible al fluir abiertamente la comunicación fácilmente en toda la organización.

Por tales motivos, los Titulares y la Dirección General impulsan este valor extra de innovar en todos los procesos de la empresa, para así crear y obtener valor.

Para activar y obtener este valor, la organización alinea y afina sus esfuerzos administrativos en la estrategia, el proceso, los recursos, la organización y el aprendizaje, mediante la conexión de los empleados de los distintos niveles, estimulando la interacción personal y la fertilización cruzada que la innovación fomenta. Si a un empleado se le viene una idea a la cabeza, tiene la plena libertad de compartir con sus compañeros esta idea y transformarla en un nuevo proyecto a través del Comité de Mejora Continua conformado por empleados y Titulares quienes se encargan de evaluar y en su caso transformar esa nueva

⁴⁵ En la sección 4.4.4.1 Medición de Productividad (Indicadores de Gestión) se describe el funcionamiento del Balance Scorecard.

⁴⁶ Ver los Índices de Productividad y Calidad así como los Tiempos de Respuesta en la sección 4.8.1 Niveles de Servicio.

idea en un proyecto formal. Esto permite aprovechar la creatividad de todo el personal para crear valor a través de los servicios otorgados por la Compañía.

Este valor extra de fomentar la innovación ofrece a todos los involucrados en el proceso, (empleados, clientes y accionistas) a generar nuevo valor a lo largo de toda la cadena mediante la búsqueda del equilibrio de la eficiencia y la creatividad, desarrollando un gran valor ya que esta creación constante esta apoyando el crecimiento de la organización y asegura una ventaja sobre los competidores resultado de la transformación, de la reinención y la modificación de toda la cadena de valor.

El Comité de Mejora Continua realiza las siguientes actividades:

- Tomando en cuenta la red electrónica existente, se comparte información entre los empleados, se organizan y se reúnen las propuestas y las mejores prácticas de toda la organización.
- Aquellas propuestas que son útiles y fáciles de ponerlas en acción, son seleccionadas y editadas para después devolver las versiones ya mejoradas a los escritorios y a las estaciones de trabajo de los empleados donde se les da un uso práctico.
- A todos los participantes se les retroalimenta y motiva su participación haciendo énfasis en primer lugar en el interés mostrado, la satisfacción y el reto del trabajo mismo. Cabe mencionar que las ideas que logran impactar a la operación, son también recompensadas económicamente o con diferentes tipos de premios por la Organización, siendo este un elemento importante en el apoyo a la creatividad.
- Aquellas ideas que es necesario desarrollar con algún proyecto en específico se crea un equipo de mejoramiento del desempeño, que son grupos de apoyo recíproco con una diversidad de percepciones y antecedentes con personas con diversos fundamentos intelectuales y enfoques hacia el trabajo –es decir, diferentes habilidades y estilos de pensamiento creativo – lo que a menudo produce ideas que se combinan y hacen combustión en formas altamente provechosas. Esto también permite que la gente expanda su pensamiento de manera que incluya el punto de origen de las ideas iniciales y el momento en el que el nuevo esquema de trabajo se encuentra en las manos del operador.
- La selección de los miembros de los equipos de trabajo considera:
 - Compartir la emoción por la meta del equipo.
 - Deben demostrar buena voluntad para ayudar a sus compañeros de equipo cuando atraviesan por periodos difíciles y reveses.
 - Cada uno debe reconocer el singular conocimiento y la intuición que otros miembros traigan a la mesa de tal forma de no inhibir la participación de los demás miembros del equipo.
 - La perspectiva ampliada de los miembros del equipo puede llevar el proceso más allá de las exigencias cotidianas de la Dirección y mejorar el valor en el largo plazo.

Este nuevo enfoque de participación de los empleados hace que las personas consideren que su trabajo es interesante o emocionante y sus ideas son

escuchadas. Por lo que para sostener dicha pasión, la mayoría de la gente necesita sentir que su trabajo le importa a la organización, siendo estos Grupos de Mejora Continua una agradable respuesta de motivar a los empleados y obtener maneras frescas de realizar las transacciones y la resolución de problemas siendo el principal objetivo de ganar ese valor extra que guarda la innovación.

Todos los elementos antes mencionados apoyan a los componentes de la creatividad. Por lo tanto, aunque la innovación implica riesgos, pero cuando es concebida y manejada correctamente, la recompensa es muy superior, ya que la organización se convierte en una empresa dinámica de aprendizaje basado en el conocimiento y comprometidas con la innovación continua y sustentable.

4.5.2.4. Compensación Variable.

Si bien es cierto que la medición de los procesos a través del Balance Scorecard supone la búsqueda de indicadores de progreso orientados a la consecución de objetivos de rendimiento, también implica estudiar la forma de ayudar a los empleados a mejorar y mantener su rendimiento a lo largo del tiempo.

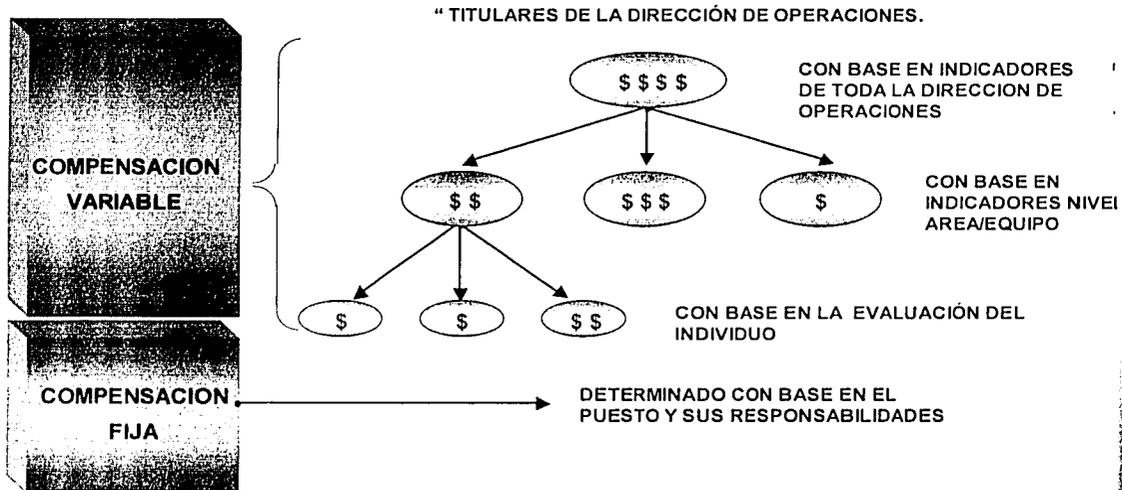
Por lo tanto se diseñó un sistema de recompensa y reconocimiento para que en forma participativa y en base al buen desempeño realizado por cada empleado, este reciba una compensación variable y estímulos adicionales de acuerdo a sus resultados, así como a su participación activa y responsable en los proyectos de mejora continua ya mencionados. Este nuevo enfoque compensatorio implica a todo el personal en el proceso de mejora del rendimiento, con lo que se ha logrado crear un sentido de responsabilidad y compromiso con la mejora del rendimiento.

Gracias a este tipo de recompensas, los indicadores son percibidos por los empleados como de carácter integrador, ya que permite una gestión de la productividad, en la cual se reflejan los objetivos y resultados alcanzados con los diferentes esfuerzos del personal que ayuda a la empresa a mejorar constantemente el proceso de formación de los empleados y el desarrollo de la creatividad, ya que la gente adopta el comportamiento y toma las acciones que se necesitan para alcanzar un alto rendimiento.

Este nuevo esquema participativo ha desarrollado un esquema de competencia interna sana en donde la filosofía buscada es la de ganar-ganar, por lo que el esquema de compensación no solo busca el desarrollo de las capacidades individuales del personal sino la búsqueda continua del trabajo en equipo a través de todas las líneas jerárquicas de la Compañía, llegando a una integración entre Titulares y equipos de trabajo para alcanzar mayores logros en conjunto.

En la figura 30 se muestra la integración que se logra mediante este esquema de recompensas que permite a la organización avanzar integralmente entre todos los miembros de la Empresa.

Compensación variable.
Fig. 30



Fuente: Construcción propia en base al modelo operativo.

Como se mencionó en el la sección de Innovación y Creatividad, no sirve de nada que los empleados tengan ideas brillantes o innovadoras o un alto desempeño si no se les recompensa y se les dedica el tiempo y el apoyo que necesitan para desarrollarlas.

Por lo tanto, el camino que ha seguido Seguros Monterrey New York Life a través de este tipo de estrategias es la búsqueda de la competitividad generando la lealtad y motivación de su personal y la lealtad y satisfacción de sus clientes en la búsqueda permanente de la generación sistemática de calidad y servicio, reducción de costos y la búsqueda creativa de oportunidades.

Después de todo, la búsqueda de la excelencia en el desempeño deriva en los resultados obtenidos en los procesos ejecutados, las decisiones adoptadas y las actividades aplicadas en la organización, desarrollando la capacidad para mejorar las competencias existentes y en la búsqueda constante de aprender otras nuevas.

4.5.3. La administración de la resistencia al cambio.

4.5.3.1. Impacto en los grupos sociales involucrados.

Como se mencionó en la sección 3.7.2 y 3.7.3 de Resistencia al cambio, la parte más compleja del proyecto fue la aceptación del mismo por parte de los grupos sociales que interactúan entre sí dentro de la organización, ya que más que la implicación técnica del cambio en la forma de trabajo, se tuvo que trabajar en el rechazo "natural" por parte de algunos grupos sociales o individuos por modificar la forma tradicional de trabajo y su concepto cultural y de comunicación de la anterior organización.

El problema del proceso de cambio fue la resistencia de la gente a aceptar la nueva estrategia y las nuevas formas de trabajo que el nuevo proyecto requería que hicieran y aceptaran, ya que se encontraron grupos sociales e individuos resistentes al cambio.

Algunas de las razones válidas de rechazo al cambio fueron:

- Creían que el cambio los afectaría negativamente;
- El cambio alteró la relación formal, psicológica y social que el empleado tenía con la organización;
- El cambio requirió que los empleados abandonaran ciertos hábitos de trabajo y de conducta;
- Estos cambios alteraron los términos de los convenios que los empleados tenían con la Organización, ya que fueron recontratados bajo otras prestaciones diferentes a las que venían percibiendo.

Cabe mencionar que estos cambios desencadenaron multitud de temores a lo desconocido, a la pérdida de status o de posición, a la pérdida de autoridad y responsabilidad de algunos funcionarios de la "vieja escuela" y a la pérdida de ciertas condiciones de trabajo y económicas con que contaban los empleados.

Para contrarrestar estos efectos, hasta cierto punto ya esperados al evaluar los riesgos del cambio, se definieron algunas estrategias para minimizar en lo posible el impacto ya previsto por esta reacción por parte de los diversos grupos sociales.

Estas estrategias fueron:

- ✓ Se creó una visión clara y convincente que demostraba al personal que su ambiente de trabajo sería mejor;
- ✓ Se buscaron resultados positivos de los cambios y se demostraron éxitos tempranos;

- ✓ Se formó una coalición guía, resistente y comprometida en donde se incluían Altos Directivos para influenciar en la aceptación del proyecto.
- ✓ La organización comunicó eficazmente el qué, el porqué y el como del cambio explicando detalladamente las expectativas de desempeño que se tendría en el futuro.
- ✓ Se eliminaron normas y políticas que dificultaban la puesta en práctica de nuevos métodos de trabajo así como de procesos.
- ✓ Se especificaron metas y medidas que reforzaron los cambios deseados;
- ✓ Se eliminaron antiguas costumbres y normas tradicionales de hacer las cosas y fueron reemplazadas por nuevas costumbres y normas que reforzaron la manera de proceder.
- ✓ Se hizo un comparativo entre la manera antigua de funcionamiento y la nueva forma de trabajo de tal forma de reforzar las ventajas de la nueva forma de trabajo.
- ✓ Se organizaron ceremonias y eventos que reforzaron la nueva manera de hacer las cosas.

La parte más importante de la aceptación del proyecto fue la comunicación abierta y continua del proceso del cambio con el personal y con el sindicato acerca de los beneficios del mismo y como fue progresando el proyecto una vez empezado.

4.5.3.2. Acciones realizadas para la Administración de la Resistencia al Cambio.

Como se mencionó en la sección 3.7.3 Estrategias para administrar la resistencia al cambio, una parte fundamental en la aceptación del proyecto fue realizar una comunicación permanente y comprometida con todos los actores sociales que fueron afectados por el proyecto de tal forma de buscar un involucramiento y una activa participación de estos grupos sociales que apoyarán la nueva estructura organizacional y de trabajo de Seguros Monterrey New York Life.

Algunas de las acciones desarrolladas fueron:

Con empleados.

- a. Comunicar a los empleados sobre la manera en que la transición a la nueva fábrica se realizaría, asegurando una operación estable durante la transición.
- b. Se utilizaron medios formales e informales de comunicación como pláticas, sesiones de preguntas y respuestas, boletines informativos, etc.

Agentes y Promotores.

- c. Se invitó a Agentes y Promotores para participar en sesiones de trabajo en donde se les comunicó la nueva estrategia de administración de seguros de vida.
- d. Se comunicó sobre los beneficios a los agentes de ventas en la administración de pólizas y el plan de migración al nuevo esquema;
- e. Se desarrollo un boletín con las nuevas iniciativas;
- f. Se comunicó a los agentes sobre los nuevos beneficios que les otorga la fábrica para apoyarlos y facilitarles la venta de seguros de vida.
- g. A través de sesiones de grupos, pláticas a agentes y promotores, boletín informativo, sesiones de preguntas y respuestas, inducción en los nuevos procesos (ejemplo visitas a la nueva fábrica, capacitación en nuevos procesos)

Plan de comunicación a Asegurados.

Se comunicó a los asegurados sobre los nuevos beneficios que otorga la fábrica en la administración de sus seguros de vida a través de Sesiones de grupo, envío de correspondencia, cuestionarios, campaña publicitaria (posters, anuncios en revistas, Internet, TV., comunicación sobre los beneficios en la administración de pólizas)

Personal Operativo.

Con respecto al personal de la operación tradicional, estos fueron evaluados y se seleccionaron aquellas personas con experiencia y habilidades como candidatos para ser trasladados al nuevo centro de operaciones.

Por otra parte, se realizó un programa de retención del personal clave que no fue candidato a trasladarse a la nueva Compañía para su apoyo en los procesos de migración de la operación. Así como la selección de los candidatos que fueron recontratados en las Divisiones y Regionales reestructuradas.

Desafortunadamente, existieron como en todo cambio, personal que no pudo aceptar los nuevos esquemas de trabajo, o bien el perfil del personal ya no aplicaba a las nuevas necesidades de la organización, por lo que se realizaron las siguientes acciones:

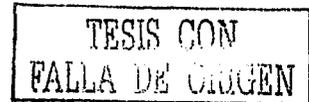
- ✓ Apoyo al personal que salió de la organización para que pudieran encontrar trabajo en otras compañías;
- ✓ Plan de transición y retiro voluntario.

Toda esta amplia comunicación e interacción con los agentes sociales involucrados en la organización se basaron en la participación y la confianza de acuerdo a los valores establecidos por lo que se buscó hacer participar a todos los involucrados en los problemas y trabajar juntos para encontrar una solución, ya que sólo las personas que están sinceramente involucradas en un problema pueden brindar lo mejor que tienen dentro.

Esta congruencia entre las acciones realizadas y toda la comunicación emitida, ha permitido la creación de un buen ambiente de trabajo que se ha convertido en un formidable medidor del rendimiento de la organización.

Cabe mencionar que los canales de comunicación abiertos durante esta etapa del proyecto han permanecido a la fecha lo que ha permitido crear otras formas de comunicación y cooperación de los empleados a través de procesos sociales de colaboración, intercambio de conocimientos y construcción de nuevas ideas a partir de las ideas de otros con información rápida, ágil y veraz, a través de diversos sistemas de comunicación y que son claves para generar nuevos conocimientos y aplicarlos, ya que el conocimiento está dentro de la gente y la creación del mismo ocurre en un proceso de interacción social.

4.6 Elementos Económicos financieros.



4.6.1. Costeo ABC.

Para poder evaluar que todos los cambios realizados en la Organización realmente están contribuyendo al mejoramiento en el desempeño y la gestión financiera y se vean reflejados en los resultados económicos, se decidió evaluar el desempeño de la operación en una gestión de costos orientada al proceso y denominada Costeo basado en Actividades (costeo ABC), el cual es una metodología para asignar costos a los objetos basado en las actividades que les dan origen.

A diferencia del esquema de costos de la operación anterior, este nuevo esquema se basa fundamentalmente en los procesos y no en las áreas o departamentos donde se generan esos costos, que era la forma tradicional en que se evaluaba el costo, en donde el cálculo de costos era prorrateado entre los departamentos, lo que no permitía observar las mejoras que se realizaban en un departamento y otro, por lo que resultaba insensible a la secuencia o al proceso.

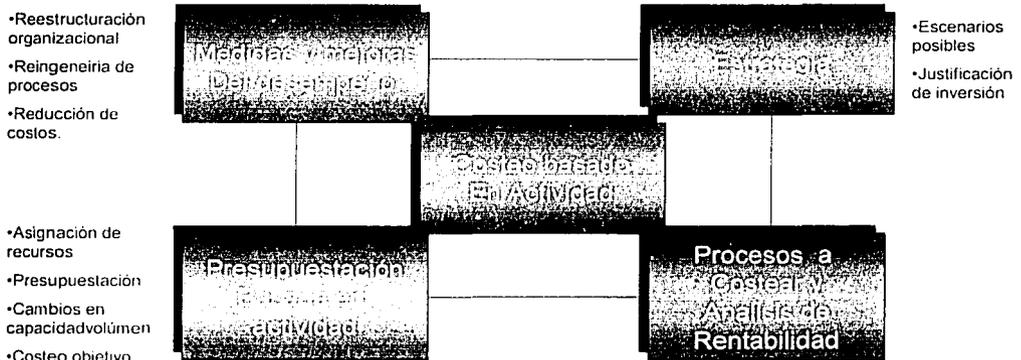
Una de las ventajas de este nuevo costeo basado en actividades es la de eliminar las distorsiones del sistema de costos anterior que solo asignaba costos sin tomar en cuenta el factor generador de los mismos. Estas distorsiones ocultaban el costo real de cada proceso al subestimar costos de procesos

complejos y de bajo volumen y/o sobreestimar costos de procesos sencillos y de alto volumen.

En la figura 31 se ejemplifica la interrelación existente entre los diversos factores estratégicos a considerar para la realización del costeo basado en actividades.

Gestión de costos orientada al proceso.

Fig. 31



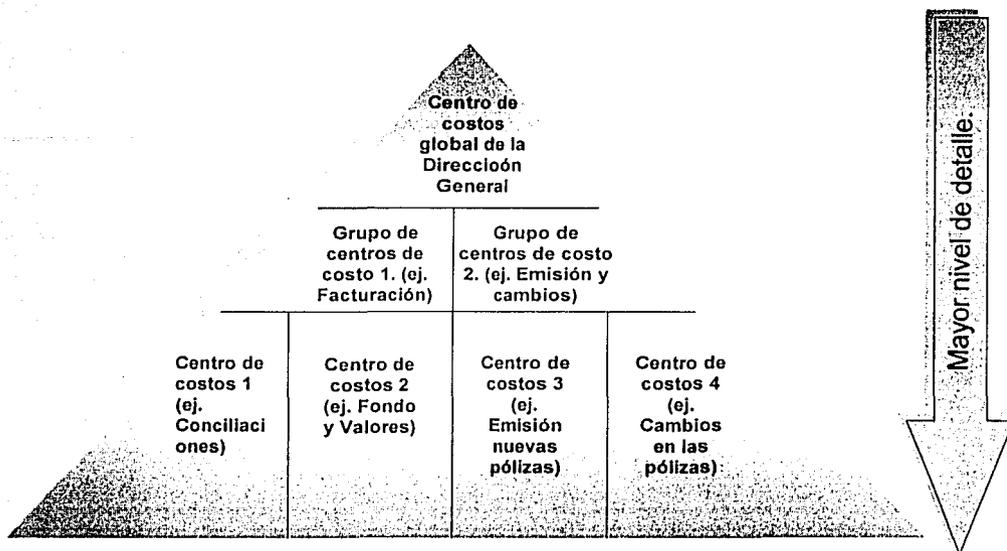
Fuente: Construcción propia en base al modelo operativo.

Esta metodología permite tomar decisiones estratégicas y operativas basadas en información de las actividades y evaluación del valor añadido de cada tarea dentro de los procesos de la Compañía. Asimismo, se tiene un entendimiento de la estructura de costos, el comportamiento y la economía de la organización para mejorar las operaciones y reasignar las fuentes de costeo a través de las actividades y los procesos de la organización.

Otro punto importante a considerar es el nivel de detalle en que se deben de definir los procesos y las actividades a través de la Organización, por lo que para su definición se utilizó el esquema mostrado en la figura 32 de como se llegó al nivel de detalle deseado.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Pirámide de distribución de costos.
Fig. 32.



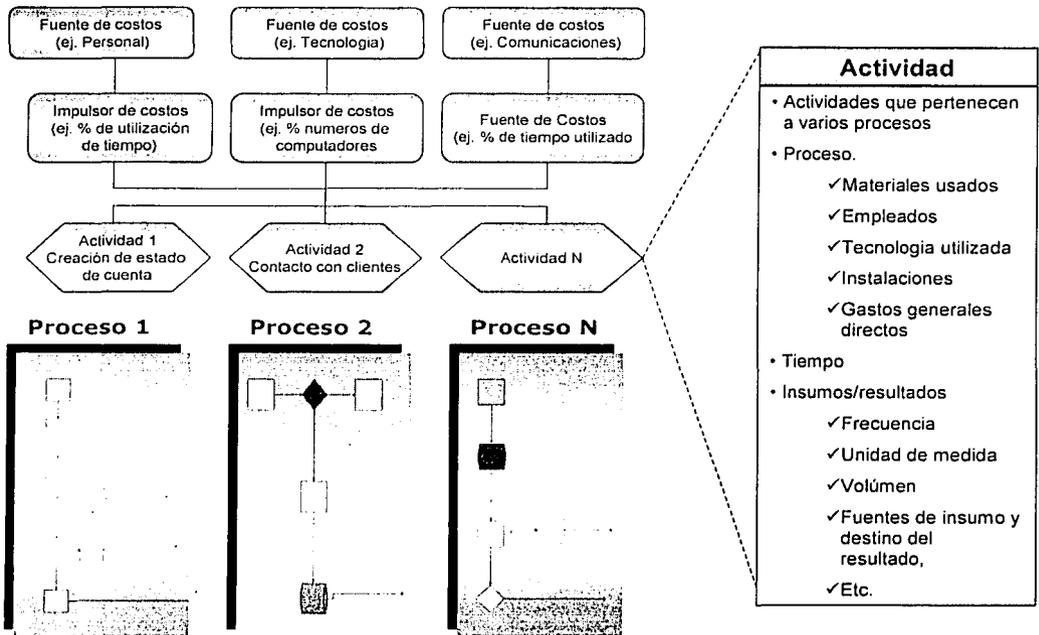
Fuente: Construcción propia en base al modelo operativo.

Posteriormente se definieron las actividades de cada proceso así como las bases a considerar en el costeo, como pueden ser los costos directos de personal, sus costos indirectos, la tecnología informática utilizada en cada proceso, el espacio físico, los costos de los materiales utilizados, etc.

Una vez identificadas las fuentes impulsoras de costos se identificó en la cadena de valor el proceso a costear. En la figura 33 se desglosa un ejemplo de cómo se realizó el costeo de los procesos en las cadenas de valor generadas por Compañía.

Costeo de los procesos por actividad.

Fig. 33



Fuente: Construcción propia en base al proceso operativo.

Una vez que se cuenta con el análisis de los resultados obtenidos, se pueden tomar acciones para mejorar nuevamente el desempeño al identificar perfectamente las actividades mas costosas por ejemplo, o bien realizar un comparativo a nivel internacional de los costos de la operación con respecto a empresas del sector, o evaluar procesos que generan pérdidas o evaluar las implicaciones económicas de posibles cambios dentro de la Organización.

Todo esto origina una evaluación en tiempo real de la rentabilidad que esta teniendo la Dirección de Operaciones, así como la rentabilidad e impacto financiero que puede obtenerse de algún cambio generado.

Por lo tanto el hecho de contar con los procesos y las actividades totalmente definidas a través del workflow, así como la información establecida en el Balance Scorecard se puede definir relativamente de una forma sencilla las actividades a costear, pudiendo de esta forma medir el impacto económico que implican las mejoras en los procesos realizados, otorgando a los accionistas resultados financieros totalmente tangibles, lo que en los esquemas anteriores no era factible llegar a este nivel de confianza de la información en forma aceptable.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Este Costeo basado en Actividades sirve para que, tanto la Dirección de Operaciones, así como los Titulares, recuerden que las mejoras en la calidad, el tiempo de respuesta y la productividad generadas beneficiarán a la Compañía sólo cuando estas mejoras se traducen en gastos de operación menores o mayor productividad de los recursos, ya que cuando la mejora en el desempeño operacional no se refleja en los resultados financieros finales, se deben de reexaminar las suposiciones básicas de esas estrategias de cambio y redireccionarlas hacia un impacto económico tangible.

4.7 Orientación al Cliente.

4.7.1. Sistema de Gestión de Calidad.

Como resultado de la Planeación Estratégica realizada, se generó la estrategia para implantar el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9000, apegado a la Norma Internacional ISO 9000 con el fin de:

- a. Desarrollar procedimientos estandarizados a nivel nacional manteniendo así su control y minimizando los riesgos de desviación,
- b. Mejorar continuamente este nuevo servicio y que repercuta en un beneficio tanto para los clientes como parte fundamental de la organización, como para empleados y accionistas.

Este sistema de gestión de calidad se ha convertido en el pilar fundamental en el logro de los objetivos del Centro Nacional de Servicios y Operaciones por lo que tanto la Dirección General como los Titulares están comprometidos e involucrados en su desarrollo y gestión, así como con la mejora continua y eficacia del mismo.

Cabe mencionar que para alinear la Planeación de la Calidad con la Planeación Estratégica y quedar completamente definido el rumbo a seguir del Centro Nacional de Servicios y Operaciones con la Dirección de Seguros Monterrey New York Life, se realiza anualmente una reunión en la que participan la Dirección General y los Titulares de cada área. En estas reuniones son revisadas la política y los objetivos de calidad para garantizar que continúen siendo adecuados a los propósitos de la Organización.

Como ya se mencionó y como parte de esta nueva filosofía de Calidad, la política de calidad establece la directriz que alinea el enfoque organizacional y puntualiza la cultura de la Compañía. Esta política indica:

Estamos comprometidos en la Mejora Continua para satisfacer las expectativas y necesidades de nuestros clientes.

Como parte fundamental de esta política se consideran los siguientes elementos:

- El compromiso de cumplir con los requisitos del cliente;
- Utilizar el enfoque de la mejora continua para asegurar la satisfacción de los clientes o usuarios.

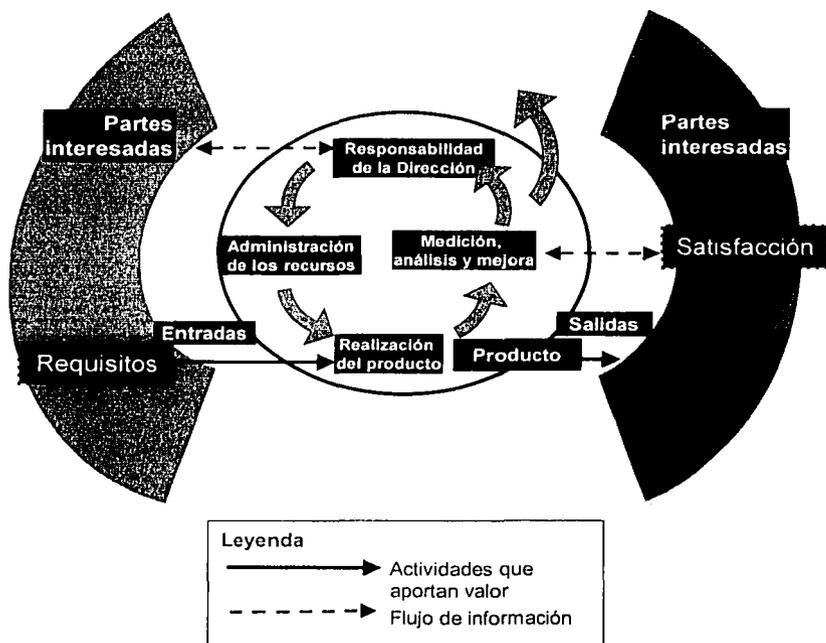
Gracias al cumplimiento de los requerimientos de la norma ISO 9001:2000 del sistema de calidad, la Compañía demuestra la capacidad para proveer los requerimientos del servicio que proporciona a los clientes, garantizando que los servicios prestados por Seguros Monterrey New York Life estén dentro de las expectativas de sus clientes.

Cabe mencionar que el sistema de calidad ya está certificado y se aplica para todos los procesos seguidos en el Centro Nacional de Servicios y Operaciones, así como en todas las Divisiones y Regionales a nivel nacional.

El sistema de Gestión de Calidad se basa en un modelo sistemático e integral que considera los requerimientos del cliente como punto de partida para el diseño de los procesos y que busca mantener un enfoque hacia la mejora continua. Asimismo, se tiene definido e implantado el sistema de Gestión de Calidad, con el fin de mejorar continuamente el servicio y repercuta en un beneficio para las partes interesadas (clientes, empleados y accionistas).

En la figura 34 se muestra el modelo del Sistema de Gestión de la Calidad seguido de acuerdo a la norma internacional ISO 9001:2000, para lo cual se han identificado los procesos necesarios y su interacción para el buen desempeño del sistema de gestión de calidad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Mejora Continua del Sistema de Administración de la Calidad.⁴⁷**Fig. 34**

Fuente: Centro de Capacitación y Desarrollo Empresarial, Sistemas de Gestión de la Calidad ISO 9001-2000, Octubre 2002, p. 5.

Como se puede observar en la figura 34, el sistema de calidad tiene una fuerte orientación al cliente, lo que significa conocer y entender de manera clara sus necesidades y expectativas, además de identificar el valor integral que ellos esperan recibir por parte de la organización.

Por tal motivo, el punto de partida se relaciona directamente con los clientes e identifica de manera individualizada cuales son sus expectativas, a fin de alinear los procesos a sus estrategias de negocio. Por lo tanto, la información que proviene del cliente y del resultado de la ejecución de los procesos, así como la realización de auditorías que son revisiones sistemáticas al sistema de gestión de calidad, entre otras acciones, son las partes integrantes de la identificación de oportunidades para el proceso de mejora continua, asegurando de esta forma la congruencia de los procesos operativos con el sistema de gestión de la Calidad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

⁴⁷ Se muestra este modelo ilustrativo de acuerdo a lo establecido en la norma internacional ISO 9001-2000.

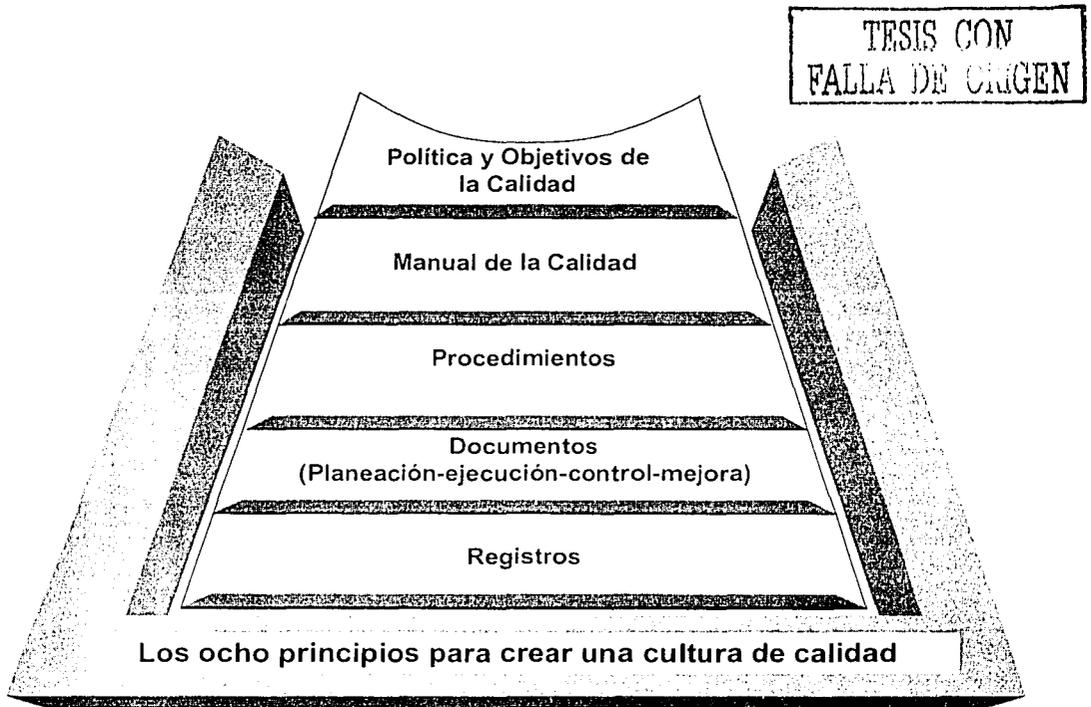
Actualmente todos los procesos se encuentran documentados de acuerdo a lo establecido por la norma ISO 9000, lo que permite desarrollar el trabajo de manera correcta, es decir, el lograr el cumplimiento de acuerdo a lo planeado.

Para el control de toda la documentación, se implementó un sistema automatizado de control de documentos a través del cual se controlan los archivos electrónicos.

La documentación que esta sujeta a control es la siguiente:

- o Manual de Calidad. En este manual esta definido y establecido en forma clara y detallada la filosofía y los lineamientos bajo los cuales se sustenta el sistema de gestión de calidad, así como la interacción entre los diferentes procesos que lo integran.
- o Procedimientos;
- o Instructivos de trabajo
- o Documentación externa que por sus características y afectaciones a los procesos operativos debe ser controlada;
- o Otros documentos internos que por su naturaleza requieran ser controlados.

En la figura 35 se muestra la pirámide documental del Sistema de Administración de la calidad mencionado.

Pirámide documental del Sistema de Administración de la Calidad.**Fig. 35**

Fuente: *Ibidem.*, p. 6.

Otro punto importante a considerar en el Control de los documentos es la consulta de los mismos, la cual se realiza a través de la red interna de la Compañía (intranet), lo que permite poner a disposición de todo el personal de la Operación la documentación de los procesos. Esto permite tener una cobertura en todas las áreas ya que pueden ser consultados en línea.

Por otra parte, la documentación que debe ser controlada, pasa por un proceso de aprobación antes de su emisión, mediante rutas de aprobación previamente definidas y aprobadas tanto por el área usuaria, así como por el área de Calidad dentro de un sistema de información que administra toda la documentación, quedando registro de este proceso y se mantiene un histórico de todos los cambios que se han llevado a cabo a un documento ya que se pueden rastrear todas las versiones y saber cual fue el cambio realizado, cuando y por quién.

La Dirección de Operaciones ha visualizado de manera preponderante la satisfacción de los clientes, diseñando modelos y desarrollando esquemas que

permitan determinar cuales son sus requerimientos y expectativas reales, en qué grado se han cumplido con ellas y con base en la mejora continua, buscando cotidianamente nuevas maneras que puedan exceder las necesidades planteadas.

Sin embargo para poder reconocer que los esfuerzos realizados han cumplido con lo planeado se ha implantado un sistema anual de encuestas de satisfacción a la fuerza de ventas la cual sirve de retroalimentación para conocer su percepción del servicio prestado y a su vez conocer otras expectativas a corto, mediano o largo plazo.

Los principales conceptos a medir están basados en:

- Tiempos de respuesta
- Calidad de los procesos
- Servicio

El sistema de gestión de calidad establece un esquema basado en convenios con los clientes internos como puede ser la Dirección Comercial y para dar seguimiento a su cumplimiento estos indicadores son monitoreados en el sistema workflow lo cual ayuda a mantener un seguimiento en todo momento del comportamiento de la operación diaria vs las expectativas convenidas.

Gracias al sistema de calidad establecido, todas las actividades simples o complejas que se realicen en la Organización se enmarcan en un círculo continuo e interminable que parte de la definición de objetivos claros y las alternativas para alcanzarlos hasta la implantación y monitoreo de los resultados alcanzados, lo que permite la búsqueda de la mejora continua a través de la práctica comprometida del personal es lo que ha permitido el logro de las metas y objetivos planteados y es considerado en la Organización como un ejercicio permanente y continuo.

4.8 Resultados.

4.8.1. Niveles de Servicio.

Para que los cambios realizados en la Organización que han sido descritos a lo largo de todo este trabajo puedan ser evaluados como satisfactorios y que realmente estén cumpliendo con los objetivos establecidos en la Planeación Estratégica, es necesario conocer y sobre todo comparar los niveles de servicio recibidos por los clientes, quienes al final de cuentas con su preferencia, lealtad y permanencia en la Compañía son los mejores jueces para evaluar si los cambios realizados están cumpliendo con sus expectativas.

Por lo tanto, una vez estandarizados los procesos, se realizaron cartas compromiso en donde se definieron los niveles de servicio que el Centro Nacional de Servicios y Operaciones debe cumplir para satisfacer las expectativas de sus clientes.

Los niveles de servicio pactados con los clientes son:

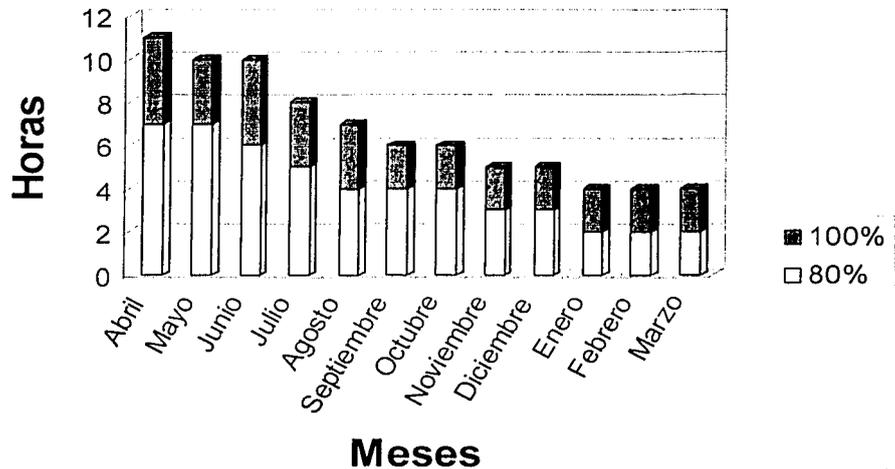
- El 80% de los trámites procesados por el Centro Nacional de Servicios y Operaciones deben ser entregados en un máximo de 4 horas.
- El 100% de los trámites deben ser entregados una vez procesados en un máximo de 6 horas.

Estos porcentajes significan que el tiempo de entrega de los trámites desde su ingreso en cualquier Regional o División hasta su entrega al Cliente en la Regional o División que la solicitó, debe ser en un máximo de 6 horas, no importando el tipo de trámite solicitado, es decir, todos los trámites que ingresan a la Dirección de Operaciones deben ser entregados a los Clientes en este tiempo.

Cabe mencionar que para fines de evaluación por parte del Área Comercial, se estableció que el mayor porcentaje de trámites deben ser entregados en un tiempo menor a las 6 horas antes mencionadas, por lo que se pactó con el Área Comercial que el 80% de los trámites deben ser entregados en un tiempo máximo de 4 horas.

En la figura 36 se muestra la gráfica del comportamiento de los niveles de servicio reportados durante el primer año de trabajo como resultado de la Reingeniería de Procesos realizada en la Organización.

Tiempos de Respuesta promedio por trámite.
Fig. 36.



Como se puede observar en la gráfica anterior, durante los últimos 7 meses de operación, una vez estabilizados los cambios, se ha cumplido con los niveles de servicio establecidos. También se puede observar que en los últimos 3 meses de operación los niveles de servicio están en un tiempo de 4 horas promedio, es decir, 2 horas por abajo de los niveles establecidos, lo que otorga una gran ventaja competitiva a la Compañía.

Por lo tanto, debido a las mejoras realizadas en los procesos y al eliminarse los procesos manuales, así como los procesos de inspección y revisión continua que se hacía a los sistemas de información, así como la búsqueda de información de cada trámite que tenían que hacer los operadores, los tiempos de respuesta bajaron sustancialmente de 10 días promedio por trámite en las transacciones más largas antes de la Reingeniería de Procesos a 4 horas máximo en cualquier tipo de trámite, considerando además que el 80% de los trámites ingresados son resueltos en menos de 2 horas, por lo que los niveles de servicio actuales están superando con las expectativas establecidas y realmente apoyan en la venta de seguros de vida a los agentes vendedores ya que los clientes finales reciben su trámite al siguiente día de haberlo solicitado, quedando el cliente totalmente satisfecho en el servicio otorgado. Esta afirmación es el sentir del cliente final, de acuerdo a las encuestas realizadas por el Sistema de Calidad de la empresa, siendo estos niveles de servicio de gran ayuda para los agentes vendedores y por ende una valiosa herramienta para el incremento en las ventas de la empresa.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

4.8.2. Gastos de Operación.

Los gastos de operación bajo este nuevo esquema fueron impactados sustancialmente con respecto a los gastos de operación que se venían manejando antes de la Reingeniería realizada, ya que durante el primer año de operación normal se ha logrado una reducción sustancial de un 52.77% con respecto al último año que la Dirección de Operaciones erogó antes que la Reingeniería se llevará a cabo, cifra muy superior al 35% de reducción de costo esperado en los planes estratégicos establecidos.

Pieza fundamental para la reducción sustancial en los gastos de operación antes mencionados, es el personal actual de la operación, ya que comparativamente con el esquema de trabajo anterior, se tuvo una reducción del 44.7%.

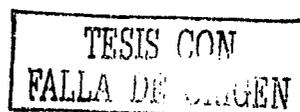
Por último, toda la diversidad de innovaciones hechas por la empresa y evidentemente los resultados en la reducción sustancial en los gastos de operación obtenidos, ha contribuido en conjunto con diversas estrategias de mercadotecnia impulsadas por un excelente servicio al cliente, ha producido por una parte en un crecimiento anual en las ventas en un 12% en los dos últimos años, y por otra parte un retorno de la inversión de este proyecto de tan sólo dos años, cifra 45% debajo del tiempo esperado.

Cabe mencionar que el incremento en el volumen de transacciones debido al incremento en la ventas esta siendo absorbido por la operación actual sin incrementar los gastos de operación ya mencionados, siendo este resultado uno de los objetivos planteados por la Planeación Estratégica realizada.

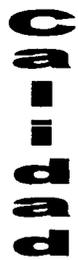
4.8.3. Estándares de Calidad y Productividad.

Para cumplir con los niveles de servicio pactados con los clientes, así como evaluar el rendimiento de los operadores y Titulares, se definieron indicadores de productividad y Calidad por operador y por área.

Esta información es procesada en el Balance Scorecard y sirve de base para determinar el monto de la compensación que cada operador y área recibirán de acuerdo a su desempeño. Cabe mencionar que esta información también es utilizada para detectar operadores de bajo rendimiento y aplicar acciones para incrementar su rendimiento.

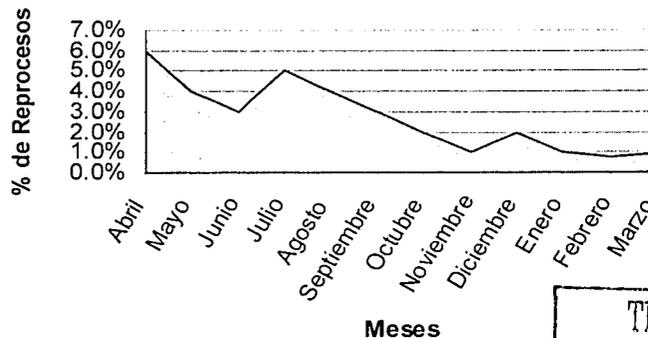


Los índices de productividad y calidad considerados son cuatro principalmente:

	}	% de reprocesos = $\frac{\text{Trámites reprocesados}}{\text{Trámites procesados}}$
		% de devolución = $\frac{\text{Trámites devueltos}}{\text{Trámites procesados}}$
	}	% eficiencia promedio de tiempo por trámite = $\frac{\text{Tiempo promedio por trámite}}{\text{Estandar de tiempo por trámite}}$
		% de productividad promedio = $\frac{\text{Total de minutos trabajados por día}}{\text{Tiempo estandar total por trámite por día.}}$

A continuación en las tres figuras siguientes se muestra la tendencia que ha tenido el área de Emisión y Cambios de póliza de vida, que refleja el comportamiento y la tendencia que ha seguido la Compañía en lo referente a Calidad y Productividad de la misma.

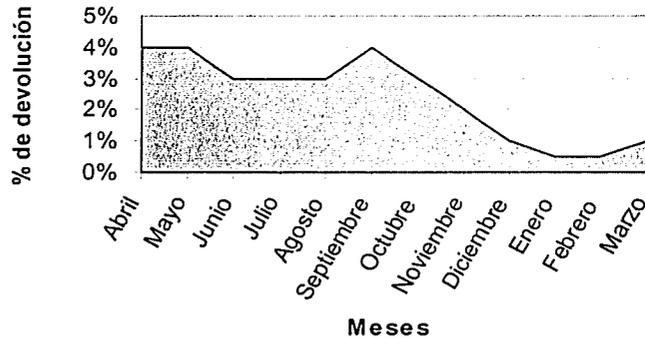
Porcentaje de Reprocesos en Emisión y Cambios de póliza de vida.
Fig. 37



TESIS CON
FALLA DE CENEN

Fuente: Contrucción propia en base a los resultados del Balance Scorecard.

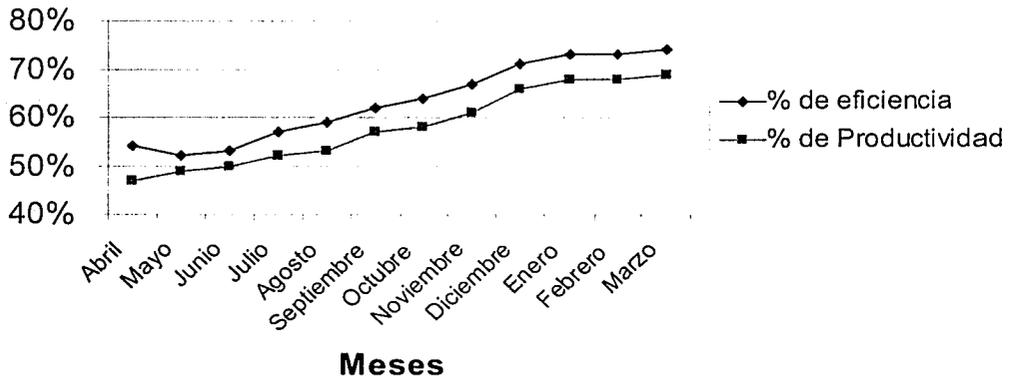
Porcentaje de devoluciones en Emisión y Cambios de póliza de vida.
Fig. 38



Fuente: Construcción propia en base a los resultados del Balance Scorecard.

Porcentaje de productividad y eficiencia del Área de Emisión y Cambios de póliza de Vida.

Fig. 39.



Fuente: Construcción propia en base a los resultados del Balance Scorecard.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Como se puede observar en las gráficas anteriores, durante el primer año de operación y sobre todo durante los primeros 6 meses, los cambios se empezaron a notar drásticamente para posteriormente empezar a estabilizarse. A este respecto, en las figuras 37 a la 39, se puede ver también que en los últimos 3 meses, es decir de enero a marzo se percibe el rumbo que esta tomando la Compañía con respecto a los niveles de servicio así como a los niveles de Calidad que la compañía está manejando, lo que indica una tendencia en la reducción de los reprocesos y devoluciones, así como una entrega cada vez más rápida (en menos de 3 horas) para beneficio de los clientes, y lo más impactante a un costo muy por abajo al que se tenía antes de la Reingeniería de procesos realizada.

Estos indicadores han permitido realmente medir la productividad tanto de los operadores como de las áreas respectivas y que en conjunto con los niveles de servicio y los niveles de calidad otorgados, son los resultados de todo el trabajo realizado desde su concepción en la Planeación Estratégica, la reingeniería de procesos y la nueva cultura organizacional han dado como resultado una mejora sustancial en niveles de servicio, costos y calidad para bien de accionistas, clientes y empleados.

5. Conclusiones.

5 Conclusiones.

Como se mencionó en la introducción de este trabajo, para poder enfrentar el cambiante presente y un futuro cada vez más competitivo en donde las ideas, la información y la globalización son las claves del éxito en los negocios, Seguros Monterrey guiado por su visión y misión de ser la Compañía número uno en México, con un enfoque orientado al cliente, una nueva cultura de calidad y con una actitud orientada hacia el futuro, llevó a cabo un cambio radical en la forma de operar la Dirección de Operaciones de Seguros Monterrey New York Life para llegar a ser una organización que va más allá de lo básico y transformarse en una empresa sensible, ágil y liviana, obteniendo niveles envidiables de costos, calidad y niveles de servicio.

Sin embargo, estos cambios no fueron nada fáciles, ya que fueron dos años de intenso trabajo en donde los procesos migrados causaron una gran desestabilidad en los procesos operativos, ocasionando grandes presiones a todos los niveles, poniendo en riesgo la operación misma, llegándose a considerar en más de una ocasión la decisión de dar marcha atrás al proyecto mismo.

Estos cambios también requirieron que los empleados alteraran los hábitos de trabajo que habían mantenido durante largos periodos, sin embargo existió personal de todos los niveles que no pudieron romper esos hábitos y adaptarse a la nueva forma de trabajo por lo que lamentablemente tuvieron que salir de la Compañía.

Cabe mencionar que las Gerencias medias jugaron un papel clave al orquestar y guiar a su gente mediante una fuerte comunicación proveniente de los niveles operativos hacia los niveles superiores y luego de regreso en un diálogo continuo, liderando y corriendo riesgos, aprendiendo de los pequeños éxitos y los fracasos que se iban generando a lo largo del proceso de cambio y provocando las acciones necesarias para estabilizar la operación.

Otro punto a resaltar es la nueva cultura organizacional la cual también cambio radicalmente. El logro de este cambio se debió al continuo monitoreo que se realizó a lo largo de estos 2 años para evaluar el impacto que estaba teniendo en la Organización. La Cultura Organizacional paso de ser una cultura conservadora, rígida, jerarquizada en donde el jefe siempre tiene la razón, y reacia a cualquier tipo de cambio a una cultura abierta, flexible, con estructura plana, innovadora, de confianza y agradable de acuerdo a los valores establecidos desde la planeación estratégica diseñada.

Ahora, después de dos años de arduo trabajo, las mejoras han sido totalmente radicales en la forma de operar el negocio ya que aunque no existe punto de comparación de estos resultados con respecto a la forma de trabajo antes del cambio, puesto que no se llevaba ningún tipo de control cuantificado y sobre

todo realista, el cambio es sustancial ya que de acuerdo a la impresión por parte de agentes de ventas así como Promotores, jamás imaginaron que "si hace un par de años me hubieran dicho que esperara mi trámite tomando un cafecito y en menos de una hora tenerlo y sin errores, simplemente no lo hubiera creído"⁴⁸

Entre las mejoras realizadas más relevantes que se han mencionado a lo largo de este trabajo, son entre otras:

- ✓ El centro operativo es un centro de excelencia en la manufactura de pólizas y atención telefónica con la característica de ser un productor de bajo costo, ya que los costos de Operación en función de las primas se han colocado en niveles de mejores prácticas internacionales con un costo del 52.77% menor con respecto a la operación anterior durante el primer año.
- ✓ Se tiene la infraestructura tecnológica para darle mantenimiento y continuidad a los sistemas de información operativos.
- ✓ Se cuenta con un sistema de calidad y mejora continua que cumple con normas internacionales como la certificación de ISO 9000 en todos los procesos y avalado por un organismo internacional.
- ✓ Un ambiente laboral con los mecanismos que fomentan un trabajo más creativo y la búsqueda de la mejora continua a través de la práctica comprometida del personal que ha permitido el logro de las metas y los objetivos planteados y es considerado en esta Organización como un ejercicio permanente y continuo.
- ✓ Se adicionaron nuevos procesos para incrementar la satisfacción del cliente como son el Centro de Atención Telefónica, las Oficinas inteligentes y el Portal de agentes.
- ✓ Los tiempos de respuesta bajaron de 10 días promedio por trámite en las transacciones más largas a 4 horas máximo en cualquier tipo de trámite.

Sin embargo, no obstante que tanto los clientes como los accionistas se sienten satisfechos por el trabajo realizado, este no termina aquí, antes al contrario apenas inicia, ya que el haber alcanzado estos niveles de servicio y los gastos de operación mencionados, en la actualidad no garantiza el éxito de la empresa. Lo importante es crear las bases para empezar nuevamente desde hoy a trabajar hacia el futuro, ya que las estrategias de la organización a seguir deben estar encaminadas al funcionamiento exitoso a través del tiempo como un organismo adaptativo, que experimente, se adapte, aprenda y crezca.

Esta capacidad de aprender, innovar y retroalimentarse de sus propios errores, a través de la creatividad de su gente ha convertido a la Organización en una

⁴⁸ Felicitación recibida por una Promotoria atendida por una sucursal de Seguros Monterrey.

empresa dinámica de aprendizaje, basado en el conocimiento y comprometida con la innovación continua y sustentable, preparándose de esta forma para ser flexible y no sólo sobrevivir a los cambios, tanto externos como internos del entorno que la rodea, sino permite una creación constante en el crecimiento de la Empresa y asegura una ventaja sobre los competidores, resultado de la reinención y la modificación constante de todo el proceso operativo.

5.1 Retos actuales.

La capacidad de la Compañía para innovar, mejorar y aprender se relaciona directamente con el valor que genera su gente para beneficio de sus clientes, accionistas y empleados por lo que basada en estas premisas, los retos actuales de Seguros Monterrey continúan dirigidos al logro de la misión y visión de la Compañía encaminando sus esfuerzos a satisfacer y superar las expectativas de sus clientes. Por lo tanto, estos nuevos retos son:

Tecnología del conocimiento.

La empresa como se mencionó en la sección de Creatividad e Innovación, ha implantado un nuevo esquema denominado "Tecnología del Conocimiento", el cual consiste en intercambiar información y experiencias entre las áreas operativas sobre problemas y soluciones, generando de manera electrónica a través de intranets, audio conferencias, video conferencias, etc., un ámbito para compartir tips entre todos los grupos de trabajo, explotando cotidianamente el conocimiento adquirido día a día en cualquier Departamento o Sucursal o bien la generación de nuevas formas e ideas para mejorar las actividades que se realizan en la Compañía. El reto es consolidar esta nueva tecnología que fomente una cultura de innovación, en donde toda la Organización pueda participar.

El objetivo que se busca con este tipo de actividades es dar como resultado un trabajo en equipo que ofrezca soluciones para enfrentar los desafíos de una era en la que el conocimiento se ha vuelto un recurso crítico para la actividad de negocios. Este modelo combina las habilidades humanas con las tecnologías de información, las cuales en conjunto deben generar propuestas de mejora en los procesos y por ende en el crecimiento de la Compañía y el desempeño de los empleados de la Organización.

Con este esquema de trabajo la Organización esta consciente que sí no se tiene la flexibilidad suficiente para invertir el tiempo y el esfuerzo necesarios para desarrollar nuevas capacidades, la ventaja competitiva obtenida hasta el momento no podrá mantenerse, por lo que es fundamental la consolidación de este nuevo esquema de trabajo en equipo.

Liderazgo.

Otro reto importante es mantener mediante una continua capacitación el apoyo de Titulares y de la Dirección General de Operaciones para liderar las propuestas del personal y los desafíos que van surgiendo en el entorno interior y exterior cada vez que se pone en marcha nuevas formas de trabajo. Esto debe permitir una comunicación constante entre operadores y Titulares que den respuestas a las necesidades del cliente, ayudándose en conjunto a diseñar nuevas estrategias, identificar problemas y proveer soluciones que mantengan la lealtad y permanencia de los clientes actuales y atrayendo a nuevos clientes.

Sistemas de Información.

Con la intención de mejorar el servicio de los asesores para dar mayor calidad a los clientes, Seguros Monterrey New York Life, esta incursionando en el mundo del cómputo móvil.

Para tal fin, se eligió a la compañía Palm por la infraestructura de sus dispositivos móviles y por la agilidad de su sistema operativo, para realizar este nuevo reto.

Mediante estos dispositivos, los asesores podrán realizar cotizaciones off line y consultar información sobre el estatus de sus pólizas, pagos de comisiones, cartera de clientes o, incluso cotizar cualquier producto para responder de forma inmediata a las necesidades de los clientes. La forma de operar es que los Agentes de ventas sincronizan su dispositivo con cualquier computadora y acceden a un portal donde pueden sincronizar sus datos. Posteriormente los agentes ya no tendrán que conectarse al portal, sino que en tiempo real podrán acceder a las aplicaciones.

Esto permitirá reducir a los asesores de ventas el tiempo que dedican a los trámites administrativos. Como ya se mencionó en las secciones de Resistencia al cambio, existirán empleados renuentes al cambio, sobre todo los de mayor edad, sin embargo, los beneficios de la tecnología los convencerán.

Calidad.

Otro reto para mejorar la calidad en el Centro Nacional de Servicios y Operaciones es el establecimiento de la metodología de Six Sigma, la cual a continuación se explica brevemente:

Técnicamente, six sigma es una medida específica de calidad: 3.4 defectos por millón. La mayor parte de las empresas opera en un nivel de calidad mucho más bajo (por lo general, en el rango de 2 a 3 sigma; es decir, entre 66,000 y 300,000 defectos por millón). Pero, en realidad, la definición técnica es irrelevante: algunas compañías no necesitan alcanzar ese nivel; otras, en

cambio, deben superarlo. En la práctica, six sigma se ha convertido en el nombre clave de un conjunto de metodologías y técnicas que se aplican para mejorar la calidad y reducir los costos. La metodología six sigma de uso más frecuente es conocida como DMAIC (sigla, en inglés, de definir, medir, analizar, mejorar y controlar), y lo que aporta es un método disciplinado para resolver problemas de negocios.

La premisa de six sigma es que las compañías deben tener altos niveles de calidad y bajos niveles de costos, y que un enfoque disciplinado erradicará los desperdicios y errores habituales en las operaciones. Six sigma no ataca el nivel superficial de los problemas, sino sus causas. Si los defectos son muchos, no los reduce inspeccionándolos y descartando los elementos defectuosos; por el contrario, mide y analiza cuidadosamente las operaciones, a fin de determinar con exactitud cómo y por qué se producen los defectos, y luego toma medidas para abordar esas causas. Con DMAIC, la secuencia es la siguiente: se define y cuantifica un problema; se evalúa la información recogida para limitar y clarificar el problema; se despliegan las herramientas analíticas que permiten rastrear el problema hasta su raíz; se identifica e implanta la solución para esa causa básica; y, finalmente, las operaciones mejoradas se someten a un control continuo para impedir la recurrencia del problema.

El equipo de herramientas de six sigma incluye una variedad de técnicas, principalmente de análisis estadístico de información y mejora de la calidad. Six sigma es una metodología basada en proyectos. Es decir, la unidad de actividad es un proyecto que aplica la metodología DMAIC para solucionar un problema de rendimiento específico. Los proyectos están a cargo de equipos, liderados por "black belts" (profesionales expertos). La norma es que un proyecto debe llevarse a cabo entre tres y seis meses, y generar ahorros de entre 150,000 y 300,000 dólares; un black belt debe liderar entre cuatro y seis proyectos por año.

El poder de six sigma radica en la disciplina que aporta para manejar la complejidad de las operaciones de una empresa. Muchos factores pueden ser la causa de un problema de calidad. En lugar de buscar soluciones aleatorias, la empresa debe identificar la causa de un problema, y aplica sólo las soluciones apropiadas.

Con la implantación de esta técnica se espera que la calidad en el servicio prestado se supere día a día y se continúen reduciendo los costos operativos de la Organización.

Comentarios Finales.

Se puede concluir que debido a que sólo los seres humanos pueden tomar el papel central en la creación del conocimiento y apoyados con los sistemas de información, la Empresa reconoce y aprovecha la importancia del rol del conocimiento como un valor diferenciador que impulsa la eficiencia en las operaciones actuales estimulando de esta forma la creación de los procesos futuros.

En definitiva, una organización es lo que sabe. Y para saber, el talento, la innovación y el conocimiento de su gente son sus principales activos y el resultado ha sido una Compañía innovadora, donde la creatividad es una próspera realidad.

El reto para Seguros Monterrey fue el revitalizar sus procesos para reducir sus costos y mejorar sus niveles de servicio lo que conllevó a incrementar su rentabilidad y aumentar sus ventas. Esta búsqueda de resultados puso en determinado momento en peligro su capacidad de operación. De hecho no fue fácil provocar la innovación y la creatividad radical en La Compañía. Y es que, a veces, ejecutar ideas revolucionarias puede ser –en el mejor de los casos– una pérdida de tiempo, pero en el peor, una amenaza para la Organización y un descalabro en su crecimiento. Sin embargo al evaluar los resultados obtenidos se puede concluir que valió la pena el riesgo.

6. Glosario.

6 Glosario.

Acción correctiva.¹

Conjunto tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable. La acción correctiva se toma para prevenir que algo vuelva a producirse.

Acción preventiva.²

Acción tomada para eliminar la causa de una No conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable.

Asegurado.³

Es la persona sobre cuyas características individuales, recae la cobertura del seguro.

Balance Scorecard.⁴

Su traducción como "Tarjeta de anotaciones equilibrada" o "Comando de Mando integral" es un nuevo marco o estructura creada para integrar indicadores derivados de la estrategia.

El Balanced Scorecard traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. El Balanced Scorecard mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento.

Benchmarking.⁵

Consiste en comparar funciones o procesos con empresas de giros similares o bien con cualquier industria dependiendo del tipo de investigación. El beneficio de esta forma de comparación es que permite descubrir prácticas o métodos que se pueden implantar en la industria del investigador.

Calidad.⁶

Grado en el que un conjunto de características inherentes (al producto o servicio) cumple con los requisitos. Inherente significa que existe en algo, especialmente como una característica permanente.

Call Center.⁷

Centro de Atención telefónica.

Competencia.⁸

Implica de suyo lucha entre varios: se fundamenta en el binomio ganar-perder y puede ser además una lucha leal o desleal.

Competitividad.⁹

Una medida de satisfacción del consumidor en un mercado globalizado. Los principales parámetros de medición son la calidad, el servicio, el precio, el diseño y la capacidad y oportunidad de satisfacer nuevas necesidades de clientes y mercados.

Contrato de Seguros.¹⁰

Es el convenio por medio del cual los participantes adquieren derechos y obligaciones.

Corrección.¹¹

Acción tomada para eliminar una no conformidad detectada.

Costeo ABC.¹²

Costeo basado en Actividades (costeo ABC), el cual es una metodología para asignar costos a los objetos basados en las actividades que les dan origen.

A diferencia del esquema de costos tradicional, este esquema se basa fundamentalmente en los procesos y no en las áreas o departamentos donde se generan los costos, que era la forma tradicional en que se evaluaba el costo, en donde el cálculo de costos era prorrateado entre los departamentos, lo que no permite observar las mejoras que se realizan en un departamento y otro, por lo que resulta insensible a la secuencia o al proceso.

Una de las ventajas de este costeo basado en actividades es la de eliminar las distorsiones del sistema de costos tradicional que solo asigna costos sin tomar en cuenta el factor generador de los mismos. Estas distorsiones ocultan el costo real de cada proceso al subestimar costos de procesos complejos y de bajo volumen y/o sobreestimar costos de procesos sencillos y de alto volumen.

Asimismo, se tiene un entendimiento de la estructura de costos, el comportamiento y la economía de la organización para mejorar las operaciones y reasignar las fuentes de costeo a través de las actividades y los procesos de la organización.

Cultura Organizacional.¹³

Es el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan identidad, personalidad, sentido y destino a una organización para el logro de sus objetivos económicos y sociales.

Documentos.¹⁴

Información y su medio de soporte. El medio de soporte puede ser papel, disco magnético, óptico o electrónico, fotografía o muestra patrón o una combinación de éstos.

Eficacia.¹⁵

Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

Eficiencia.¹⁶

Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

e-mail.¹⁷

Correo electrónico

Hardware.¹⁸

Todos los componentes físicos de la computadora y sus periféricos.

Imágenes.¹⁹

La conversión de documentos físicos en imágenes (archivos) digitalizados que pueden ser consultadas directamente en una PC.

Inbound.²⁰

Llamadas entrantes en un Centro de Atención telefónica.

Información.²¹

Elemento base del concepto informática, susceptible de ser tratado por los ordenadores.

Informática.²²

Es equivalente a computación. Se puede definir como la ciencia que trata la información por medio electrónicos.

Innovación.²³

Acción de dotar a los recursos con una nueva capacidad de producir riqueza o cualquier cambio en el potencial productor de riqueza ya existente.

Internet.²⁴

Red de redes. Sistema mundial de redes de computadoras interconectadas. Fue concebida a fines de la década de 1960 por el Departamento de Defensa de los Estados Unidos; más precisamente, por la ARPA. Se la llamó primero ARPAnet y fue pensada para cumplir funciones de investigación. Su uso se popularizó a partir de la creación de la World Wide Web. Actualmente es un espacio público utilizado por millones de personas en todo el mundo como herramienta de comunicación e información.

Intranet.²⁵

Red de redes de una empresa. Su aspecto es similar al de las páginas de Internet.

ISO.²⁶

International Organization for Standardization. Fundada en 1946, es una federación internacional que unifica normas en unos cien países.

Manual de Calidad.²⁷

Documento que especifica el sistema de gestión de la calidad de una organización.

Online.²⁸

En línea, conectado. Estado en que se encuentra una computadora cuando se conecta directamente con la red a través de un dispositivo, por ejemplo, un módem.

Outbound.²⁹

Llamadas salientes en un Centro de Atención Telefónica.

Página web.³⁰

Una de las páginas que componen un sitio de la World Wide Web. Un sitio web agrupa un conjunto de páginas afines. A la página de inicio se la llama "home page".

Password.³¹

Contraseña.

Plan de Calidad.³²

Documento que especifica qué procedimientos y recursos asociados deben aplicarse, quién debe aplicarlos y cuándo deben aplicarse a un proyecto, proceso, producto o contrato específico.

Planeación Estratégica.³³

La Planeación Estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una empresa para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias, básicos para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias, y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la organización.

Es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo, a través de su medio ambiente, para lograr las metas fijadas.

Póliza.³⁴

Es el documento en que se instrumenta el contrato de seguros en el que reflejan las normas que en forma general, particular o especial regulan las relaciones contractuales (Obligaciones y condiciones) convenidas entre la aseguradora y el asegurado, así como los riesgos y sumas aseguradas amparados.

Prima.³⁵

Es el precio que se cobra por un seguro a una edad determinada o la cantidad pagadera a la compañía por los beneficios previstos bajo un contrato determinado.

Procedimiento.³⁶

Forma específica para llevar a cabo una actividad o un proceso.

Reaseguro.³⁷

Es el contrato por medio del cual una institución de seguros llamada Reaseguradora toma a su cargo total o parcialmente un riesgo ya cubierto por otra.

Registros.³⁸

Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.

Reingeniería de Procesos.³⁹

Un replanteamiento fundamental y un rediseño radical de los procesos de negocios, a fin de lograr mejoras asombrosas en las medidas del desempeño que hoy en día resultan críticos, como costo, calidad, servicio y velocidad.

Seguro.⁴⁰

Es un contrato en el que una compañía de seguros asume un riesgo de otra persona a cambio del pago de una prima.

Servicio.⁴¹

Productos intangibles que conceden valor a los consumidores al ser producidos.

Servidor.⁴²

Computadora central de un sistema de red que provee servicios y programas a otras computadoras conectadas.

Sistema.⁴³

Está formado por un conjunto de componentes que trabajan juntos para lograr el objetivo global del todo (producto o resultado).

Sistema de Gestión de la Calidad.⁴⁴

Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

Sistemas de información.⁴⁵

Un sistema que trata a la información por medios electrónicos, que pueden incluir componentes físicos (hardware), lógicos (software), de comunicación (redes de cualquier tipo o internet) y medios humanos (orgware), todo ello permite en conjunto el tratamiento de la información

Sistema Financiero Mexicano.⁴⁶

Conjunto de instituciones que captan, administran y canalizan a la inversión, el ahorro tanto de nacionales como de extranjeros, y se integra por: grupos financieros, banca comercial, banca de desarrollo, casas de bolsa, sociedades de inversión, aseguradoras, arrendadoras financieras, afianzadoras, almacenes generales de depósito, uniones de crédito, casas de cambio y empresas de factoraje.

Solicitud.⁴⁷

Es una forma suministrada por la Compañía de Seguros para ser llenada por el solicitante de un seguro.

Software.⁴⁸

Término general que designa los diversos tipos de programas usados en computación.

Tecnología.⁴⁹

El proceso a través del cual los seres humanos diseñan herramientas y máquinas para incrementar su control y su comprensión del entorno material. El término proviene de las palabras griegas tecné que significa "arte" u oficio, y logos,

"conocimiento" o ciencia, área de estudio; Por tanto la tecnología es el estudio o ciencia de los oficios.

UPS.⁵⁰

Proporciona corriente eléctrica regulada de manera permanente para los sistemas críticos de la Operación como son los servidores, el conmutador, las PC`s, etc.

Workflow⁵¹

Su traducción es la de flujo de trabajo y es un sistema de información para el control y administración de los flujos de trabajo de la operación, el cual integra a los distintos operadores del proceso y consolida de manera automática la información relevante relacionada con las diferentes funciones que se desarrollan y que sirve de base para la toma de decisiones, permitiendo de esta forma, monitorear los niveles de servicio y disminuir los costos de operación.

¹ NORMA MEXICANA IMNC ISO 9000:2000 COPANT/ISO 9000-2000 NMX-CC-9000-IMNC-2000, **Sistemas de gestión de la calidad-Fundamentos y vocabulario**, México, 2001, p.20

² Ibid.

³ Instituto Mexicano Educativo de Seguros y Fianzas A.C. **Manual de Gastos Médicos Mayores**, México, 2000, p.4

⁴ Kaplan,Robert., **Balanced Scorecard: su función** en Gestión volumen 5, 2001., p. 13

⁵ <http://www.elrinconcito.com/diccionarios>. Julio 2002.

⁶ NORMA MEXICANA IMNC ISO 9000:2000 op. cit., p.12

⁷ <http://www.clarin.com.ar/suplementos/informatica/htm/glosario2.htm>. Febrero 2003

⁸ Siliceo Aguilar, Alfonso, **Cómo construir la cultura organizacional** en Expansión, Diciembre 2, 1998, p. 111.

⁹ Siliceo Aguilar, Alfonso, op. cit., p. 111

¹⁰ Instituto Mexicano Educativo de Seguros y Fianzas A.C. op. cit., p.4

¹¹ NORMA MEXICANA IMNC ISO 9000:2000., op. cit., p.20

¹² Booz-Allen & Hamilton., **Modelo de Costeo ABC**, México 1999, p. 9.

¹³ Siliceo Aguilar, Alfonso, op. cit., p. 107.

¹⁴ NORMA MEXICANA IMNC ISO 9000:2000., op. cit., p.22

¹⁵ Ibid., p. 15

¹⁶ Ibidem

¹⁷ <http://www.clarin.com.ar>, op. cit.

¹⁸ Ibidem.

¹⁹ Microsoft Consulting Services., **Sistema para Control de Flujo de Trabajo**, México, 2000, p. 9.

²⁰ <http://www.clarin.com.ar>, op. cit.

²¹ <http://www.elrinconcito.com/diccionarios>. Julio 2002.

²² Ibidem.

²³ Drucker Peter F., **La innovación y el empresariado innovador**; Edit. Hermes, México, 1991, p. 45

²⁴ <http://www.clarin.com.ar>, op. cit.

²⁵ Ibid.

- ²⁶ Centro de Capacitación y Desarrollo Empresarial, **Introducción e Interpretación de ISO**, Octubre 2002, p. 4.
- ²⁷ NORMA MEXICANA IMNC ISO 9000:2000., op. cit., p.22
- ²⁸ <http://www.clarin.com.ar.>, op. cit.
- ²⁹ Ibidem
- ³⁰ Ibid.
- ³¹ <http://www.clarin.com.ar.>, op. cit.
- ³² NORMA MEXICANA IMNC ISO 9000:2000., op. cit. p.22
- ³³ Ordóñez Medrano, Araceli. **Dirección Estratégica. Modulo II, Diplomado en Alta Dirección**, UNAM, Dic. 2001, pp. 8-9.
- ³⁴ Instituto Mexicano Educativo de Seguros y Fianzas A.C. op. cit., p.6
- ³⁵ Ibidem.
- ³⁶ NORMA MEXICANA IMNC ISO 9000:2000., op. cit. p.18
- ³⁷ Instituto Mexicano Educativo de Seguros y Fianzas A.C. op. cit., p.7
- ³⁸ NORMA MEXICANA IMNC ISO 9000:2000., op. cit., p.23
- ³⁹ Macdonald, John. **Cómo Entender Reingeniería de Procesos en una semana**, Edit. Panorama, México, 1997, p. 15
- ⁴⁰ Instituto Mexicano Educativo de Seguros y Fianzas A.C. op. cit., p.7
- ⁴¹ Monks, Joseph G. **Administración de Operaciones**. Edit. McGraw-Hill, México, 1985. p. 7.
- ⁴² <http://www.clarin.com.ar.>, op. cit.
- ⁴³ Haynes, Stephen G. **Planeación estratégica para alcanzar el éxito**, traduc. Jaime Schlittler, México, Grupo Editorial Iberoamericana, 2002, p.7
- ⁴⁴ NORMA MEXICANA IMNC ISO 9000:2000., op. cit., p.13
- ⁴⁵ <http://www.elrinconcito.com/diccionarios>. Julio 2002
- ⁴⁶ <http://www.shcp.gob.mx/index01.html>. Abril 2002
- ⁴⁷ Instituto Mexicano Educativo de Seguros y Fianzas A.C., op. cit., p.7
- ⁴⁸ <http://www.clarin.com.ar.>, op. cit.
- ⁴⁹ <http://www.terra.es/personal/lermon/esp/enciclo.htm>. Julio 2002.
- ⁵⁰ <http://www.clarin.com.ar.>, op. cit.
- ⁵¹ Microsoft Consulting Services., op. cit., p. 9.

7. Bibliografía.

7 Bibliografía.

Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros A.C.(AMIS). **Comportamiento del Sector Asegurador Mexicano Tercer Trimestre 2001-2000.**

Boyne Kevin; **Enable creativity:** Crecimiento permanente; <http://www.intermanagers.com.ar/circuitos>, julio 2002, p. 1

Baena, Guillermina., **Instrumentos de Investigación. Tesis profesionales y trabajos académicos.**, 27ª reimpresión, México, Editores Mexicanos Unidos, 2001., 130 pp.

Centro de Capacitación y Desarrollo Empresarial, **Sistemas de Gestión de la Calidad ISO 9001-2000**, Octubre 2002, 15 pp.

Centro de Capacitación y Desarrollo Empresarial, **Introducción e Interpretación de ISO**, Octubre 2002, 75 pp.

Centro de Estudios Estratégicos, **Ciudades para invertir en México**, Instituto Tecnológico de Estudios Superiores Monterrey., México, 1997.

David, Fred. R., **Strategic Management Concepts.** Ninth edition, Prentice Hall, U.S.A.,2002., 336 pp.

Drucker, Peter F, **La innovación y el empresariado innovador. La práctica y los principios**, traduc. Maricel Ford, 1a.ed., 2a. reimp., México, Ed. Hermes, 1991, 307 pp.

García Anselmo, et. al., **Uso de indicadores** en Manufactura, Noviembre 1997, 126-128 pp.

Hamel, Gary. **La era de la Revolución** en Gestión, Volumen 5, Septiembre-Octubre 2001.

Haynes, Stephen G. **Planeación estratégica para alcanzar el éxito**, traduc. Jaime Schlittler, México, Grupo Editorial Iberoamericana, 2002, 82 pp.

<http://www.amis.com.mx/amis.nsf>. **Tipos de Seguros.** Febrero, 2003.

<http://www.clarin.com.ar/suplementos/informatica/htm/glosario2.htm>.Febrero 2003.

<http://www.elrinconcito.com/diccionarios>. Julio 2002.

<http://www.terra.es/personal/lermon/esp/enciclo.htm>. Julio 2002.

<http://www.cnbv.gob.mx>, **Sistema Financiero Mexicano**. Abril 2002

<http://www.shcp.gob.mx/index01.html>. Abril 2002

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática., **Censo Económico 1994**, INEGI, 1995.

ISO 9000-2000. COPANT/ISO 9000-2000. NMX-CC-9000-IMNC-2000. **Sistemas de gestión de la calidad – fundamentos y vocabulario**.

Kaplan, Robert., **Balanced Score Card: su función** en Gestión volumen 5, 2001, p.14

Kaplan Robert S., Norton, David P., **Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)**, Ediciones Gestión 2000, S.A., España, 1997., 321 pp.

Kaplan Robert S., Norton, David P., **Se obtiene lo que se mide** en Expansión, 14-28 de Abril, 1999., 97-105 pp.

Macdonald, John. **Como entender reingeniería de procesos en una semana**. Edit. Panorama, México 1997.

Microsoft Consulting Services., **Sistema para Control de Flujo de Trabajo**, México, 2000, 48 pp.

Monks, Joseph G., **Administración de Operaciones**, traduc. Fernando Gómez Mejía, México, Ed. McGraw-Hill, 1985, 411 pp.

Ordóñez Medrano, Araceli. **Dirección Estratégica. Modulo II, Diplomado en Alta Dirección**, UNAM, Dic. 2001, 45 pp.

Pacheco Llanes, Luis Felipe, **Alineamiento Estratégico de la Estructura Organizacional**, en Soluciones Avanzadas, Año 6, número 55, Marzo de 1998, 12-16 pp.

Project Management Institute, **A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide)**, 2000 edition, 134 pp.

Resa Freg, Antonio, **Innovación: El elemento más novedoso de la Clase Mundial. Prepare a su empresa para ver hacia el futuro** en Soluciones Avanzadas, Año 6, número 55, Marzo de 1998, 26-31 pp.

Rozenberg, Dino. **Brújula para el destino empresarial** en Expansión, Abril 8, 1998, 110-117 pp.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Comisión Nacional de Seguros y Fianzas. **Resumen Informativo Trimestral con cifras al 30 de septiembre de 2001.**

Siliceo Aguilar, Alfonso, **Cómo construir la cultura organizacional** en Expansión, Diciembre 2, 1998, 107-111 pp.

Trinidad de Jesús, Froylan. **Valor Estratégico de la Tecnología** en Prospectiva tecnológica Estrategia Industrial, ejemplar 122, 5-7 pp.

Vite Estrada, Francisco. **Módulo III, Diplomado en Alta Dirección**, UNAM, Enero 2002, 57 pp.

Volkow, Natalia, **Como crear un sistema de información** en Expansión, Octubre 8, 1997, 88-92 pp.

Valdés Hernández, Luis Alfredo, **El Sistema Tecnológico en las organizaciones y su administración.** UNAM., México, 2002., 23 pp.

Zozaya Gorostiza, Carlos, **Alineación de las Estrategias de Negocios y de Tecnologías de Información en Soluciones Avanzadas** en Soluciones Avanzadas, Año 6, número 55, Marzo de 1998, 4-11 pp.