



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN



RECURSOS HUMANOS EN LA INDUSTRIA.
LIDERAZGO ELEMENTO ESENCIAL EN LOS NIVELES
DIRECTIVOS DE LA USI III DE UNA EMPRESA
DE SEGUROS

TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A

NORA YOLANDA GUTIERREZ SERDAN

ASESOR: L. A. SANDRA LUZ GONZALEZ LOPEZ

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

28
leje



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 está 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.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: OFICIO DE TERMINACION
DE LA PRUEBA ESCRITA.

DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA UES-CUAUTITLAN
PRESENTE

AT'N. Ing. Rafael Rodriguez Ceballos
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la F.E.S.-C.

Con base en los art. 19 y 20 del Reglamento General de Exámenes, informo a ud., que ha sido
concluido el trabajo de Seminario: Recursos Humanos en la Industria. Liderazgo
elemento esencial en los Niveles Directivos de la USI III de una
Empresa Aseguradora

que presenta la pasante: Nora Yolanda Gutiérrez Sordán
con número de cuenta: 8730711-3 para obtener el TITULO de:
Licenciada en Administración

Bajo mi asesoría, cubriendo los requisitos académicos

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo de Méx., a 28 de noviembre de 1994.

NOMBRE Y FIRMA DEL ASESOR
L.A. Sandra Luz González López

FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLAN

DEPARTAMENTO DE EXAMENES
PROFESIONALES

DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

A DIOS por darme la oportunidad
de alcanzar esta meta y ser la
luz que guía y fortalece cada
día de mi vida.

A mis padres, YOLANDA Y SERGIO,
gracias mis grandes amigos, por
todo su amor, sacrificios,
confianza y fe en mi lucha.

A mis hermanos, SERGIO, RUTH y EUNICE,
por esos grandes momentos compartidos
juntos, que me han impulsado a conti-
nuar más allá del éxito.

A mi prima Alma,
por aquellos desvelos juntas,
mi más sincero agradecimiento

A mi tía Susana y Silvestre,
por su gran apoyo al logro
de esta meta tan anhelada

A la L.A. Sandra Luz González López,
por su apoyo en la realización de
esta tesina.

A mis profesores,
por su tiempo y dedicación
sin límite.

A mi novio Rodolfo,
por tu entusiasmo, comprensión
y apoyo, mi amor y admiración
para siempre.

I N D I C E

Introducción

	PAG.
CAPITULO 1	ESQUEMA METODOLOGICO.
1.1	Tema de Investigación..... 2
1.2	Planteamiento del Problema..... 2
1.3	Fijación de Objetivos..... 2
1.4	Preguntas de Investigación..... 3
1.5	Hipótesis..... 3
1.6	Justificación Teórica..... 4
1.7	Justificación Práctica..... 5
CAPITULO 2	LIDERAZGO
2.1	Concepto del Liderazgo..... 7
2.2	Características del Liderazgo..... 8
2.3	Objetivos del Liderazgo..... 10
2.4	Estilos de Liderazgo..... 10
2.5	Liderazgo Efectivo..... 14
CAPITULO 3	CAMBIO ORGANIZACIONAL
3.1	Concepto de Cambio Organizacional..... 17
3.2	Tipos y Clasificación de los Cambios..... 18
3.3	Concepto de Desarrollo Organizacional..... 19
3.4	Proceso de Desarrollo Organizacional..... 21

3.5	Finalidad e Importancia del Desarrollo	
	Organizacional.....	25
CAPITULO 4	CASO PRACTICO	
4.1	Antecedentes de Seguros la República	27
4.2	Importancia de la Unidad de Servicios.....	
	Integrales No. III.....	32
4.3	Propuesta de un Proceso de Desarrollo.....	
	Organizacional para lograr un Liderazgo.....	
	Efectivo.....	34
4.4	Beneficios de la aplicación del Proceso.....	
	de D.O. en los Niveles Directivos de la.....	
	Unidad de Servicios Integrales No. III.....	41
CONCLUSIONES		
BIBLIOGRAFIA		

I N T R O D U C C I O N

Es indudable que Dirección y Liderazgo, son conceptos que interactúan estrechamente dentro de una Organización con el fin de encaminar a los Recursos Humanos de la misma, al logro tanto de los Objetivos Individuales como los Organizacionales. De esta manera Liderazgo, dentro de la Dirección, es el proceso de interés, para todas aquellas personas que buscan obtener, a través de la cooperación, entusiasmo, iniciativa, etc., de otros, los mejores resultados, traducidos estos como EXCELENCIA, PRODUCTIVIDAD, EFICIENCIA, CALIDAD, etc.

El presente trabajo de investigación, tiene como objetivo, proponer un proceso de cambio a través del cual los Niveles Directivos busquen la forma más Eficiente de dirigir, influir y guiar a las personas que dependen de ellos, ya que es necesario, para obtener la MÁXIMA EFICIENCIA, que todos los recursos empleados para ello cuenten igualmente con calidad, excelencia y productividad.

El Liderazgo debe ser capaz de contribuir, como las demás funciones, elementos, objetivos, procesos, programas, presupuestos, etc., de la Administración, al Crecimiento y Desarrollo de la Organización.

Dentro del Primer Capítulo de este trabajo exponemos la metodología de Investigación para la presente tesis.

Por otra parte, en el Capítulo Segundo, nos avocamos a realizar un resumen General sobre el Liderazgo tomando en cuenta sus conceptos, características, estilos de liderazgo, sus objetivos y, sobre todo, se -

menciona como las personas que ocupan una posición de Líder Formal, pueden llegar a un Liderazgo de Excelencia o Efectivo. Lo anterior dará la pauta para reconocer lo importante que es éste proceso para el éxito de los objetivos establecidos por una Organización.

En el Capítulo Tercero se analizarán los conceptos de cambio y desarrollo organizacional, explicando la posible técnica a emplear en el proceso de cambio sobre los estilos de liderazgo de los directivos de la Unidad de Servicios Integrales No. III.

En el Capítulo Cuarto se desarrolla el Caso Práctico, dándose a conocer la Propuesta de Cambio que tendrá como objetivo principal, lograr un cambio a un Liderazgo de Excelencia por parte de los Niveles Directivos del área mencionada, así como mejorar el Ambiente Organizacional de la misma.

Todo ello busca resaltar la importancia de un Liderazgo de Excelencia en toda Organización que tome en cuenta las necesidades, motivaciones, comunicación, etc., de cada uno de sus Recursos Humanos y logre la mejor identificación de estos con los objetivos de la Organización.

CAPITULO 1

ESQUEMA METODOLOGICO

1.1 TEMA DE INVESTIGACION

El presente tema de investigación se centra en la propuesta de un Proceso de Desarrollo Organizacional, encaminado a promover el cambio en los Estilos de Liderazgo ineficientes de los Niveles Directivos de la Unidad de Servicios Integrales No. III de una Empresa Aseguradora, llevándolos hasta un Liderazgo Efectivo, que se resume en una Excelencia dentro de la Unidad, así como, en el largo plazo, en una Excelencia Empresarial, que mantenga a la empresa dentro del Mercado Actual y Futuro.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Qué consecuencias trae la falta de un Liderazgo Efectivo por parte de los Niveles Directivos de la Unidad de Servicios Integrales No. III de una Empresa Aseguradora ?

1.3 FIJACION DE OBJETIVOS

- Dar a conocer la falta de un Liderazgo Efectivo por parte de los Niveles Directivos de la Unidad de Servicios Integrales - No. III de una Empresa Aseguradora.
- Proponer un proceso de cambio encaminado a lograr un Liderazgo Efectivo, así como, un mejor Ambiente Organizacional.
- Resaltar la importancia de un Liderazgo Efectivo por parte de la Dirección de toda Organización.

1.4 PREGUNTAS DE INVESTIGACION

Indudablemente para lograr dar respuesta al presente problema se deben plantear ciertas interrogantes que parten, esencialmente de los objetivos anteriormente establecidos, las cuales son:

- ¿ Qué necesitan los Niveles Directivos de la Unidad de Servicios Integrales para lograr un Liderazgo Efectivo ?
- ¿ Cómo se puede mejorar el ambiente organizacional de la Unidad de Servicios Integrales No. III ?
- ¿Cuál es la importancia del Liderazgo en la Dirección de cualquier Organización ?

1.5 HIPOTESIS

En relación al presente problema nuestra hipótesis a comprobar es:

Si existe un Liderazgo Efectivo por los Niveles Directivos de la Unidad de Servicios Integrales No. III, se logrará la Máxima Eficiencia en la obtención de resultados.

1.6 JUSTIFICACION TEORICA

Los Recursos Humanos dentro de todo tipo de Organización (Cultural, Deportiva, Educativa, Empresarial, etc.) revisten una gran importancia, ya que son el MOTOR con el cual la Organización lleva a cabo-

sus funciones, contribuyendo en gran medida a su crecimiento y desarrollo dentro del entorno en el que se encuentra inmersa.

Ahora bien, si el entender y conocer a fondo a los Recursos Humanos en cuanto a sus valores, creencias, actividades, actitudes, aptitudes, necesidades, etc., resulta complejo, el lograr que esos recursos encuentren en los objetivos, metas y funciones de la Organización la satisfacción de sus necesidades y, por lo tanto, las realicen en forma efectiva, aún representa un reto mayor, principalmente, para aquellos en los que recae esta función. LA DIRECCION.

Como sabemos la Dirección se encarga de guiar y dirigir a los Recursos de la Organización (Humanos, materiales, Financieros, etc.) -- hacia el logro de los objetivos establecidos, sin embargo, sin comprender la manera de guiar e influir en los Recursos Humanos, la Dirección difícilmente podrá obtener los resultados que se esperan e incluso, no podrá desarrollar y mantener a la Organización en el Mercado.

El Proceso de influir y llevar a los Recursos Humanos hacia la consecución de un objetivo es conocido como : LIDERAZGO, y si, este es -- efectivo por parte de los niveles directivos de cualquier Organización, se logra la Máxima eficiencia y con ello el crecimiento y desarrollo de los Recursos Humanos y de la Organización.

1.7 JUSTIFICACION PRACTICA.

Al detectar una falta de interés por parte de los Niveles Directi-

vos de la Unidad de Servicios Integrales No. III, en cuanto a establecer relaciones adecuadas con sus subordinados que creen un ambiente organizacional adecuado para el trabajo; así como el poco interés por hacer participar a los subordinados de la toma de decisiones; la ineficiencia en la comunicación de objetivos, políticas, funciones, etc. la indiferencia en cuanto a proporcionar los medios que faciliten la realización de las actividades, entre los cuales se consideran los tecnológicos, de capacitación, de condiciones ambientales, etc., nos proporcionan la base necesaria para iniciar un análisis a cerca del problema al cual se esta enfrentando la Organización.

Por lo tanto, el presente estudio, explicará que la causa fundamental de lo anterior radica en la falta de un Liderazgo Efectivo por parte de los Niveles Directivos de la Organización, creando con ello una baja productividad tanto individual como organizacional.

CAPITULO 2

LIDERAZGO

2.1 CONCEPTO

La Planeación, la Organización, el Control y la Dirección, son funciones muy importantes dentro de la Administración; las tres primeras pueden ser elaboradas por un sólo Administrador, sin embargo, cuando hablamos de Dirección, nos referimos no sólo a una persona, pues, en ella se ven involucrados Jefes y subordinados, ya que esta función comprende una forma de guiar y dirigir las conductas de las personas hacia el logro de los objetivos establecidos por una Organización.

Lo anterior le da un gran peso al Liderazgo dentro de la Dirección, al ser considerado como un proceso que tiene como fin lograr una efectiva interacción entre el jefe y el subordinado.

Existen diversos conceptos acerca del Liderazgo, en forma general, lo consideran como un proceso que busca influir y dirigir el comportamiento de las personas hacia el logro de los objetivos establecidos por una Organización. La esencia del Liderazgo radica en la disposición que las personas tienen para seguir a alguien, a su LIDER. Así esté, debe poseer la habilidad de persuadir a las personas a realizar con entusiasmo, afán y confianza las actividades necesarias para la consecución de los objetivos.

El Gerente, Supervisor, Jefe de Area, Administrador, etc., aunque no necesariamente sean Líderes, pueden ganarse el Liderazgo y tener influencia positiva sobre los miembros de un Grupo, a través -

del desarrollo y aprendizaje de ciertas habilidades y de la adquisición de conocimientos necesarios para influir y modificar la conducta de las personas.

Las actividades de la Dirección tales como planear, organizar y tomar decisiones, son capullos durmientes hasta que el Líder libera el poder de motivación en la gente y la guía hacia los objetivos.¹ Lo anterior nos revela la importancia del Liderazgo, ya que, aunque una Organización cuente con los mejores planes, políticas, objetivos, recursos materiales y financieros, etc., si el principal Recurso, las Personas, no encuentran respuesta en el Líder, en cuanto a estímulos, reconocimientos, relaciones interpersonales entre ambos, etc., será imposible el poner en ACCION los planes elaborados por la Dirección.

2.2 CARACTERISTICAS DEL LIDER.

Son varios los estudios que se han realizado con el fin de conocer e identificar las características o rasgos que deben poseer los Líderes para lograr ser Exitosos.

Entre las principales características de un Líder se distinguen las siguientes:

1) Resultados.- El Líder se caracteriza por un fuerte impulso hacia -

1.- Keith Davis. "Relaciones Humanas en el Trabajo". 3a. Ed. Mc. Graw Hill. México, 1970. Pág. 97.

- la responsabilidad, perseverancia hacia el logro de metas.
- 2) Misión-Compromiso. El Líder se entrega por sus seguidores, se coloca al frente del grupo para facilitar el progreso e inspirar la obtención de la Eficiencia.
 - 3) Comunicación. El líder debe tener habilidad para establecer Relaciones Interpersonales adecuadas entre él y sus seguidores.
 - 4) Confianza.- El líder debe tener confianza en sí mismo, así como en sus seguidores, en la realización de actividades y en la toma de decisiones.
 - 5) Creatividad e Innovación.- El líder posee una alta imaginación y originalidad en la solución de problemas.
 - 6) Actitud Positiva.- El líder es optimista y trata de salvar los obstáculos, por muy difíciles que estos parezcan.
 - 7) La Magia del Líder.- El líder posee habilidad para persuadir, es carismático, obtiene la confianza de sus seguidores; en él se integran todas aquellas características personales que hacen del Líder un ejemplo a seguir.

No debe olvidarse que la presencia de estas características no necesariamente aseguran el éxito, pero su presencia tampoco lo evita. La persona que desee lograr ser un líder exitoso debe procurar desarrollar y acrecentar las habilidades y cualidades que posee para tal efecto

2.3 OBJETIVOS DEL LIDERAZGO

El principal objetivo del Liderazgo es influir en la conducta de las personas para llevarlas hacia la consecución de los objetivos establecidos por la Organización.

Sin embargo, el Liderazgo no sólo implica una forma de influir, sino también debe ser un proceso a través del cual se logren objetivos, como:

- 1) Desarrollar las aptitudes de los subordinados
- 2) Promover las relaciones interpersonales entre el jefe y el subordinado.
- 3) Lograr la máxima eficiencia en la realización de las funciones.
- 4) Lograr la mejor coordinación y dirección de los Recursos Humanos, Materiales, Tecnológicos, Financieros, etc., de la Organización.

2.4 ESTILOS DE LIDERAZGO

Un enfoque para comprender el éxito del Liderazgo se basa en lo que el Líder hace, es decir, su estilo. En él se analiza la interacción entre el Líder y sus seguidores, en sí, su filosofía, sus capacidades y aptitudes puestas en práctica.

Se pueden mencionar los siguientes Estilos de Liderazgo, en base a la autoridad, la manipulación y la colaboración:

- A) Líderes Autocráticos: Aquellos que centralizan su poder y la toma de decisiones en sí mismos; dan órdenes y esperan su cumplimiento.

to. Los líderes asumen autoridad plena y también responsabilidad total. El liderazgo es típicamente negativo, basándose en amenazas y - castigos; en ocasiones es positivo, cuando el líder está en posición - de conceder recompensas a los empleados.

Algunas ventajas de este Liderazgo son:

- Proporciona una fuerte motivación y recompensas para el Líder.
- Permite tomar decisiones rápidas por que un sólo individuo decide.
- Necesita poca iniciativa.

Alguna de sus desventajas son:

- Sumisión y Resentimiento.
- Aceptación mínima de responsabilidad.
- Frustración, inseguridad, temor y conflicto.

B) Líderes Participativos: Son aquellos que descentralizan la autoridad; las desiciones son compartidas porque brotan de consultas con - los seguidores, a quienes se les reconoce sus participación. A los - empleados se les informa sobre las condiciones que afectan a sus trabajos, hecho que los impulsa a expresar sus ideas y sugerencias. El líder participativo ejerce poder basandose principalmente en las fuerzas del grupo.

Algunas ventajas son:

- Alto indice de entusiasmo hacia el trabajo, calidad y cantidad pro--ductiva.
- Excelente trabajo en Grupo, se aminoran los problemas de rendimiento y motivación.

- Satisfacción de sus necesidades básicas.

C) Líderes de Políticas Laxas o Laissez-Faire;: Son aquellos que evitan el poder y la responsabilidad y dependen fundamentalmente del grupo para que éste determine sus propias metas y resuelva sus propios problemas. Los miembros del grupo se capacitan a sí mismos y generan su propia motivación, establecen sus propias metas y los medios para lograrlas.

Algunas de sus desventajas son:

- La moral de trabajo y la productividad al mínimo.
- No hay espíritu de Grupo, ni trabajo en equipo.
- El empleado tiene poco interés en el trabajo.
- Nadie sabe que hacer, ni que esperar.

Los estudios acerca del Liderazgo, han proporcionado una amplia gama de Estilos de Liderazgo, que van desde el Líder Autócrata hasta el Demócrata, que le permiten al Líder ajustar su forma de actuar, a una situación dada y al individuo involucrado en la misma, logrando con ello una flexibilidad de acción que conlleve la mejor manera de guiar e influir sobre un Grupo determinado:

Hasta este punto contamos con elementos suficientes para analizar el Tipo de Liderazgo que puede ser considerado como efectivo; sin embargo, antes de ello, hablaremos de la Teoría de las Contingencias de Fred E. Fiedler, para contar con un mayor panorama sobre el Liderazgo. Fiedler considera que el Liderazgo es un proceso en el que la habili-

dad del líder para ejercer influencia depende de la Situación del - - Grupo y del grado en que el Estilo, la personalidad y el enfoque del Líder se ajusten al Grupo. Además considera que existen tres factores que afectan a éste en su habilidad para motivar y coordinar a los individuos hacia el logro de los objetivos, estos son: PODER DEL PUESTO (La autoridad formal que la Organización otorga al Líder), la -- ESTRUCTURA DE LA TAREA (La definición clara de las Tareas, así como su correcto establecimiento, definiendo la responsabilidad para cada persona) y las RELACIONES INTERPERSONALES (la forma como los miembros del grupo aprecian al Líder y confían en él).

En base a lo anterior establece dos Estilos de Liderazgo:

- 1) El Líder centrado en Tareas: Este Líder tiene una gran preocupación por el logro de los objetivos y no se interesa por las personas; relacionándose con la Productividad, pero tendiendo a reducir la satisfacción y la cohesión del grupo.
- 2) El Líder centrado en personas: Esencialmente se basa en la comprensión de los sentimientos, necesidades y deseos de los subordinados y en las relaciones Interpersonales.

Todo lo anterior lleva a Fiedler a la siguiente conclusión:

"El desempeño en términos de Liderazgo depende tanto de la Organización como de los propios atributos de Líder, exceptuando ciertos casos poco comunes, no tiene sentido hablar de Líderes Efectivos, sólo - es posible hablar de un Líder que tiende a ser efectivo en una situación e inefectivo en otra. Si se desea aumentar la efectividad del -

grupo o de la Organización se debe aprender no sólo a capacitar a los líderes, sino también, a integrar un medio ambiente que permita al líder tener un buen desempeño".²

2.5 LIDERAZGO EFECTIVO,

Con base en los aspectos anteriormente descritos, y tomando en cuenta los elementos básicos que intervienen en el Sistema de Liderazgo: Líder, seguidor y Situación; se comentará como lograr un Liderazgo Efectivo.

El líder que tiene éxito es aquel que está consciente de aquellas fuerzas que tienen una mayor relevancia con relación a su comportamiento en un momento dado. Se entiende así mismo con precisión; al igual que a los individuos y al grupo con el que se relaciona, y al más amplio medio social en el cual actúa. Es capaz de estimar la capacidad de sus subordinados para desarrollarse, de comportarse de acuerdo con sus percepciones. Si se requiere dirección, es capaz de dirigir; si conviene una considerable libertad de participación, es capaz de proporcionar tal libertad.

En sí, el Líder que busca ser efectivo debe conocer los aspectos más importantes acerca de lo Qué es Liderazgo, con el fin de que iden-

2.- F.E. Fiedler. "Una teoría sobre el Liderazgo Efectivo". Edt. Mc. - Graw Hill, New York, 1976. Pág. 261.

tifique sus habilidades de líder, comprenda las formas de influir en las personas, analice las diferentes facetas que puede adoptar como Líder, considerando un análisis del entorno externo e interno de la Organización, e incluso sus propios deseos y necesidades. Todo ello puede llevar al líder a conseguir una adecuada interrelación entre él, sus seguidores y el medio en el que se encuentra trabajando, logrando un Liderazgo Efectivo.

C A P I T U L O 3
C A M B I O O R G A N I Z A C I O N A L

3.1 CONCEPTO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

En la actualidad, las condiciones externas e internas de las Organizaciones estan cambiando con rapidez y profundidad, por ejemplo, se enfrentan a nuevas regulaciones gubernamentales, al desarrollo de nuevas tecnologías, así como, una fuerza laboral que evoluciona día con día, etc.

El cambio es inevitable: algunas veces es el resultado de una acción planeada: otras, de una reacción; y otras más de ninguna acción. El elemento indispensable y responsable del cambio en una sociedad es el hombre.

Diversos teóricos de la Administración coinciden en que una Organización alcanzará éxito, siempre y cuando se adapte a los cambios constantes que presenta el mundo en el que está inmersa, a través de promover su propio cambio. Pero, para ello es necesario conocer: Qué es el cambio.

Cambio es la transformación de un todo, por lo que, al hablar de Cambio Organizacional estaremos refiriéndonos a un Proceso de transformación de una Organización, encaminado a lograr la adaptación de la misma, a los diferentes y muy dinámicos cambios que se presentan en su entorno.

Para lograr un eficiente Cambio Organizacional, se requiere de cierto grado de estabilidad, que proporcione a la Organización mayores posibilidades de supervivencia y crecimiento al enfrentarse a los

cambios.

La finalidad del cambio Organizacional es que las Organizaciones crezcan y se desarrollen, logrando así, ser competitivas y permanecer en el mercado.

3.2 TIPOS Y CLASIFICACION DE LOS CAMBIOS

Existen cambios de diversa índole dentro de la Organización, estos pueden ser: en las políticas, en los objetivos, de carácter tecnológico, en la conducta, en la comunicación, etc., sin embargo, todos ellos se enmarcan dentro de los siguientes tipos:

- A) **POSITIVOS:** Cuando los cambios o transformaciones que se presentan están encaminados a beneficiar a la Organización en su crecimiento y desarrollo.
- B) **NEGATIVOS:** Cuando los cambios representan una amenaza o peligro - que pueda perjudicar a la Organización, haciéndola desaparecer, incluso, del mercado.
- C) **PARTICULAR:** Cuando el cambio o transformación implica sólo un Área, Sección o segmento de la Organización.
- D) **GENERAL:** Cuando el proceso de cambio incluye a toda la Organización.

Ahora bien, los cambios pueden ser clasificados en:

- A) **CAMBIOS EN LA ESTRUCTURA:** Este tipo de cambio pretende aumentar la eficiencia y eficacia Organizacional, a través de cambios a la Estructura Organizacional, en las políticas, Manuales de Organiza-

ción, en los procesos, etc. Este cambio se determina, si el diagnóstico indica que la Estructura Organizacional es la principal causa de ineffectividad en la Organización.

B) CAMBIO TECNOLÓGICO: Este cambio pone de relieve la importancia de realizar modificaciones en el nivel de tecnología empleada dentro de la Organización, en cuanto a procesos y equipos. Al realizarse este tipo de cambio la Organización debe considerar que es sumamente necesaria la adecuación del Recurso Humano al mismo.

C) CAMBIO EN EL FACTOR HUMANO: Este cambio es el más complejo y difícil de lograr, pues recae en el Recurso Humano y con él se pretende obtener un cambio total en sus actitudes, aptitudes, etc., para lograr la Máxima Productividad.

3.3 CONCEPTO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El Desarrollo Organizacional tiene una estrecha relación con la capacidad adaptativa de la Organización al cambio, es una respuesta a este, encaminada a lograr que la Organización aproveche los cambios del Entorno y se mantenga en el mercado. Por lo tanto, podemos considerar al Desarrollo Organizacional como todo cambio planeado.

Así, Desarrollo Organizacional, es igual a un Proceso de Cambio-Planeado en costumbres, actitudes, culturas y Estructuras Organizacionales, para lograr la MÁXIMA EFICIENCIA; adaptándose mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas, desafíos, etc., que surgen día con día. Es un proceso, porque está conformado por -

una serie de pasos ordenados para iniciar el cambio, éste debe ser planeado para lograr con ello obtener los mejores resultados. El cambio se debe dar tanto en lo material, como en las costumbres, valores, ideología, etc., de las Personas, resultando éste último el más-complejo. Si las personas no aceptan el cambio, los objetivos del Desarrollo Organizacional no se cumplan.

A través del Desarrollo Organizacional se tiene una percepción más clara y definida de lo que está ocurriendo en el Entorno Interno y Externo de la Organización, se analiza lo que debe ser cambiado y se interviene para promover el cambio necesario, haciendo a la Organización más eficaz, perfectamente adaptable a los cambios y conciliando las necesidades humanas con las metas y objetivos de la Organización?

Tres son las características que presenta el Desarrollo Organizacional :

- 1) Que involucra a toda la Organización: Todos los Niveles Jerárquicos deben comprometerse y confiar en el Cambio.
- 2) Que el Desarrollo Organizacional es flexible: Se adapta a cualquier tipo de Organización.
- 3) Es un esfuerzo a largo plazo: El cambio en el ser humano no es rápido, requiere de tiempo y tenacidad.

3.- CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. México, Mc. Graw Hill, 1986. P. 412

3.4 PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

En todo Proceso de Desarrollo Organizacional no puede hacer falta el Diagnóstico y la Planeación; así como, en el Proceso Administrativo, son sumamente importantes la Planeación y la Dirección.

El Proceso de Desarrollo Organizacional abarca las siguientes etapas:

- A) RECOPIACION Y ANALISIS DE LA INFORMACION: Dentro de esta etapa, debe procurarse allegarse de la información que se requiera para efectuar un diagnóstico veraz. Es muy recomendable partir del conocimiento de la Razón Social, el giro, principales actividades, tiempo de operación, posición en el mercado, Misión, objetivos, estrategias, etc., así como, analizar su Estructura Organizacional, Manuales de Organización, Procedimientos, etc., en una palabra de toda aquella información que nos permita conocer el comportamiento de la Organización.
- B) DIAGNOSTICO Y PLANEACION: Una vez obtenida y analizada la información, se procede a realizar el Diagnóstico sobre los problemas y/o fallas de la Organización; determinando donde debe iniciar el cambio y si éste debe ser al instante o en un futuro determinado.
- La planeación consiste en elaborar los planes dirigidos al cambio, se deben considerar costos y tiempos, realizandose los presupuestos, programas y procedimientos necesarios. Lo primordial en esta etapa es dar a conocer los beneficios del cambio.

Para la presente investigación, se aplicará el Proceso de Desarrollo Organizacional Grid, esta técnica es una estrategia basada en un desarrollo sistemático, que coloca todos los conceptos, habilidades, técnicas, estrategias y tácticas necesarias para lograr el cambio en las cabezas, corazones y manos de aquellos que dirigen, manejan y trabajan en la Organización.

Las condiciones necesarias para que se de este desarrollo sistemático son:

- 1) Que el cambio se de en toda la Organización
- 2) Que los directivos conduzcan el cambio
- 3) Que el cambio se base en un esfuerzo y operación conjunta del Organismo.
- 4) Que los miembros de la Organización entiendan y se comprometan al cambio.
- 5) Que el cambio se de en base a una implantación planeada.

En la implantación del Desarrollo Organizacional Grid se requiere de seis fases que a continuación se detallan:

FASE I Estudio del Cuadro Gerencial Grid para comprender la movilidad del comportamiento de la cultura de la Organización

FASE II Estudio de la dinámica del Grupo de trabajo de la Organización, comparándola con el Grid.

4.- BLAKE Robert y Mounton Jane. El Modelo del Cuadro Organizacional-Grid. Pag. 10

- FASE III** Estudio del trabajo interno entre las unidades de la Organización, en lo que concierne a su coordinación y colaboración.
- FASE IV** Estudio de un Modelo Estrategico ideal para la Organización
- FASE V** Estudio de tácticas para la implementación del Modelo.
- FASE VI** Evaluación de los cambios.

El Cuadro Gerencial Grid (Anexo 1) tiene por objeto, establecer los fundamentos de la dinámica de la conducta en los negocios. - Cualquier empresario tiene dos aspectos en mente: La producción y la gente. EL Grid contempla estos dos aspectos: El eje horizontal corresponde al interés por la producción (actividad o trabajo) y consta de nueve puntos donde el 1 representa un bajo interés por la producción y el 9 un alto interés. El eje vertical corresponde al interés por las personas y también consta de 9 puntos en donde el número 9 expresa un alto grado de interés por las personas y el 1 un bajo grado de interés.

En los puntos de intersección (1.1, 1.9, 5.5, 9.1, 9.9) se hallan las teorías que los directivos utilizan para lograr sus metas a través de otros.

El Desarrollo Organizacional Grid se apoya en la teoría 9.9, la cual es mundialmente reconocida, como la forma más conveniente para lograr la Excelencia Empresarial.

EL CUADRO GERENCIAL GRID

ALTO I N T E R E S P O R G E N E R A BAJO	9	1.8 Una atención cuidadosa las necesidades de las personas para satisfacer las relaciones humanas, lleva a un ambiente de trabajo agradable y a una organización amigable							8.9 Las personas comprometidas realizan el trabajo: la interdependencia, a través de un "esfuerzo común" por los objetivos de la organización, lleva a relaciones de confianza y respeto	
	8									
	7			6.5 Se Obtienen de la organización un desempeño adecuado, balanceando la necesidad de contemplar el trabajo con la de mantener las personas satisfechas						
	6									
	5									
	4									
	3									
	2									
	1		1.1. Se exige un esfuerzo mínimo de trabajo para mantener contentos a los miembros de la Organización						9.1 La eficiencia en las operaciones es el resultado de un arreglo en las condiciones de trabajo de tal manera que el elemento humano se descuida por completo	
	BAJO		1	2	3	4	5	6	7	8
		INTERES POR LA PRODUCCION								
		BAJO								ALTO

ANEXO 1

3.5 FINALIDAD E IMPORTANCIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

La finalidad de la aplicación del Desarrollo Organizacional en una Organización radica en que el cambio debe darse para MEJORAR todos y cada uno de los Recursos Integrantes de la misma, principalmente el Recurso Humano, al representar el aparato circulatorio de la Organización.

Ahora bien, si una Organización cambia para Mejorar, su funcionamiento será el correcto y si esto es así, se obtendrá el Crecimiento y Desarrollo de la misma, logrando ser competitiva y permanecer en el Mercado.

CAPITULO 4

CASO PRACTICO

4.1 ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACION

SEGUROS LA REPUBLICA fue constituida el 27 de noviembre de 1937, como una Institución Privada de Seguros, cuyo principal giro representaría el otorgamiento de servicios de seguros a empresas medianas y -pequeñas, con el objetivo, a largo plazo de acrecentar a su mercado - a empresas con mayores magnitudes, de acuerdo al desarrollo financiero que le permitiera cubrir mayores riesgos.

La empresa inició sus actividades en los Ramos de Incendio y Responsabilidad Civil, con un capital social de \$ 1'000,000 de pesos y - una plantilla de personal compuesta por 12 empleados.

En 1941, la empresa acrecenta sus operaciones a los Ramos Marítimo y de Transporte, atendiendo con ello las crecientes necesidades en materia de transporte de mercancía por mar y tierra. Con ello Seguros la República, incrementa su participación en el mercado de un 8.9% en 1938 a un 15.5% en 1942; estableciendo oficinas en Mérida, Veracruz, - Tampico, Mazatlán, Manzanillo, Cordoba y Monterrey.

El 9 de marzo de 1942, por acuerdo federal, Seguros La República pasa a formar parte de la Administración Pública Federal, por lo cual y de acuerdo a la Ley General de Instituciones de Seguros, el Gobierno Federal, y los Gobiernos de los Estados y Territorios deben dar - preferencia a esta Institución Pública de Seguros, para asegurar sus Bienes.

A fines de 1942, la empresa se apoya en las ventajas y capacida-

des financieras del Reaseguro Internacional, al aumentar los riesgos mayores de sus clientes, sobre todo en los ramos Marítimo y de Transporte. Así comienza la relación con las principales compañías de Reaseguro, constituyendo ello la mayor ventaja competitiva de Seguros - la República.

Durante este período la empresa amplía sus operaciones al Ramo - de Accidentes Personales y establece nuevas oficinas obteniendo representación en veinte ciudades del interior y aumentando su plantilla - de personal a 200 personas. La participación en el mercado crece a un 16.3%.

Entre los años de 1976 y 1982, la empresa recibe autorización - para operar el Reaseguro en el Ramo de Vida, adquiere Seguros Internacional, así como incrementa su cartera contrada en dólares. Con ello su mercado crece a un 19.7% y su plantilla de personal a 1,225 empledos.

En los años 1983-1988, se inicia en la empresa un proceso de - transformación interna, a través de una:

- 1) Diversificación de productos, adecuándolos a las innovaciones tecnológicas en riesgos complejos.
- 2) Adecuación de Programas de aseguramiento buscando la flexibilidad- en coberturas y condiciones para el asegurado.
- 3) Eficientación de procesos e introducción de una Cultura de Automa- tización.
- 4) Dotación de mayor flexibilidad y Autonomía a sus sucursales.

5) Diseño de un esquema de difusión, creando la imagen de Seguros la República.

A pesar de que en este período la operación en el Seguro de daños para automóviles presentó un decremento, debido al aumento en los precios de los automotores y de sus refacciones, Seguros la República no obtuvo grandes pérdidas, principalmente por los siguientes factores:

- A) Incremento en los niveles de cobertura de los Bienes de la Administración Pública.
- B) El efecto en pesos del acelerado deslizamiento cambiario, debido a su gran participación en las coberturas en dólares, registrando con ello una participación en el mercado de un 30%.

Al finalizar el año de 1988, la empresa contaba con una plantilla de personal de 1,898 empleados.

En la actualidad, Seguros la República, cuenta con una estructura de Intermediarios, para apoyar a su fuerza de venta directa, en la prestación de un servicio eficiente al cliente, lo que le ha permitido penetrar en forma importante en negocios del sector privado, los que constituyen al cierre de 1993, el 32% del primaje de la empresa, incluyendo tanto corporaciones líderes, como negocios medianos e individuales, y empresas desincorporadas del sector público.

En Diciembre de 1993, la empresa contaba con 35 oficinas de atención directa al público y con una plantilla de personal conformada por 1,733 empleados.

A principios de 1990, el Ejecutivo Federal, decide la desincorporación de la empresa, por lo que para junio de 1993 se inicia éste, que termina con la adjudicación de Seguros la República al Grupo Financiero BAN-MEX, en septiembre del mismo año, quien adquirió el 70% de la empresa. En virtud de lo anterior, se constituye como el Grupo SER-MEX.

El Grupo SER-MEX registro en 1993 resultados favorables en todas sus líneas de negocio (Banca, Seguros, Bolsa, Arrendamiento, Factoraje Fianzas, Cambios). Asimismo incrementó en casi tres veces el tamaño de sus activos y duplicó su capital contable. Por otra parte, su nivel de utilidad fue el mayor entre grupos financieros de tamaño similar y, se obtuvieron rendimientos sobre activos y capital promedio-muy atractivos.

Al cierre de 1993, el grupo cuenta con una plantilla de personal de más de 6,000 empleados y más de 170 puntos de atención al público.

La posición de Seguros la República como la tercera empresa más grande de la industria de seguros en el país esta solidamente anclada en el negocio de daños, el cual requiere de capacidades técnicas y de reaseguro muy especiales que la empresa ha desarrollado a lo largo de los años. Más aún la cartera de negocios de la empresa muestra signos de diversificación hacia otro tipo de clientes y productos (principalmente privados, medianos y pequeños), resultado de un enfoque de mercado que ha sido aplicado durante los últimos tres años.

La prestación de sus servicios se realiza a través de las siguientes

tes oficinas:

UNIDAD DE SERVICIOS INTEGRALES (USI'S): Son áreas especializadas por mercado (Negocios Especiales, Sector Industria y Sector Central y Fi nanciero), y por conducto (Noroeste, Occidente, Bajío, Centro-Norte,- Norte y Sur-Sureste) que ha permitido descentralizar operaciones por un lado, y por otro, optimizar la atención a clientes.

SUCURSALES: Atienden las operaciones de aseguramiento de las zonas - que tienen asignadas, dando mayor velocidad de respuesta al mercado.

OFICINAS DE SERVICIO: Son unidades administrativas instaladas bajo adscripción de una sucursal, con funciones específicas de atención a siniestros y servicios a asegurados e intermediarios.

AGENCIAS: Son instalaciones administradas por intermediarios que realizan acciones de comercialización de los productos de la empresa y de apoyo al servicio de asegurados.

OFICINAS REGIONALES: Fueron creadas con el propósito de acercar los servicios a los clientes del sector público con presencia nacional. A partir de 1990, se han enfocado a atender segmentos de mercado del - sector privado.

Durante 1991, la empresa efectuó un cambio estructural tendiente a lograr un acercamiento al mercado sobre bases de especialización y una orientación a resultados por área organizacional. La estructura actual de la empresa esta basada en dos niveles de responsabilidad:

AREAS SUSTANTIVAS: Encargadas de la promoción y venta de los produc-- tos y servicios mediante trato directo a los asegurados, ofreciendo-

una atención personalizada y diferenciada en los distintos segmentos cubiertos por la Organización. Dentro de ella se encuentran las Unidades de Servicios Integrales en las que se encierran las cuatro funciones básicas de la actividad de aseguramiento (Ventas, suscripción, administración y siniestros), con el objeto de que en una sola estructura se atienda a un determinado segmento del mercado, se simplifiquen los procesos internos y se descentralice la toma de decisiones.

AREAS CORPORATIVAS: Responsables de la estandarización y normatividad de las condiciones de operación a través de acciones de seguimiento, control y evaluación esenciales para el análisis técnico y una toma de decisiones, o bien, de la prestación de apoyos que por economías de escala conviene operar en forma centralizada.

4.2 IMPORTANCIA DE LA UNIDAD DE SERVICIOS INTEGRALES No. III

Dentro de Seguros la República, el Sector Central Y Financiero - constituye la Unidad de Servicios Integrales No. III, como área sustantiva esta encargada de la venta, suscripción, emisión y cobranza - de pólizas de seguros, así como, de la evaluación y pago de Siniestros reportados a ella, prestando estos servicios aproximadamente al 50% de los principales clientes que conforman la cartera de la empresa, entre los cuales se encuentran: PEMEX, P.G.R., I.S.S.S.T.E., S.E.P D.D.F., I.M.S.S., P.R.O.S.A., Banco de México, Grupo Teléfonos de México, C.F.E., Grupo Industrial Alfa, Aereopuertos y Servicios Auxiliares, Banobras, etc., como podemos observar su mercado lo forman especialmente empresas del sector público.

El Sector Central y Financiero esta integrado por:

1 Subdirección General

1 Dirección

4 Subdirecciones de Ventas, especializadas en determinado número de clientes.

3 Subdirecciones de Suscripción, especializados en ciertos clientes.

1 Subdirección Administrativa

1 Subdirección de Dictaminación de Siniestros.

El área de venta se encarga de atender a los clientes con el apoyo de Agentes Intermediarios de Seguros, como, Grupo Nefact, Adame y Asociados, Agencia Fernández y Fernández, etc., quienes se encargan de tratar directamente las solicitudes de los asegurados, en cuanto a altas, bajas, renovaciones, emisión de nuevas pólizas, así como el reporte de siniestros y quejas, para hacerlas llegar a esta Area y darles el trámite correspondiente.

El área de suscripción se encarga de evaluar, dar cotizaciones y coberturas sobre los bienes y patrimonio a asegurar por los diferentes clientes a su cargo, así como darles a conocer la mejor forma de evitar la ocurrencia de siniestros. Así también, se encarga de coordinar y supervisar las actividades encaminadas a la elaboración de las pólizas solicitadas por los clientes.

El área de Siniestros tiene como función la dictaminación de la validez de las reclamaciones de pago de siniestros, para proceder a -

su pronta liquidación. Esta área también se apoya en intermediarios como Ulibarri y Asociados, Despacho Martínez Villegas, etc., para realizar una evaluación más certera de los siniestros y ser veraces y oportunos ante los clientes.

El área administrativa se encarga de la contabilización de las operaciones que originan los movimientos solicitados por los clientes para sus pólizas; dar seguimiento a la cobranza de las mismas e indicar cuales deberan ser canceladas por falta de pago. También se encarga de la emisión de cheques para el pago efectivo y oportuno de los siniestros autorizados por el área respectiva.

Todas las areas del Sector Central y Financiero deben trabajar en forma interactiva dando una atención oportuna, veraz y eficiente a los clientes que atiende. La eficiencia de este trabajo depende en gran parte de los Niveles Directivos, en cuanto a su forma de coordinar y dirigir las actividades del personal.

4.3 PROPUESTA DE UN PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA LOGRAR UN LIDERAZGO EFECTIVO.

Dentro de la Unidad de servicios Integrales No. III o Sector Central y Financiero, no existe un Liderazgo Efectivo por parte de los Niveles Directivos en cuanto a la manera de coordinar, dirigir e influir sobre su personal, lo cual ha provocado una baja productividad en el área lo que está afectando la atención al cliente; por lo que se hace necesario iniciar un cambio en cuanto a la forma de Liderazgo

actual dentro de la Organización.

El cambio propuesto se efectuará mediante la aplicación del Proceso de Desarrollo Organizacional Grid.

Antes de comenzar con su aplicación, se realizará una plática con los Niveles Directivos del área con el fin de darles a conocer claramente el problema que se detectó, así como, la necesidad del cambio, y los beneficios que este traerá consigo, buscando que crea y confie en el, igualmente deberán realizarse pláticas con el personal de las áreas que se verán afectadas por el cambio, en las que participarán los Niveles Directivos para que se le de validez y la importancia necesaria al plan.

PROPUESTA PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL GRID

OBJETIVO GENERAL:

Lograr un cambio en el estilo de Liderazgo de los Directivos del Sector Central y Financiero, que con lleve a obtener y mantener un alto Grado de Excelencia.

FASE I SEMINARIO DE EXCELENCIA GRID

OBJETIVOS:

Identificar, a través del estudio del Cuadro Gerencial Grid, el estilo de Liderazgo actual y compararlo con el Liderazgo de Excelencia.

Reforzar e iniciar la mentalidad de cambio hacia un Estilo de Liderazgo de Excelencia.

LUGAR: Centro de Capacitación ubicado en Durango y Frontera

DURACION: Dos semanas, de Lunes a Jueves, de 4 p.m. a 7 p.m.

PERSONAL PARTICIPANTE: Subdirección General, Dirección y Subdirecciones.

ACTIVIDADES:

- 1a. Sesión General en la que se dará a conocer los objetivos del seminario y se explicará, en forma general, las actividades a realizar durante el mismo. Se aplicarán diversas dinámicas encaminadas a integrar a los miembros del seminario, con el fin de crear un ambiente agradable y de confianza. Para finalizar esta sesión se resaltarán nuevamente la importancia del cambio que se ha planeado acrecentando en los participantes su confianza y seguridad en el mismo.
- 2a. Sesiones de Análisis y Resolución de problemas (6 días). Dentro de éstas, se formarán cinco grupos de cuatro personas; a cada grupo se les proporcionará un problema a resolver por cada sesión, señalando que no hay un jefe, que todos tienen la misma responsabilidad y tiempo para resolverlo. Una vez que los grupos han llegado a una solución, se procede a darla a conocer ante los grupos para evaluar la efectividad de sus resoluciones. Inmediatamente después se realizará una sesión de crítica en la que cada grupo evaluará tanto su trabajo colectivo como individual, determinando la brecha que existe entre sus soluciones y las soluciones de Excelencia.

3a. Sesión de Compresión grid. En está la primera actividad, será - realizar una descripción genérica de cada miembro del seminario, en cuanto a la forma en percibió a sus compañeros, con el fin de que al terminar el Estudio del Cuadro Gerencial Grid, se comparé- la brecha que hay entre sus estilos de liderazgo y la Excelencia- y esten convencidos de la necesidad del cambio.

Al término de estas dos semanas de trabajo, los directivos, apli- carán e iniciarán el cambio en sus respectivas areas de trabajo.

FASE II DESARROLLO DEL TRABAJO EN GRUPO

OBJETIVOS:

Perfeccionar el trabajo dentro de cada una de las Areas del Sec- tor Central y Financiero, a través de la detección de problemas- y la presentación de soluciones.

Promover las bases para lograr que cada miembro de las Areas tra- bajen con el máximo de cooperación.

LUGAR: Centro de Capacitación ubicado en Durango y Frontera

DURACION: 9 semanas (una semana por cada Subdirección)

De lunes a Jueves de 4 p.m. a 7 p.m.

PERSONAL PARTICIPANTE: El personal de cada Area, incluyendo su Subdi- rección y la Gerencia.

ACTIVIDADES:

1a. En la primera sesión se analizarán los conceptos que cada miembro- tione en cuanto a los objetivos de la Organización, el método de-

planeación actual, los sistemas de comunicación, la calidad en la toma de decisiones, etc. Todo ello sobre una base teórica y real de las situaciones que se presentan en el área.

- 2a. En una segunda sesión se retoma el Cuadro Gerencial, analizado en la fase I, para que de acuerdo a las opiniones del personal del Area, los Subdirectores y las Gerencias, nuevamente detecten el Estilo de Liderazgo con el que han venido trabajando y reafirmen su cambio a la Excelencia.
- 3a. En las últimas sesiones se analizan con profundidad y entre todo el grupo los problemas existentes, estableciéndose objetivos y cursos de acción para su solución. Estos deben ser puestos en práctica, determinando una forma de evaluar su efectividad, que al mismo tiempo de la pauta para nuevas soluciones.

Después de esta fase vendrá una etapa de revisión de los resultados obtenidos al término de las Fases aplicadas.

FASE III DESARROLLO INTERGRUPAL

OBJETIVOS:

Detectar los problemas que se presentan entre las diferentes áreas del Sector Central y Financiero, proponiendo soluciones, a los mismos.

Mejorar y aumentar la eficiencia en el desarrollo de trabajo, entre las áreas del Sector Central y Financiero.

LUGAR: Centro de Capacitación ubicado en Durango y Frontera

DURACION: 20 semanas (Dos semanas por cada par de Areas)

PERSONAL PARTICIPANTE: Todas las Areas del Sector Central y Financiero incluyendo la Subdirección y la Gerencia.

ACTIVIDADES:

- 1a. En la primera sesión ambas áreas, expondrán y explicarán cuales son los problemas a los que se enfrentan al desarrollar conjuntamente el trabajo detectando con ello el origen de los mismos.
- 2a. En la siguiente sesión cada uno de los grupos se reúne, por separado, para determinar cuales serían los elementos que facilitarían un trabajo coordinado y de cooperación efectiva entre ambas Areas. Después ambos grupos discutirán los elementos que han considerado como efectivos, obteniendo con ello la Excelencia en el trabajo intergrupual.
- 3a. En las siguientes sesiones cada área evaluará los resultados obtenidos en las sesiones anteriores, realizando una descripción general sobre la problemática que se presenta con el área con la que está interactuando y presentará los posibles cursos de acción a seguir para la solución. Ambas áreas presentarán sus conclusiones para que en base a ellas y en forma conjunta, determinen los planes de Excelencia.

FASE IV DESARROLLO DE UN MODELO ESTRATEGICO DE EXCELENCIA

OBJETIVO:

Elaborar y establecer un modelo para mantener la Excelencia en el Sector Central y Financiero.

LUGAR: Sala de Juntas del Sector central y Financiero.

DURACION: una semana (aproximadamente)

PERSONAL PARTICIPANTE: Dirección y Subdirecciones.

ACTIVIDADES:

Es necesario que para realizar esta fase los participantes hayan concluido completamente las fases II y III.

Durante una semana se reunirán los participantes para que, con base en todo lo realizado durante este proceso, desarrollen un modelo estratégico de Excelencia, que involucre a todas las áreas del Sector Central y Financiero, así como, mantenga el grado de cohesión y eficiencia que se logrará con la aplicación de este proceso.

FASE V EJECUCION DEL MODELO ESTRATEGICO

OBJETIVO:

Obtener el desarrollo y crecimiento de la Eficiencia dentro de las Areas del Sector Central y Financiero.

ACTIVIDADES:

Cada Nivel Directivo dará a conocer el modelo de Excelencia elaborado a sus respectivas áreas, formará equipos de trabajo encargados de elaborar el plan que integre las funciones de cada Area con los lineamientos establecidos en el Modelo, así como, las diversas maneras de evaluar su desarrollo y éxito, obteniendo con ello el objetivo del Modelo la Excelencia. El Subdirector estará encargado de evaluar la eficiencia del Plan.

FASE VI CONTROL

OBJETIVO:

Evaluar los resultados obtenidos con la aplicación del proceso - de cambio establecido, así como su efectividad.

LUGAR: Sector Central y Financiero

RESPONSABLES: Personal encargado de aplicar el cambio

ACTIVIDADES:

Como cada plan, la aplicación de cada fase será evaluada en base al logro de sus objetivos y a la comparación que se realice de la situación pasada y la actual que ha adoptado la empresa.

4.4 BENEFICIOS DE LA APLICACION DEL PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EL CAMBIO DEL ESTILO DE LIDERAZGO DE LOS NIVELES DIRECTIVOS DE LA USI III

- 1) Los niveles directivos dirijan a su personal sobre la base de la Excelencia, lo que permitirá acrecentar la satisfacción del personal en cuanto a reconocimientos, mejores sueldos, mejoras en sus condiciones de trabajo, etc., y la de los Niveles Directivos, al proporcionar las mejores utilidades a la Organización, por crear un Area Productiva.
- 2) Creación de un ambiente organizacional eficiente, tanto en operaciones, resultados, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, como entre el personal, los intermediarios y los clientes.
- 3) Lograr la Excelencia, que le permitirá ser más competitiva, -

en relación con las demás USI'S de la empresa.

- 4) Transmitir este pensamiento de cambio a cada una de las áreas de la Organización, con el fin de obtener la EXCELENCIA EMPRESARIAL, para mantenerse, desarrollarse y crecer en el mercado de Seguros, sobretodo ante las nuevas perspectivas de competencia con el Tratado de Libre Comercio.
- 5) Lograr el incremento de su cartera de clientes, debido a la imagen favorable que se tendrá ante el mercado y con ello obtener un mayor primaje que incrementará las utilidades.
- 6) Desarrollar y mantener la Excelencia, con el establecimiento del Modelo estratégico empresarial, que permitirá a la Organización adaptarse y responder a los cambios que se presenten en su entorno.

CONCLUSIONES

El Desarrollo Organizacional, a pesar de ser una técnica de reciente aplicación en México, y resultar ser muy costosa, debe ser considerada para lograr, en estos tiempos de constante cambio, que la Organización aproveche estos, y logre crecer y desarrollarse, permaneciendo dentro del mercado actual y futuro, tomando en cuenta que el costo que implicará su aplicación, se recuperará, pues ese crecimiento no sólo representa nuevas tecnologías, personal más satisfecho, coordinado y encaminado a resultados, sino que también traerá más utilidades, recursos financieros para inversión, y aún más dividendos para accionistas.

Ahora bien, el proceso de cambio empleado en esta investigación llevará a los niveles directivos de cualquier organización, a encaminar las actividades de ésta a la Excelencia, a ganar prestigio dentro del mercado y con ello aumentar el mismo, pero asimismo, al representar una Empresa sólida y eficiente sus proveedores, acreedores, trabajadores, el gobierno, etc., le proporcionarán mejores facilidades para que logre un mayor crecimiento y desarrollo.

Así pues, el Liderazgo también encuentra respuesta en el Desarrollo Organizacional, cuando desea dirigir sus pasos a la Excelencia.

Es necesario resaltar que en una comprobación teórica a la hipótesis, concluimos que esta es afirmativa, pues al existir un Liderazgo efectivo o de excelencia, por los Niveles Directivos de una Orga-

nización se tendrá una alta productividad en la misma, principalmente por contar con un proceso para influir positivamente en las Personas.

Por último, es necesario, resaltar, en esta parte, la importancia del Liderazgo, por que en la actualidad algunos directivos, que se encuentran en una posición de Líderes, se han olvidado de que trabajan con personas y que a través de ellas, obtienen resultados, en ocasiones eficientes, otras con baja productividad, pero que sin embargo, para que estas personas, llaméseles obreros, técnicos, subordinados, etc., trabajen con plena satisfacción, armonía, motivación, desicción, coordinación y cooperación, llevando a la obtención de la Excelencia siempre, es necesario que el Líder también se ocupe, no sólo de sus propios resultados, de sus propias necesidades y de sus reconocimientos, sino que también considere a todos sus recursos (financieros, tecnológicos, materiales, etc.), sobre todo al Humano, como a su entorno, pues sólo una adecuada integración de todo ello lo llevará a ser un Líder de Excelencia.

B I B L I O G R A F I A

- Beckhard, Richard. DESARROLLO ORGANIZACIONAL, ESTRATEGIAS Y MODELOS. México, Fondo Educativo Interamericano, 1986.
- Bennis. DESARROLLO ORGANIZACIONAL. SU NATURALEZA, SUS ORIGENES Y PERSPECTIVAS. México, 1980.
- Certo, Samuel. ADMINISTRACION MODERNA. México, Mc. Graw Hill, 1984.
- F. Stoner, James A. ADMINISTRACION. México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1989.
- L.A Sandra Luz González López. APUNTES SEMINARIO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL. México, 1994.
- Hampton, David R. ADMINISTRACION. México, Mc. Graw Hill, 1989.
- Hernández Samperi, Roberto / Fernández Collado, Carlos / Baptista Lucio, Pilar. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION. Colombia, 1991.
- Huse, Edgar F. / Bowditch, James M. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION. México, Fondo Educativo Interamericano, 1980.
- Jong s., Jun / Storm B., William. LAS ORGANIZACIONES DEL MAÑANA, DESAFIO Y ESTRATEGIAS. México, Trillas, 1989.
- Kast, Fremont e. / Rasenweing, James E. ADMINISTRACION EN LAS ORGANIZACIONES. México, Mc. Graw Hill, 1979
- Margulies, Newton. DESARROLLO ORGANIZACIONAL. México, Diana, 1986
- Zerrilli, Andrea. FUNDAMENTOS DE ORGANIZACION Y DIRECCION. México, - Deusto, 1980.
- Zorrilla Arena, Santiago 6 Torres Xammar, Miguel. GUIA PARA ELABORAR LA TESIS. México, Interamericana, 1989.