



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
"ACATLAN".

MODELO ESENCIAL PARA LA
REORGANIZACION DE LA EMPRESA
CASO ARGESA

QUE BAJO LA OPCION DE SEMINARIO
TALLER EXTRACURRICULAR
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
A C T U A R I O
P R E S E N T A :
DANIA XAYARA ACEVEDO ROMERO

ASESOR: DR. MIGUEL RAMIREZ ZOZAYA



NAUCALPAN, EDO. DE MEX.

1997.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México

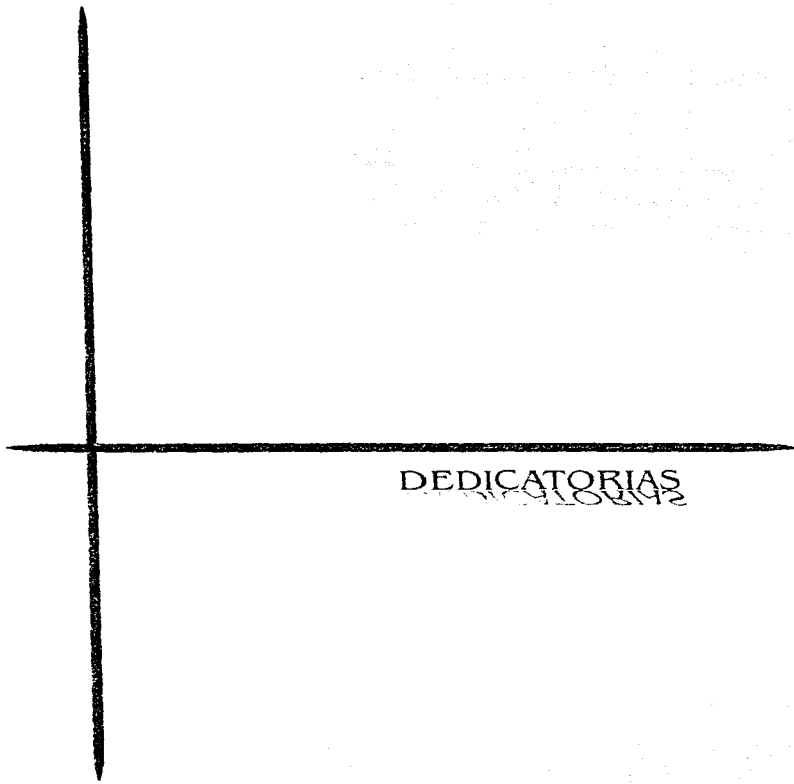


UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

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.



DEDICATORIAS

A Dios, que me concedió una vida de llena de felicidad

A mis padres, Heriberto y Alicia que han sido un ejemplo de unión, comprensión, honradez, confianza, respeto y sobre todo amor

Con todo mi amor, a mi esposo Víctor y a mi querido hijo Víctor Manuel, por su apoyo y paciencia y por que son el principal motivo para que siga superándome

A mis hermanos Carina, Heri, Irza y en especial a Víctor que ha representado un apoyo fundamental en los éxitos de mi vida profesional

A mis cuñados Abel y Aaron y a mis sobrinos Loreli y Andrés por su cariño.

A mis profesores de la Universidad y en particular al Ing. Ignacio Lizárraga, al Mat. Hector Argüelles, al Lic. Juan Torres, al Act. Hugo Reyes y a mi asesor el Dr. Miguel Ramírez, gracias por sus aportaciones para el desarrollo de este trabajo.

A mis amigos, amistades de generación y a los compañeros del seminario taller extra-curricular por los gratos momentos de convivencia y por la interesante lección de intercambio de experiencias profesionales.

A mis jefes: Act. Gustavo de la Colina, Act. Gerardo Howland, Act. Rafael Fernández por su gran calidad humana y al Sr. Marco Antonio Mestre por haberme dado la oportunidad de desarrollarme profesionalmente dentro de su empresa.

Y con todo respeto, a la Universidad Nacional Autónoma de México y a la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Acapulco formadora de grandes seres humanos.

Dania

Abril de 1997



CONTENIDO
CONTENIDO

	Pag.
Prólogo	xiii
Introducción	xvii
Capítulo 1. Premisas básicas	
1.1 Modelo integral de la organización	3
1.1.1. Componentes	4
1.2 Reorganización: cambios organizativos	
1.2.1. Cambios externos	7
1.2.2. Cambios internos	8
1.3 Modelos Administrativos	9
Capítulo 2. Análisis de la organización; caso Argesa	
2.1 Antecedentes	21
2.2 Servicios que ofrece	22
2.3 Experiencia comercial	23
2.4 Misión, visión y valores	23
2.5 Análisis de los componentes	
2.5.1. Medio ambiente	26
2.5.2. Estrategia	27
2.5.3. Procesos	29
2.5.4. Estructura	30
2.5.5. Sistemas	33
2.5.6. Personal	34
2.5.7. Gerencia	35
2.5.8. Valores	36
2.5.9. Infraestructura	36
2.5.10. Desempeño	36

	Pág.
Capítulo 3. Modelo esencial para Argesa	
3.1 Modelo esencial	41
3.2 Reingeniería	42
3.2.1. En el proceso	43
3.2.2. En la estructura	43
3.2.3. En los sistemas	47
3.2.4. En los recursos humanos	48
3.3 Competitividad y posicionamiento	49
3.4 Planeación para el cambio	51
Conclusiones	57
Fuentes de información	61



PROLOGO

Al conocer la noticia de la implantación como opción de titulación del seminario taller extracurricular y enterarme que tenía como tema "El análisis de la planeación" de inmediato asocié el enunciado, con la experiencia que tuve al laborar en una empresa del sector privado en la que la planeación brillaba por su ausencia y que esto me había ocasionado varios encuentros con la dirección general.

Principalmente dos razones me motivaron a presentarme para la selección del grupo participante. La primera, el deseo de obtener el título profesional, y la segunda el interés de encontrar la solución al problema de la planeación de los sistemas de información en la empresa. Resultado de este interés presenté el ensayo: "Estrategia de Información de Argesa", en el que pretendía realizar un plan estratégico para el desarrollo de los sistemas de información de la empresa.

Al término del primer módulo del seminario, después de revisar los conceptos de enfoque sistémico y de razonamiento, decidí modificar el título del trabajo a: "Integración de sistemas de información a través de un plan estratégico", primero con el fin de diferenciar un plan estratégico de una estrategia de información y segundo para enfatizar la importancia de encontrar una solución global al problema de la dispersidad de sistemas y aplicaciones desarrolladas en Argesa.

Con la evolución de los módulos II y III, nuevamente la exposición de los conceptos de planeación, planes estratégicos, instrumentos de la administración y de toma de decisiones, empezaron a despertar en mí, la inquietud de explicar el problema de la subdirección de informática a través de la problemática general de la empresa y principalmente de comprender el ambiente que la rodea.

La comprensión de los principios estudiados, me hizo dar cuenta que el problema de los sistemas de información de Argesa son consecuencia de la falta de comunicación entre las

UNAM ENEP ACATLÁN

áreas, derivado de la escasa coordinación entre ellas, que a su vez es resultado de una deficiente integración, producida por la ausencia de objetivos establecidos, de metas que cubrir y del desconocimiento de la estrategia de la empresa y del desempeño que se desea obtener.

En este periodo, la lectura del material: Guía Básica para reorganizar, elaborado por el Dr. Marcel Antonorsi Blanco, para el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), comprendía, desde mi punto de vista, los principales aspectos que permitían explicar la situación de la empresa, por lo que finalmente opté por elaborar el "Modelo Esencial para la reorganización de la empresa, caso Argesa".

El cierre del seminario con los módulos IV y V fueron todavía más impactantes, en especial el módulo IV: "Planeación de las organizaciones", ya que para el trabajo que desarrollaría, todos los conceptos aplicaban al estudio, en particular lo referente a la reingeniería.

La intención de este trabajo es hacer caer en cuenta al director, de la necesidad de la planeación, de la planeación para el cambio, de las herramientas que existen para llevarlo a cabo y de ofrecerte un panorama de la transformación que puede lograr en su organización.

"La planificación en las empresas
no debe consistir en predecir un
futuro fuera de control y prepararnos
en consecuencia, sino en diseñar el
futuro deseado y descubrir e
inventar caminos para acercárnosle
lo más que podamos"

R.L.Ackoff

INTRODUCCION
SUBDIRECCION

La gran mayoría de los empresarios mexicanos han sido capacitados o se han desarrollado bajo los principios y técnicas de la administración científica de FredericK Taylor.

La fuerte presión que padecen cada día las empresas como resultado de la globalización, las obliga a reaccionar, adaptarse para poder sobrevivir y para ser rentables. Durante las últimas décadas diferentes modelos administrativos como el Desarrollo Organizacional, Administración para la Excelencia y Administración para la Calidad, han sido empleados por algunos directores generales con el fin de obtener mejores resultados en reducción de costos y optimización de los recursos. Algunos de ellos disfrutando el éxito, otros estancados en el proceso, varios mas sin obtener resultados diferentes y el resto consumidos en el fracaso.

Gran parte de estos empresarios reconocen la necesidad del cambio, de la reorganización, de la transformación, pero ignoran la forma de llevarlo a cabo y generalmente reducen sus acciones al recorte de personal y a la disminución de funciones.

Una reorganización, involucra un gran número de aspectos que deben ser cuidadosamente planeados. La correcta identificación de los elementos estratégicos para la reorganización, debe partir de un metódico análisis de cada organización y de los modelos y herramientas mas apropiados a cada caso.

El objetivo de este trabajo es definir el modelo esencial, a partir de la guía básica desarrollada por el Dr. Marcel Antonorsí Blanco, para lograr la reorganización de la empresa en el caso practico que se presenta.

En el primer capítulo se exponen las premisas básicas para la reorganización, el modelo integral de la organización, las principales razones que originan una reorganización y los modelos administrativos mas empleados.

UNAM ENEP ACATLÁN

A continuación se lleva a cabo el análisis organizacional del caso de estudio de cada uno de los componentes del modelo integral definido previamente.

Por último, se presenta el modelo esencial para Argesa, una breve exposición y una idea de lo que puede resultar de aplicar la reingeniería, la importancia de la competitividad y una alternativa para la planeación del cambio en la organización.

CAPITULO

1

CONCEPTOS GENERALES

En la vida de todo problema
hay un momento en que este es lo
bastante grande para verse
pero aún lo suficientemente pequeño
para resolverse

- MIKE LEAVILT

1.1 Modelo Integral de la organización

Cuando en alguna conversación se menciona la palabra "organización", lo primero que se viene a la mente es un conjunto de rectángulos ordenados en forma piramidal con líneas para unirlos donde se representan la dirección, las gerencias y los departamentos.

En realidad una organización es mucho más que eso. En la era que vivimos muchos científicos de la administración han desarrollado diferentes modelos y teorías basados en el enfoque de sistemas que visualiza a la organización como un sistema abierto, en interacción con su medio ambiente, formado por muchos subsistemas de mutua interacción dinámica¹. Para el caso que se estudia, se tomará el modelo integral de la organización definido por el Dr. Marcel A. Blanco².

Modelo Integral de la Organización



¹ C. West Churchman, EL ENFOQUE DE SISTEMAS, Ed. Diana, 17a. impresión, 1993, p28.

² El Dr. Marcel Antonorsi Blanco hizo su especialización en Planificación del desarrollo, ambiente y política tecnológica en la Escuela Práctica de Altos Estudios de París, ha participado como consultor, asesor y ejecutivo de importantes empresas venezolanas, actualmente se desempeña como consultor gerencial en estrategia y organización y como profesor de la escuela de Ciencias administrativas de la Universidad Metropolitana en Caracas.

A continuación se explica brevemente cada componente³:

Estrategia

Por estrategia se entiende el conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una organización, tomando en cuenta sus condiciones internas y los factores de su ambiente. La estrategia comprende la misión, los objetivos y los planes de acción que pretende realizar una organización.

Procesos

Los procesos son las secuencias de actividades diseñadas y ejecutadas coordinadamente para el desarrollo de objetivos. Son la manera en que la organización establece su trabajo productivo para prestar servicios o elaborar productos de acuerdo con su misión, objetivos y planes.

Estructura

Es el conjunto de relaciones de trabajo establecidas para facilitar el logro de los objetivos de la organización. Comprende la división del trabajo en unidades organizativas y puestos, la jerarquía de autoridad y las líneas formales de comunicación.

Los organigramas son las representaciones gráficas de las estructuras.

PRINCIPALES TIPOS DE ESTRUCTURA

TIPO	CRITERIO DE ESTRUCTURACIÓN	EJEMPLOS
FUNCIONAL	Especialidad de la tarea	Empresa petrolera se estructura en departamentos de exploración, producción, refinación.
DIVISIONAL	Productos, clientes, geografía	Banco se divide para atender a sus clientes en banca comercial, banca corporativa y banca personalizada.
PROYECTOS	Por proyectos	Para atender la redacción de un proyecto de ley.
MATRICIAL	Funcional y proyectos	Un instituto de investigación industrial con una estructura básica de departamentos por especialidad, estructuran proyectos con personas de diversos departamentos para desarrollos tecnológicos.

³ Antonorsi Blanco Marcel, Guía Básica Para Reorganizar, CLAD, Canadá, 1991, p 14

Sistemas

Por sistemas se entiende aquellos procedimientos que hacen funcionar a la organización, pueden ser de naturaleza manual o automatizados. Son la manera en la que se resuelven de un modo normalizado, rutinizado la variedad de asuntos sin recurrir en cada caso a una decisión.

Entre los más comunes se tienen:

Sistemas de planificación ya sea estratégica, operativa y funcional

Sistemas de presupuestación de inversiones, de gastos, de materiales.

Sistemas administrativos para el manejo de compras, inventarios, cobranzas.

Sistemas de recursos humanos relacionados con el reclutamiento, selección, entrenamiento y desarrollo, promoción.

Sistemas de control tales como contabilidad, control de gestión.

Sistemas de información para apoyar el funcionamiento de los demás sistemas.

Personal

El personal es el conjunto de miembros de una organización de cualquier tipo y de cualquier nivel. Se caracteriza con base a cuatro órdenes de realidades, la dimensión geográfica, la dimensión de relación social, la dimensión cualitativa y la dimensión actitudinal.

DIMENSIONES Y CARACTERÍSTICAS DEL PERSONAL

DIMENSIÓN	CARACTERÍSTICAS
DEMOGRÁFICA	Distribución por edades, sexo Distribución por organizaciones, lugares, niveles, remuneración Distribución por profesión, experiencia, tipos de trabajo Dinámica de ingresos, egresos Dinámica de ascensos y promociones
RELACIÓN SOCIAL	Relaciones formales e informales Grupos formales e informales Pertenencia a asociaciones, clubes, sindicatos Situaciones de conflicto Liderazgo
CUALITATIVA	Niveles de capacitación Niveles de experiencia
ACTITUDINAL	Niveles de motivación Creencia y valores Actitudes

Gerencia

La gerencia como componente del sistema es el grupo de personas que deben de dar la dinámica y el movimiento de la organización, deben ser los "líderes". Además son los responsables de la planificación, la organización, la dirección y el control. Aún cuando todas estas funciones son importantes hoy día se da mayor relevancia a la función de dirección. El gerente no es mas solo el administrador, debe ser un líder, un motivador y un conductor de las personas de la organización.

Entre los aspectos mas importantes para describir la gerencia se encuentran:

- ◆ *La legitimidad de la gerencia*
- ◆ *Formas de acceso a los niveles gerenciales*
- ◆ *Formas de liderazgo aplicadas*
- ◆ *Bases del poder utilizado*
- ◆ *Estilos de decisión prevalentes*
- ◆ *Formas de participación en las decisiones*
- ◆ *Conducta modelada por los gerentes*

Valores

Los valores son el conjunto de principios y conceptos que guían y orientan a los miembros de la organización, deben representar creencias motivadoras de la acción y deben estar presentes en todo momento en la organización.

Infraestructura

Este componente representa los elementos necesarios para el funcionamiento de la organización como pueden ser: edificios, instalaciones, oficinas, equipos.

Desempeño

El desempeño de todo sistema, es el resultado del producto de las interacciones de sus componentes, de acuerdo a una estrategia, a través de las personas, con la guía de sus valores comunes, conducidas por la gerencia y orientadas por los procesos, los sistemas y la estructura.

Con este componente es como una organización logra sus propósitos, sus objetivos, cumple su razón de ser y con el cual busca ser efectivo.

1.2 Reorganización: cambios organizativos

En un mundo cada vez más competitivo, cualquier cambio de los diversos aspectos y componentes de la organización puede producir cambios organizativos globales para los cuales es preciso realizar reorganizaciones que permitan ajustar completamente la situación.

Esta situación está representada por un conjunto de factores de naturaleza externa e interna, básicamente se pueden definir los factores de naturaleza externa, como aquellos que se presentan en las condiciones del ambiente general y del ambiente específico de la organización y los factores de naturaleza interna, aquellos que se producen en el ambiente interno, como son las características de la tarea específica de la organización, la tecnología básica que utiliza, las características de la gente, la fase de desarrollo de la organización, la estrategia y el desempeño.

1.2.1 Cambios externos

El ambiente general son todas aquellas condiciones que afectan a la organización, sobre las cuales no se tiene control directo y deben ser adaptadas en la organización. De alguna manera las condiciones económicas, políticas, sociales y culturales representan el ambiente general de cualquier organización y cualquier cambio o ajuste en cada uno repercute en la organización.

El ambiente específico es aquel dentro del cual se ubica la organización, una organización de carácter económico se verá afectada por las condiciones y los cambios económicos de su sector, de su mercado o de su clientela específica.

1.2.2 Cambios internos

En la estrategia. Cualquier cambio en la misión, los planes, la estrategia, tienen como consecuencia cambios más o menos importantes en los componentes de la organización.

En la tecnología. Hoy en día, el bajo costo de las computadoras personales, su facilidad de manejo y la posibilidad de conectarlos en redes que comparten recursos e información, ha

UNAM EN EPICATLAN

producido una revolución en la forma de trabajar. Los procesos de trabajo cambiaron de velocidad, ritmo y calidad del producto final. Las personas actualmente necesitan contar con nuevas destrezas. El gerente es menos un supervisor y más un coordinador de trabajo. La estructura organizativa tiene que cambiar como consecuencia de todo esto.

Hoy las organizaciones adoptan configuraciones que parecen más redes de relaciones recíprocas que pirámides formales de autoridad.

En la gente. Se distinguen dos tipos de cambios en el factor humano que repercute en las organizaciones y las hace cambiar.

El primero, es el cambio general que ha sufrido la gente en lo que se refiere a sus niveles crecientes de capacitación, al surgimiento de nuevas actitudes, mayores niveles de aspiración, deseos de autonomía y participación y motivados al logro. No es posible mantener métodos de trabajo rutinarios, estrechos y estilos de toma de decisiones que no tomen en cuenta alguna forma de participación. Hoy se aspira a que las organizaciones sean lugares de trabajo con calidad de vida. Los puestos de trabajo deben enriquecerse. Las estructuras organizativas deben rediseñarse para propiciar relaciones de trabajo distintas.

El segundo, es el cambio en las características del propio recurso humano de la organización. Las personas aprenden, se desarrollan, se identifican con la empresa, todo como resultado de las mismas acciones de la organización. Con el tiempo el personal cambia y obliga a la institución a cambiar.

En la edad. Las organizaciones pasan por diferentes fases en su desarrollo. El estar en una u otra fase de desarrollo y el pasar de una a otra fase conllevan a ajustes más o menos importantes. Las situaciones de las organizaciones en su etapa inicial generalmente son de descubrimiento, de creación, de innovación. Aprenden a realizar sus actividades, descubren la forma de organizarse, tratan de conquistar su espacio social. Adoptan configuraciones flexibles que están sujetas a continuos cambios. Con el tiempo las organizaciones van adoptando normas y procedimientos, las estructuras se hacen más permanentes y desarrollan tradiciones y valores que las apoyan. Muchas veces las organizaciones se estancan, pierden flexibilidad y vitalidad y en no pocos casos pierden hasta los objetivos de

su ser. La búsqueda de un rejuvenecimiento es un importante agente de cambio para una reorganización.

En el tamaño. La modificación de esta característica es un factor importante de cambio. Una empresa pequeña puede adoptar una estructura organizativa poco definida, procesos de trabajo poco especializados, sistemas gerenciales participativos y flexibles y puede sustentarse en valores como la amistad entre el personal. A medida que el número de integrantes aumenta, es preciso introducir cambios progresivos, definir mejor la estructura, especializar los procesos de trabajo, normalizar e institucionalizar los sistemas de trabajo y enfatizar valores como las normas y los procedimientos.

En la consistencia interna. Frecuentemente los componentes de las organizaciones cambian a diferentes ritmos y muchas veces en forma inconsistente. Hay muchos casos de cómo se pueden dar estas inconsistencias, por ejemplo, cuando los sistemas cambian, se hacen flexibles pero los valores continúan apoyando la tradición o cuando el personal ha cambiado, tiene mayores deseos de realización personal, pero las estructuras se mantienen atrasadas con posiciones para niveles de menor capacitación. Estas inconsistencias se pueden resolver con una reorganización que busque la armonía entre los componentes.

En el desempeño. La búsqueda de mejoras en el desempeño de la organización es un motivador importante para cambios organizativos. Guiada por su estrategia, una organización se justifica y mantiene por el desempeño que obtiene, si éste no es el deseado, la organización debe ser modificada para lograr lo que aspira.

1.3 Modelos Administrativos

Los empresarios, directores, gerentes y las personas que requieren administrar un negocio requieren de principios y técnicas para aplicarlas en su organización, Modelos como administración para la calidad, administración para la excelencia y las diferentes tendencias que cada despacho o grupo de consultores crea alrededor de cada una, hace aún más difícil la selección de un modelo para implementar en la organización.

A continuación se presenta un cuadro comparativo de los modelos administrativos más representativos en donde se pueden apreciar sus características más importantes.

CUADRO COMPARATIVO DE LOS MODELOS ADMINISTRATIVOS⁴

	Admón. Científica	Admón. Calidad	Desarrollo Organizacional	Admón. Excelencia	Reingeniería
Antecedentes	Frederick W. Taylor establece en 1911 los principios de la Admón. Científica Empresa inversionistas y los directivos Empleados. Merito y mano de obra para incrementar la inversión La empresa pertenece a los accionistas	Edward Deming da en 1950 unido en Japón como una técnica de control estadístico de proceso Empresa crecimiento Estándares y actitudes de las personas, seven para mejorar e innovar productos y/o servicios apoyados en tecnología, maquinaria y otros activos La empresa definita pertenece a los directores y a los empleados menos maquinaria y otros activos	- Douglas Mc Gregor y John Paul Jones (Rowin Chalkley) 1957 - Robert Bate, Herbert Shepard y Jane Moulton (EXXON) 1958 Emplean técnicas de sensibilización dinámica de grupos, grupos T, como entrenamiento a la alta dirección y gerencia media para mejorar el proceso de comportamiento de los grupos en el trabajo La empresa es un macrosistema en interacción total, cambiante y dinámico La empresa pertenece a los accionistas	Thomas J. Peters y Robert H. Waterman 1982 - En busca de la excelencia, investigación de las empresas más exitosas de los E.U.A. Empresa inversionistas y los directivos Empleados. Merito y mano de obra para incrementar la inversión La empresa pertenece a los accionistas	Michael Hammer y James Champy 1993. Reingeniería, propone olvidar los principios tradicionales e intentar soluciones innovadoras que pasen por encima de las normas y principios actuales Empresa, inversionistas y los directivos Empleados, Merito y mano de obra para incrementar la inversión Para los autores "Las compañías son personas que trabajan juntas para inventar, hacer, vender y prestar servicio La empresa pertenece a los accionistas"
Objetivo y metas	Máxima utilidad para los inversionistas El director establece las metas específicas del resto del personal	Permanencia en el mercado siendo competitivo cubre las expectativas del cliente en producto, precio y servicio Reducción sistemática de los errores	Incrementar valor de la inversión cambiando creencias, actitudes valores y la estructura de las organizaciones. Dirige en función de metas. Desarrollo AFD Se apoya planeación estratégica	Incrementar el valor de la inversión definiendo la visión de la empresa, determinar con exactitud lo que quiere hacer.	Incrementar el valor de la inversión, no solo en utilidades sino conjunto, conocimiento de la visión y de la misión, aprendiendo a trabajar de esta manera

⁴ Colugna Dávila Carlos, Modelos Administrativos, Panorama, México, 1995, p28-122

	Admón. Científica	Admón. Calidad	Desarrollo Organizacional	Admón. Excelencia	Reingeniería
Métodos, procesos y técnicas	<p>Análisis de cada función, división y subdivisión hasta los movimientos de la operación, racionalizar labor cada máquina y cada persona mediante control de tiempo y movimientos</p> <p>Crear, aprender y eliminar métodos y técnicas que racionalicen el trabajo, su división, su control, alcanzar máximos logros y combinar la autonomía con la responsabilidad</p>	<p>Enfoque a procesos administrativos, productivos y humanos</p> <p>El cliente paga para ser competitivo y permanezca debe conocer y satisfacer las necesidades presentes y futuras del cliente</p> <p>Investigaciones de mercado, perfiles, diseño productos y servicios que cubran necesidades, producir, ensamblar y entregar</p> <p>Medir el impacto para mejorar y adaptarlo a los cambios, entrando al ciclo de mejora continua: planear, ejecutar, observar y medir</p> <p>Reconocer empresas líderes justo a tiempo, círculos de calidad, control estadístico proceso, operación a prueba de errores</p>	<p>Esfuerzo planeado y administrado por la alta dirección para aumentar eficiencia y salud de la organización, a través de intervenciones planificadas en los procesos organizacionales y mediante el uso científico del comportamiento</p> <p>Énfasis procesos de interacción de los grupos no de los productos o del servicio</p> <p>Estrategias, análisis de funciones, análisis de puestos, diseño de organigramas, manuales de organización, estudios de costos</p> <p>Productividad a través de la mejora tecnológica, mejora métodos de trabajo y técnicas de grupos de trabajo como técnicas de grupo, juntas de confrontación</p>	<p>Proximidad a través de la mejora tecnológica y la mejora de métodos</p> <p>Frugos</p> <p>1. Negocio que conoce mejor</p> <p>2. Encontrar un nicho, explotarlo y encontrar talentos para protegerse de los competidores como costos bajos</p> <p>3. Proceso se ejecutan atención en el servicio al cliente, en el cliente y en la calidad</p> <p>4. Proceso diferentes versiones al cliente, situación o insumo</p> <p>5. El trabajo se realiza en tiempos para la resolución de problemas</p> <p>6. Control solo si justifica económicamente,</p> <p>7. Un equipo o una persona atiende al cliente en el proceso</p> <p>8. Operaciones híbridas ventajas de cada opción, inicia con una hoja en blanco</p>	<p>Aplica cuatro normas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Orientarse al proceso 2. Ser ambicioso 3. Romper las reglas 4. Usar creativamente la informática <p>Características:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Integrar actividades 2. Toma decisión parte trabajo del empleado 3. Proceso se ejecutan en orden natural 4. Procesos diferentes versiones al cliente, situación o insumo 5. El trabajo se realiza en tiempos para la resolución de problemas 6. Control solo si justifica económicamente, 7. Un equipo o una persona atiende al cliente en el proceso 8. Operaciones híbridas ventajas de cada opción, inicia con una hoja en blanco
Rol del Director	<p>Planificar y controlar el trabajo</p>	<p>Administrar y cuidar que se administre</p> <p>Planear los productos y servicios del futuro</p>	<p>Coordinar actividades</p> <p>Organizar la administración</p> <p>Liderazgo</p> <p>Motivación</p> <p>Flexible frente a valores cada situación</p>	<p>Coordinar actividades</p> <p>Motivar a las personas para enfocar energías y sus recursos al logro de los objetivos</p>	<p>Líderes capaces de influir y reforzar los valores y creencias de los empleados</p>

	Admón. Científica	Admón. Calidad	Desarrollo Organizacional	Admón. Excelencia	Reingeniería
Rol del Director		<p>Definir requerimientos actuales y evaluar el impacto. Analizar sistemas y conocer el funcionamiento real.</p> <p>Escuchar grupos de trabajo para recibir alternativas de solución y de mejora.</p> <p>Cuidar la calidad de vida y los sentimientos de los empleados.</p>		<p>Claro sentido de la visión de la empresa. Firme y claro en cuanto a valores de la empresa, controla rigurosamente la cultura de la organización. Permite la autonomía, la iniciativa y la innovación por parte del personal.</p>	<p>Motivar, inspirar y asesorar con sus palabras y sus acciones.</p>
Rol del Supervisor	<p>Vigilan y controlan el personal operativo para que se desempeñen con base a planes establecidos.</p> <p>1. Seleccionan, capacitan y desarrollan al trabajador.</p> <p>2. Informan de los conocimientos, habilidades y sentimientos de su tarea.</p> <p>3. Dar a cada empleado la mayor tarea posible de acuerdo a sus aptitudes personales.</p> <p>4. Incentivan a aquellos que sobrepasan la meta.</p>	<p>Comunicación entre la alta dirección y los trabajadores. Apoya a empleados eliminando las barreras y obstáculos para que realicen su trabajo efectivamente.</p>	<p>Vigilan el cumplimiento de los órdenes y de los planes señalados por la dirección, supervisan, controlan y motivan al personal.</p>	<p>Vigilan el cumplimiento de los órdenes y de los planes señalados por la dirección, supervisan, controlan y motivan al personal.</p>	<p>Capacitadores, asesores, suministran recursos y ven por el desarrollo profesional a largo plazo.</p>

	Admón. Científica	Admón. Calidad	Desarrollo Organizacional	Admón. Excelencia	Inteligencia
Rol del Trabajador	Se limita a ejecutar la labor operativa con base a los objetivos y métodos establecidos por el director	Participa en la reducción continua y sistemática de los errores, de su área de trabajo, midiendo y analizando procesos y dando alternativas de solución	Ejecutan su labor de acuerdo a objetivos y métodos establecidos	Ejecutan su labor de acuerdo a objetivos y métodos establecidos	Forman los equipos de proceso.
Motivación	Sufre de los atributos de conocimiento individual, incentivos económicos a quienes alcanzan o superan las metas	No busca más valores. Analiza problemas hasta encontrar la causa y toma medidas para la corrección y la mejora. Aprende en. Conserva conocimientos, habilidades y actitudes las personas para producir mejor el producto o servicio. Apremios de salarios, grandes, dependen de las utilidades y de la satisfacción de los clientes	Es el modelo que más emplea la motivación en el ambiente de trabajo de todo el personal. Busca crear un equipo de equipo y responsabilidad compartida para diagnosticar y solucionar problemas organizacionales	inyecta una fuerte carga emotiva a las personas. Crea conciencia en todos que sus esfuerzos son esenciales para el éxito del negocio. Busca que las personas se comparen y estimula la admiración y la recompensa para los que unen a los campeones. Tienen el honor: los únicos que no se equivocan son los que no hacen nada	Ponnieve el individualismo, la confianza en sí mismo, la voluntad de correr riesgos y la propensión al cambio. Pretende aprovechar las características naturales de cada persona y estimular su ingenio.
Problemas humanos	El director debe esforzarse por eliminar los problemas humanos que afectan el rendimiento	Desmotiva en el trabajador la percepción que los problemas afectan la competitividad, la satisfacción del cliente, las utilidades y los aumentos de salarios.	El 80% de los problemas son relativos a las personas. Reconoce la existencia de un sistema informal de relaciones en la interacción de los empleados (formación) que influye en el funcionamiento de la organización	Fuerza la autonomía y el espíritu emprendedor de las personas, estimula la competencia interna. Es esencial la comunicación intensa que permite a todas las personas hablar unas con otras	Se maneja y acepta como tensión por el cambio, pero no se le da mayor valor. Reconoce la importancia de la comunicación, pero para enfatizar la necesidad de que todos entiendan el método y las metas.

	Admón. Científica	Admón. Calidad	Desarrollo Organizacional	Admón. Excelencia	Reingeniería
Problemas humanos (cont.)		Se logra Cuando el trabajador comprende su función y lo desempeña adecuadamente y consistentemente	Da mucha importancia a la atención de los problemas que surgen diariamente, busca soluciones creativas y sinérgicas. Se analiza en el análisis transaccional con los niveles de padre, hijo y adulto		
Agente de cambio	Director general	Alta dirección	Los grupos de trabajo son los células de la organización	Alta dirección	El líder. Es un ejecutivo de alto nivel y autoridad para cambiar la empresa
Pirámide de poder	Trabajo para evitar cualquier desviación de parte de personas en los niveles inferiores	Las personas que directamente atienden a los clientes son las de mayor importancia, después los que atienden a estos y así sucesivamente	Trabajo para evitar cualquier desviación de parte de persona en los niveles inferiores	Trabajo para evitar cualquier desviación de parte de personas en los niveles inferiores Busca mantener estructuras sencillas, solo el personal esencial para gerir en los niveles superiores	Acepta y respeta la pirámide de Taylor. Se apoyan en normas administrativas no las de poder.
Toma de decisión	Se basa en el poder y el consentimiento	Se basa en el análisis estadístico y sistemático de los datos. Es el modelo que más tiempo emplea para la comunicación grupal y la planificación	Se toman de las fuentes de información, de acuerdo a factores de competencia, sentido de responsabilidad, de acceso a la información, de volumen de trabajo y distribución del tiempo	Se toman con base en el poder y de acuerdo a factores de competencia promovidos por la alta dirección	Parte de reconocer una solución rotatoria y buscar los problemas que puede resolver. Reconoce la delegación de la toma de decisión en el nivel operacional
Bases para aumentos salariales	El desempeño personal	Aumentos generales del mismo porcentaje con base en la unidades y la satisfacción del cliente	El desempeño laboral de cada persona. Es el modelo que más sistemas salariales ha creado	Se basan tanto en el desempeño individual como en el equipo. Todos están en competencia y se les otorga reconocimiento y dinero a los triunfadores	Ajuste de salarios base de acuerdo a inflación y salarios por mérito en forma de bonos variables dependiendo de los resultados

Modelo esencial para la reorganización de la empresa

	Admón. Científica	Admón. Calidad	Desarrollo Organizacional	Admón. Excelencia	Reingeniería
Utilidades	A los accionistas (el 10% reparto entre el personal)	Se sugiere la distribución de las utilidades en tres partes iguales, una para los accionistas, otra para retener en la empresa y la tercera para repartir entre los que laboran en ella	Le corresponden a los accionistas, (el 10% reparto entre el personal)	Le corresponden a los accionistas, (el 10% reparto entre el personal)	Le corresponden a los accionistas, (el 10% reparto entre el personal)
Reducción de costos	Disminución de funcionarios y recorte de personal	Disminuyendo sistemáticamente errores y mejorando sistemáticamente la calidad	Disminución de horas extras y recorte de personal	Se enfocó a la atención al cliente, de ser necesario economía recorte de personal	Logra reducciones significativas de personal
Resultados	Hasta hoy, el modelo de Taylor que concibe a la empresa como una máquina que se puede programar para ser eficiente es el más aplicado en las organizaciones mexicanas. Sin embargo es necesario analizar cada caso para determinar si éste modelo sigue siendo adecuado o no	Los países que más han avanzado en su desarrollo han empleado este modelo. Japón es el mejor lo llevó a Hongkong, Singapur, Tailandia y Corea del Sur los tigres asiáticos, y de ahí a Tailandia, Malasia, Indonesia, Filipinas y China. Hoy Japón es la economía más a nivel mundial, la de Corea del Sur es mayor que la de Dinamarca o Austria	Funciona más como técnicas de capacitación para la alta dirección que como modelo administrativo. La dirección por objetivos y la planeación estratégica han superado el objetivo general de las organizaciones fomentando la competencia entre los empleados y estimulando trabajar más por metas individuales que por el objetivo general	Se emplea más como temas publicitarios de los empresarios	Existen ejemplos de exitosos resultados. Es una realidad, es sencilla en cuanto a que sugiere un solo método de aplicar y es racional, sugiere modificaciones a fondo

	Admón. Científica	Admón. Calidad	Desarrollo Organizacional	Admón. Excelencia	Reingeniería
Desventajas	Limita la energía creativa de las personas y no toma en cuenta las opiniones y sugerencias de los trabajadores	Es el modelo que mejores resultados ha dado	La inyección de la fuerte carga emocional ocho horas diarias, cinco días a la semana, cuarenta y ocho semanas al año, lo que maneja el modelo, puede traer otro tipo de consecuencias 1. Mantener la consistencia de la emoción 2. Desdiseño de la emoción 3. Mantener la consistencia del esfuerzo a lo largo del tiempo 4. El sobreesfuerzo físico y mental de las personas	Busca, contrata y mantiene héroes innovadores y creativos, a los que se les asigna apoyo, patrocinio e independencia lo cual genera entre el personal competencia y obstaculización para obtener los resultados	En sí, no es un modelo, es un método para innovar los procesos

Modelo esencial para la reorganización de la empresa

La mayoría de las empresas mexicanas siguen trabajando con el modelo científico de Frederick Taylor, además como se puede apreciar, los demás toman en cuenta gran parte de los principios de aquel. El modelo de administración para la calidad, es el que introduce mas cambios en los conceptos establecidos y en el que se han observado los resultados mas importantes. El modelo de desarrollo organizacional ha aportado importantes diseños de sistemas salariales que son aplicados a su vez en diferentes tipos de organizaciones. El modelo de administración para la excelencia, ha sido empleado mas como temas publicitarios de los empresarios, por último, la reingeniería que no es en sí un modelo, sino un método para innovar los procesos. De hecho existen actualmente diferentes tendencias como la Reingeniería para la organización, del Dr. Jeffrey Lowenthal, la Reingeniería dinámica del Dr. Daniel Morris y la Reingeniería de James Champy y Michael Hammer pioneros de este método.

De la experiencia en la aplicación de los modelos, se ha observado que se obtienen mejores resultados en el desempeño de la organización cuando se incorporan medidas de cambio generales que reconocimientos y estímulos individuales, es en estos casos cuando las personas hacen lo que sea por conseguir el beneficio personal, ocultan, retrasan y controlan información u obstaculizan a los demás para su propio provecho.

Los temas desarrollados en este capítulo, el modelo integral de la organización, los cambios internos y externos que sufren las organizaciones y los modelos administrativos, constituyen las premisas básicas que se consideran para el desarrollo del presente trabajo. En el siguiente capítulo se desarrollará el análisis organizacional de la empresa que se estudia.

El liderazgo es una oportunidad
de servir; no de lucirse

- J. DONALD WALTERS

1

ANÁLISIS ORGANIZACIONAL
DE ARGESA

CAPITULO

2

2.1 Antecedentes

Argesa¹, es una de las empresas de servicios que creó el grupo industrial MOSC², como una estrategia financiera, para evitar el intermediarismo ajeno al corporativo, con las siguientes funciones: adquirir las coberturas más idóneas para satisfacer las necesidades de aseguramiento de las empresas del grupo, desarrollar modelos de cobertura adecuados y presuponer adecuadamente el alcance de los mismos en caso de ocurrencia de un siniestro.

Inició sus actividades como una empresa familiar, el primero de diciembre de 1975 en un pequeño despacho en Melchor Ocampo con solo quince empleados. El objetivo de sus fundadores fue "crear una empresa de servicio que cumpliera con una importante función social, la de brindar protección integral a las empresas que sostienen la economía de nuestro país"³. Más tarde, en 1976, debido al rápido crecimiento de la empresa, cambió su domicilio a las oficinas que ocupa actualmente en Bosque de las Lomas, en la Ciudad de México, con este crecimiento se ha buscado también una evolución hacia una empresa institucional.

Hoy en día, Argesa es uno de los cinco grandes despachos de agente de seguros en México, con un equipo de más de sesenta empleados.

Actualmente, el objetivo es: "la preservación de los bienes de las empresas, así como la seguridad de sus empleados, ayudándolos a protegerlos, a través de la identificación, el análisis y la cuantificación de los riesgos a los que están expuestos. En este sentido, siempre se preocupa por obtener las coberturas y condiciones de mayor calidad con las cuotas más bajas del mercado"⁴.

¹ Argesa es un nombre ficticio para conservar la confidencialidad de la empresa. n.a.

² Mosc es un nombre ficticio para conservar la confidencialidad del grupo. n.a.

³ Curriculum de Argesa. Subdirección Administrativa. 1993.p2.

⁴Manual de Bienvenida. Ibid, p3

Argesa se mantiene principalmente de un mercado cautivo integrado por las empresas del grupo MOSC, y sus corporativos: UNIK, INDUSTRIAS PEGASOL, S.A., NOVUM, ANIVASA, SPICA, MORASE, TRECEC, DINU, además de un mercado muy estable surgido de las relaciones de negocios establecidos con el mismo grupo: BANCO MEXICANO, GRUPO PARRAS, TELTEX, entre otros.

2.2 Servicios que ofrece

Ofrece a sus clientes, previo estudio de sus necesidades asegurables; el programa de seguros óptimo que coadyuve en el logro de sus objetivos⁵. Dicho programa, incluye recomendaciones para prevenir la ocurrencia de riesgos que pueden afectar su patrimonio o incluso interrumpir sus actividades y recomendar los sistemas y programas para la disminución o su posible eliminación.

Asimismo, asesora a las empresas en la protección de su personal mediante la implantación de programas de beneficios para sus empleados, tales como seguros de vida, de accidentes, gastos médicos y planes de jubilación. De esta forma, "cumple la labor de brindar al empresario la tranquilidad de saber que sus bienes están protegidos con los seguros más adecuados y que sus empleados cuentan con un plan de beneficios que les asegura bienestar y les proporciona un presente y un futuro más confiable"⁶.

No obstante que las actividades que desempeña se encuentran estrechamente ligadas con las aseguradoras, Argesa es un agente de seguros, es decir, aquel que lleva a cabo la labor de intermediario entre aquellas y los clientes.

⁵ Manual de Servicios al cliente, Argesa, Subdirección Administrativa, 1994, p4.

⁶ Manual de Servicios al cliente, Ibid, p 2.

2.3 Experiencia Comercial

Durante sus veinte años de existencia Argesa cuenta con una amplia experiencia en la atención a clientes de la mediana y grande empresa y en diversos giros como son: Afianzadoras, agencias publicitarias, almacenadoras, arrendadoras, líneas de aviación, centros de capacitación, comercializadoras, constructoras, distribuidoras automotrices, embotelladoras, equipos hidráulicos, en fábricas de: cerámica; de estufas y refrigeradores; de hielo; de papel; de motores y bombas; de muebles y pisos; farmacéuticas, grupos financieros, hotelería y turismo, impermeabilizantes, en industrias: alimenticia y del dulce; automotriz; avícola y porcina; de fundición; de telecomunicación; eléctrica; hulera y del plástico; textil y del vestido; inmobiliarias, petroquímicas, refacciones y accesorios.

Prácticamente trabaja con las compañías aseguradoras más importantes del país como Grupo Nacional Provincial, Seguros Comercial América, Asemex y Seguros Inbursa, compañías que tienen la capacidad técnica y administrativa para respaldar el nivel de servicio que Argesa ofrece.

Argesa cuenta con asesoría directa por parte de varios reaseguradores los cuales le proporcionan información acerca de los cambios que tiene el mercado a nivel internacional.

2.4 Misión, visión y valores

Resultado de constantes recomendaciones y presiones realizadas por instructores y ponentes de diversos cursos de capacitación y programas de actualización así como del corporativo, recientemente se definió la misión, la visión y los valores de Argesa.

Estos conceptos sientan las bases para el inicio de un proceso de planeación. Sin embargo para realizarlo se siguió el mismo esquema que maneja Argesa generalmente. Se le encargó a alguien - seguramente a la subdirección administrativa -, la búsqueda de los enunciados en función de las premisas dadas por la dirección. El resultado fue el siguiente:

Se tomó el objetivo como la misión, el cual a la letra dice así.

UNAM ENEPACATLAN

"La misión de Argesa es la preservación de los bienes de las empresas, así como la seguridad de sus empleados, ayudándolos a protegerlos, a través de la identificación, el análisis y la cuantificación de los riesgos a los que están expuestos. En este sentido, siempre se preocupa por obtener las coberturas y condiciones de mayor calidad con las cuotas más bajas del mercado²".

Como visión se establecieron los siguientes puntos:

- *"Argesa mantendrá en el futuro su posición en el mercado nacional, a través de contar con nuevos clientes".*
- *"Seremos líderes en el diseño de nuevos productos"*
- *"Brindaremos un servicio de excelencia garantizada mediante la cultura organizacional y la sistematización de la operación"*
- *"Conservaremos una estructura organizacional ligera, con personal altamente profesional y tecnología de punta."³*

Y los valores que idealmente buscan orientar la actitud de los miembros y crear una personalidad en la empresa, son:

- **Puntualidad:** *Cumplir los horarios de entradas, salidas y citas con los clientes.*
- **Honestidad:** *Decir siempre y actuar con la verdad ante clientes, proveedores y compañeros.*
- **Profesionalismo:** *Conocer el ramo de trabajo y aplicar las normas y reglamentos establecidos en las Leyes aplicables a las Instituciones de Seguros.*
- **Servicio y atención al cliente de primer nivel:** *Atender a los clientes por igual, dar respuesta inmediata, mantener presencia constante, brindar soluciones creativas rápidas a los problemas planteados.*
- **Compañerismo y trabajo en equipo:** *brindar colaboración a los compañeros de trabajo y tratarlos como clientes internos*
- **Compromiso y responsabilidad:** *atender correctamente y satisfacer en forma inmediata las necesidades de los clientes internos y externos.*

²Circular s/n , Argesa, Subdirección administrativa, 1996

³Circular s/n , Ibid

- **Calidad y excelencia:** *hacer las cosas correctamente a la primera vez y buscar aportar un valor personal en términos de una mejora adicional al trabajo.*⁹

Se observa en primer lugar, que existe una confusión entre lo que es el objetivo y la misión de la empresa. Tal confusión se encuentra también en diversos textos y fuentes de información.

Russell L. Ackoff define claramente, en una de sus conocidas cápsulas de administración, cómo se debe formular una misión, la cual debe contar con las siguientes características:¹⁰

- 1º Debe contener una formulación de los objetivos de la empresa, expresada en forma tal que los progresos en ese sentido puedan ser medidos.
- 2º Debe diferenciarse de otros enunciados de misiones.
- 3º Debe definir el negocio en el que la compañía quiere estar, y no necesariamente aquel en el cual ya está.
- 4º Debe ser significativo para todos los participantes de la empresa.
- 5º Debe ser estimulante e inspirador.

Con respecto a los puntos de la visión se pueden plantear las siguientes preguntas:

- ¿ Qué va a hacer Argesa para mantener su posición en el mercado ?
- ¿ Cómo se obtendrán nuevos clientes ?
- ¿ Quién va a buscar los clientes ?
- ¿ Quién va a diseñar nuevos productos ?
- ¿ Qué es y cómo se mide la excelencia garantizada ?
- ¿Cuál cultura organizacional es la que busca Argesa para ofrecer un servicios de excelencia?
- ¿ Cómo se llevará a cabo la sistematización de la operación ?
- ¿ Cuál es la estructura organizacional mas conveniente ?
- ¿ Qué debe hacer para tener un personal altamente profesional ?

Y con respecto a los valores se puede cuestionar lo siguiente:

⁹Circular s/n, Ibid

¹⁰ Russell L. Ackoff, Cápsulas de Ackoff, Limusa, 3a. reimpresión, 1992, p55-57

UNAM ENEPACATLAN

- ¿ No se tratan los clientes de la misma manera ?
- ¿ Cómo se ofrecerán soluciones creativas ?
- ¿ Cómo se va a lograr la colaboración entre compañeros ?

Se puede apreciar, que los puntos de la visión y los enunciados de los valores están fundamentados en ideas y tendencias administrativas modernas. Sin embargo estos se basan en ideologías que consideran el recurso humano como un elemento fundamental de la organización, lo cual no es una de las características de Argesa como se podrá apreciar en el siguiente apartado.

2.5 Análisis de los componentes

Un análisis del contexto global dentro del cual se encuentra Argesa y de sus componentes como sistema puede dar una idea más clara de cómo es, porqué es así y cómo funciona actualmente, este análisis se basa principalmente en los resultados obtenidos de entrevistas realizadas al personal de la empresa, desde el director hasta los mozos y de la experiencia propia de siete años de laborar en la empresa en diversos cargos.

2.5.1. Medio ambiente

Se observa en el aspecto político los primeros pasos en la búsqueda de la democratización. Se advierte una globalización en las estructuras industriales, comerciales, financieras y de mercado. Se cuenta en estos grupos con altos niveles de especialización y competitividad. Se manifiesta gran énfasis por la reducción de los costos de operación y la importancia de la calidad en los procesos no en el producto. En el aspecto tecnológico se da un mayor enfoque al desarrollo de sistemas inteligentes. Revive el interés en las áreas de biotecnología, telecomunicaciones, y el uso de nuevos materiales. Culturalmente hay una gran preocupación por el individuo y los recursos naturales; así mismo se desarrollan innovadoras tendencias administrativas entre las que destacan el pensamiento y liderazgo estratégico.

Modelo esencial para la reorganización de la empresa

En lo correspondiente al sector asegurador, a partir de la firma del tratado de libre comercio las sociedades prestadoras de servicios auxiliares y de intermediación en seguros pueden establecer filiales sin límites de participación.

Es importante destacar cuál ha sido la situación ambiental durante los veinte años de existencia de Argesa. Desde sus inicios, Argesa tenía garantizado los clientes para los cuales iba a trabajar. El crecimiento y el desarrollo de los clientes provocó únicamente el crecimiento de Argesa.

Afortunadamente para Argesa casi todas las condiciones que se han dado ambientalmente, la han beneficiado de una u otra forma. Tales condiciones abarcan la evolución del mercado asegurador, el cual a partir de hechos como el incendio de San Juanico en 1984 y el terremoto de 1985 han provocado una creciente concientización en los empresarios por asegurar sus bienes y su personal. Cuando en otras épocas en períodos de crisis se reducían presupuestos en el renglón de seguros, hoy se castiga otros rubros.

De la misma manera la estrategia de negocios seguida por Mosc, ha producido un considerable incremento en la cartera de clientes, que a la fecha se estima en un total de 600

Dentro del análisis del medio ambiente, es necesario incluir el aspecto de la competencia que afecta directamente a Argesa; muchas han sido las ocasiones en que otros agentes de seguros presentan ofertas de sus productos y servicios a las empresas del corporativo, hasta la fecha todas las empresas han mantenido sus pólizas con Argesa, sin embargo, retomando las condiciones de globalización antes citada, la presión es cada vez más intensa en este sentido.

2.5.2. Estrategia

Las directrices para la estrategia general establecidas por el corporativo Mosc son tomadas en Argesa como "modas", esto es, se copia la idea, y se trata de implementar, pero no surge como resultado de un proceso de planeación interna, razón por la cual todas ellas pasan inadvertidas en la esencia de la organización.

Como Argesa no tiene establecidos sus objetivos estratégicos, no cuenta con una estrategia propiamente dicha, mantiene su posición en el mercado mediano y altamente atractivo gracias al grupo MOSC y todas las empresas que de él dependen, su mercado cautivo. Por consecuente sigue una expansión selectiva de baja inversión.

La filosofía dominante de la empresa, ha sido la de dirigirse a nichos del mercado al atender grupos industriales como: Grupo MOSC, Grupo SUSA, Grupo MARRAS y TELTEX. El manejo de Carteras de esta magnitud le permite a Argesa obtener precios altamente competitivos y negociaciones más que favorables con las aseguradoras.

Pese a que Argesa ha definido recientemente su misión, su visión y sus valores; no existe en la empresa una planeación como un proceso que mire hacia el futuro, es decir como "un ejercicio prospectivo y propositivo, con la intención de hacer manejable y orientar adecuadamente el conjunto de variables que inciden en la consecución de los fines de la organización"¹¹ No se han señalado hasta el momento las metas y los objetivos que se deben cumplir, por lo que el personal trabaja de manera rutinaria y monótona.

"Es precisamente bajo la planeación como pueden generarse sistemas más adecuados, que permitan actuar bajo criterios de eficacia - logro de objetivos- y de eficiencia - logro de objetivos con un manejo óptimo de los recursos-"¹². Es por esto que se dificulta la medición de los resultados y el aprovechamiento de los recursos. Generalmente en Argesa no se distingue lo urgente de lo importante, ni lo trivial de lo vital. Dado esto, es imprescindible concretar el plan estratégico que seguirá Argesa para poder cubrir las expectativas definidas en su visión.

En las políticas de Argesa se restringe la participación de la mujer pues establece que no se aceptará personal femenino que se encuentre casado o con hijos, y si es el caso que una empleada se embarace, es liquidada a partir del tercer mes. Últimamente se limita la participación de la mujer exclusivamente a los puestos secretariales

¹¹Medina Giopp, Mejía Lira. El control en la implantación de la política pública, Ed. Plaza y Valdés, p. 61.

¹²Medina y Mejía, ibid, p. 62

2.5.3. Procesos

Dentro de la organización, se cuenta con las áreas de trámite de emisión de pólizas, en vida y en daños, las cuales asesoran a los clientes en la integración de información para la obtención de una póliza. Ver diagrama 2

Argesa envía a la aseguradora, por medio de su área de servicios, la información necesaria para la elaboración de pólizas, endosos, recibos y liquidaciones correspondientes a los riesgos transferidos. Toda la documentación que recibe y envía Argesa es revisada a detalle para reducir el trabajo administrativo de los clientes y optimizar el tiempo de respuesta de las aseguradoras.

De manera similar a las áreas de trámite de pólizas, existen las áreas que coordinan el trámite de indemnización de siniestros, asesoran a los clientes en la integración de la documentación necesaria para la presentación de la reclamación correspondiente, coordinan ante las aseguradoras, ajustadores y autoridades los trámites necesarios, procuran proteger los intereses del asegurado, observan las condiciones pactadas en los contratos y supervisan así, el pago oportuno y la justa indemnización de los clientes, ya que ahí es donde se demuestra la bondad del seguro, así como su utilidad.

Aunque estos procesos se encuentran bien identificados, no sucede lo mismo con su implantación. Los constantes cambios e innovaciones en la tecnología de información y en la estructura organizativa, hacen necesaria una cuidadosa revisión en los procesos establecidos, para su redefinición, actualización y/o optimización.

La mayor parte de los procesos no se cubren eficazmente pues estos se realizan de forma aislada, es decir, cada quien se ocupa de su tarea pero como no lo relacionan con los siguientes pasos dentro de la operación se provoca duplicidad de tareas principalmente en las áreas de trámite y cobranzas.

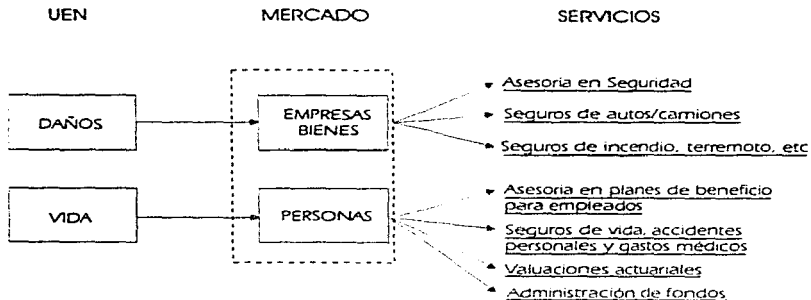
Muchos han sido los intentos por mejorar los procesos con miras de reducir los días, semanas o meses en los que se realizan. Se han tratado de perfeccionar introduciendo mas

controles o diseñando nuevos sistemas de información, sin embargo aunque en ocasiones se observa alguna mejoría, al paso del tiempo estos cambios se vuelven imperceptibles.

2.5.4. Estructura

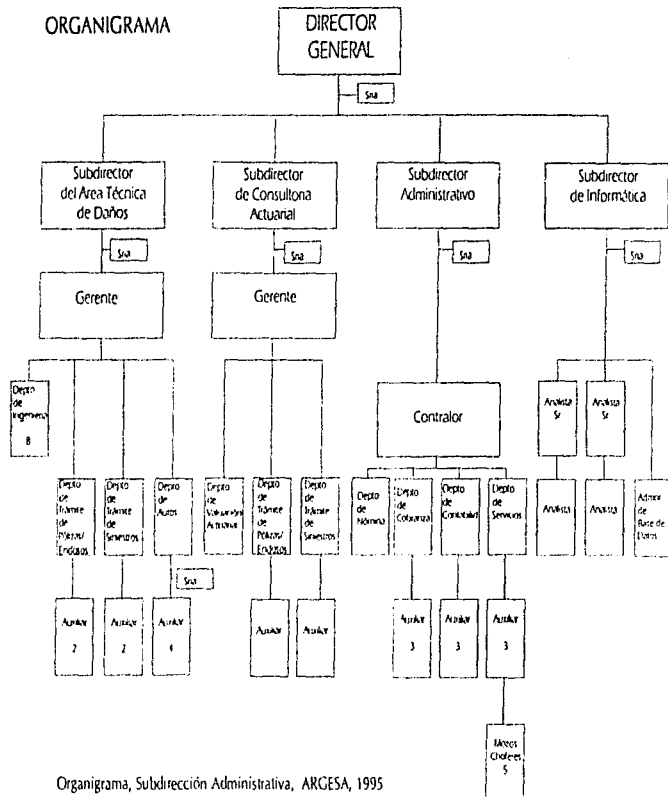
La estructura básica de Argesa es de tipo funcional y la constituye actualmente una dirección general y cuatro subdirecciones, dos subdirecciones técnicas: Consultoría Actuarial y Técnico de Daños; y dos subdirecciones de staff: Administrativo e Informática como se puede apreciar en el organigrama actual presentado en el diagrama 1.

En Argesa hay dos unidades estratégicas de negocio (UEN): técnica de daños y actuaria, entendiéndose por UEN aquellas áreas generadoras de ingresos.



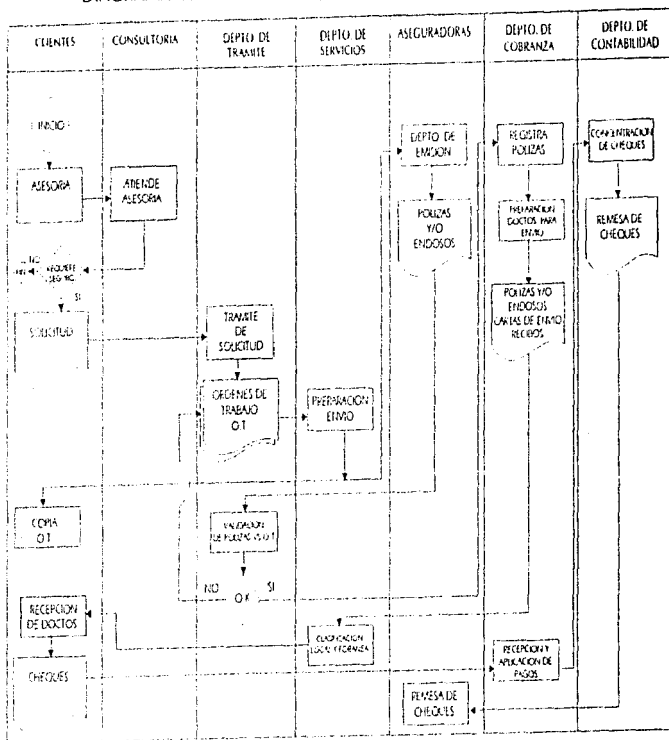
La responsabilidad de las funciones de cada área no están delegadas adecuadamente, lo cual provoca serios problemas y malestar en el personal. Esto se debe a que una forma de control de la Dirección es asignar a la subdirección administrativa la responsabilidad de supervisar la operación de las subdirecciones técnicas.

ORGANIGRAMA



Organigrama, Subdirección Administrativa, ARCESA, 1995

DIAGRAMA GENERAL DEL FLUJO DE DOCUMENTOS E INFORMACION



Actualización del Diagrama de procedimientos del área de Cobranzas, Auditoría del sistema de Control de Pólizas. Dirección de Informática, 1990.

Diagrama 2

El exagerado control centralizado, la importancia que se le dá de más a la jerarquía y autoridad; así como la división del trabajo y la especialización de las actividades, han provocado la incomunicación, el aislamiento y la duplicidad de tareas.

No se cuenta con perfiles de los puestos y las descripciones de estos no existen o se han elaborado de manera informal. Esto repercute en confusión e ignorancia de las funciones a realizar y conflictos en las relaciones personales.

2.5.5. Sistemas

En alguna ocasión se elaboró el manual de procedimientos de Argesa, pero jamás ha sido revisado para su actualización. No se cuenta con ningún sistema de planificación ni de decisión, ni manual ni automatizado. Los sistemas de información más importantes son los del control de vencimientos de las pólizas, el control de la cobranza de documentos, el registro de siniestros y los sistemas de la administración general: nóminas y contabilidad.

Los sistemas de Argesa almacenan gran número de datos, pero la obtención de la información útil a la gerencia es compleja y se dificulta su recolección ya que se encuentra dispersa en diferentes áreas, sistemas y equipos.

Se desarrollan sistemas sin ningún control y sin planeación, lo que ha generado diferentes tipos de conflictos en la duplicidad y redundancia de actividades, procesos y datos. Aún cuando no se ha presentado una situación crítica por este aspecto, la permanencia de esta situación constituye una amenaza latente en la operación de la empresa y en el servicio veraz, oportuno y confiable que Argesa está comprometido a mantener con sus clientes.

El mantenimiento de los sistemas que se crearon hace más de quince años es cada vez más peligroso y más costoso. En este punto podemos establecer la analogía con lo que Yourdon especifica: "en la medida en que se estanca el software se estancará la compañía o la sociedad a la que sirve dicho software."¹³

¹³ Yourdon, Edward, Análisis estructurado moderno, México, Prentice Hall, p. 110

En Argesa como en muchas empresas se presenta un problema fundamental: "no existe una descripción coherente de lo que se supone que los sistemas deben hacer. La documentación existente suele ser obsoleta y confusa, proporciona cuando más, alguna idea de cómo funciona el software, pero no cuál es su propósito fundamental, o que política de negocios se supone que debe realizar."¹⁴

Tal es la situación de los sistemas de Argesa. Nadie sabe a ciencia cierta cuál es el propósito fundamental de los sistemas que llevan la operación de la empresa.

2.5.6. Personal

Todo el personal es de confianza, con una edad promedio de 28.5 años y una antigüedad promedio de 7.3 años. El total del personal se contrata de tiempo completo, rara vez se emplea personal de medio tiempo, por honorarios o por obra determinada.

En Argesa no se le ha dado importancia a la funciones que debe realizar un área de recursos humanos, que como tal cumpliría con una parte funcional básica en una organización. No se cuenta con la documentación adecuada sobre las descripciones de puesto, ni un procedimiento adecuado que garantice que se cuenta con el perfil ideal en cada lugar.

En el caso de Argesa, la dirección responsabiliza la administración de los recursos humanos a la Subdirección Administrativa, la cual se apoya en una persona con estudios de nivel medio superior, que realiza las siguientes funciones: control de las incidencias de la nómina (faltas, faltas justificadas, incapacidades, retardos y premios de puntualidad), pago de nómina, aguinaldos y reparto de utilidades; entrega de vales de despensa; emisión de reportes y pagos al IMSS y al INFONAVIT.

La subdirección administrativa apoya al resto de las subdirecciones en la selección y reclutamiento de personal, para los niveles secretariales y auxiliares, a través de una

¹⁴ Yourdon Edward, *ibid*, p. 112

reconocida agencia de colocación. Para los niveles técnicos y ejecutivos se entrevistan regularmente a referidos y recomendados del medio asegurador.

Para medir el desempeño del personal se realizan evaluaciones cada seis meses, pero éstas se llevan a cabo de una manera muy subjetiva, lo que produce estrés y malestar cada vez que inicia el periodo de evaluación. Aún cuando se acompañan las evaluaciones con incremento de sueldos aproximadamente dos puntos superior a la inflación acumulada del periodo, esto no incentiva al personal a mejorar ni aportar ideas y formas de trabajo.

2.5.7. Gerencia

Hasta 1992 la responsabilidad de la dirección de la empresa era compartida por los fundadores de Argesa. La parte técnica y operativa era controlada en su totalidad por una persona con más de treinta años de experiencia en el ramo y la parte administrativa era supervisada por un familiar del dueño del corporativo. En ese año, el director técnico obtiene su jubilación quedando al frente de la empresa únicamente el director administrativo, ahora director general. A partir de esa fecha la dirección de la empresa ha sido completamente centralizada y autoritaria, lo que limita la coordinación entre los subdirectores de las áreas y el personal operativo, además de dificultar e impedir el trabajo en equipo en los diferentes niveles de la organización.

El director general intercambia opiniones de manera aislada con cada uno de los subdirectores, aproximadamente cada semana y así da seguimiento a las actividades de la empresa. Es muy probable que el distanciamiento entre la Dirección y los empleados de la empresa provoque falta de motivación en ellos; y es un hecho que no se estimula ni se reconoce la labor del personal, la actitud de la dirección general hacia aquellos es de indiferencia y como resulta comprensible algunas de las subdirecciones siguen el mismo ejemplo.

Además la falta de comunicación formal e informal entre las áreas provoca que no se cubran los procesos con eficiencia. Generalmente la dirección atiende todos estos problemas buscando culpables, lo que provoca estrés y resentimientos aumentando la incomunicación de las áreas.

2.5.8. Valores

Los valores que actualmente guían y orientan la organización difieren en esencia de los que Argesa espera, principalmente en los correspondientes a compañerismo y trabajo en equipo, atención al cliente de primer nivel y en lo que respecta a calidad y excelencia. No es posible hacer las cosas "correctamente la primera vez" si en su proceso normal, las actividades se repiten de dos a tres veces.

El hecho de que actualmente se tenga en Argesa un formato de Misión, Visión y Valores es resultado de algo que ya se había establecido previamente, la reacción a las directrices del Corporativo que representan una moda, o bien un requisito para mantenerse a la vanguardia en su función.

2.5.9. Infraestructura

La disponibilidad de recursos financieros para actualización y capacitación se demuestra plenamente. Se han realizado importantes inversiones en tecnología de información, tanto en software como en hardware. Algo elogiable en Argesa, es la atención que se presta a cuestiones como el espacio de trabajo, amplio, confortable, limpio y en excelentes condiciones. De la misma forma se provee al personal con el material y el equipo necesario para desarrollar de la mejor forma su trabajo.

2.5.10. Desempeño

El desempeño es el resultado de tener una estrategia definida, procesos establecidos, sistemas y estructuras integradas, personas motivadas por los valores y guiadas por una gerencia y un líder que los lleve a realizar los objetivos de la organización.

Pensar en realidades que se apeguen a lo que se define como desempeño, es en este y muchos casos muy difícil de asegurar que se da; sin embargo de acuerdo al previo análisis

Modelo esencial para la reorganización de la empresa

de los otros componentes, se puede iniciar una breve comparación de cada uno de los conceptos. Si se recuerda, la estrategia no está plenamente definida, no incluye una planeación coherente con el desempeño de un agente de seguros plenamente identificado con el mercado. Los procesos se duplican y sufren de incomunicación; los sistemas y estructuras son obsoletos; por último no existe ni motivación, ni comunicación entre el personal y la gerencia.

Por tales motivos, el cuantificar o calificar el desempeño de Argesa, resulta un tanto desordenado. Bien o mal se cumple con cada uno de los aspectos mencionados, por lo tanto se tiene el desempeño; pero cabría preguntarse ¿es éste el que Argesa desea?, ¿se podría obtener mejores resultados?

Donde hay una empresa de éxito,
alguien tomó alguna vez una decisión valiente

- PETER DRUCKER

1

MODELO ESENCIAL PARA ARGESA

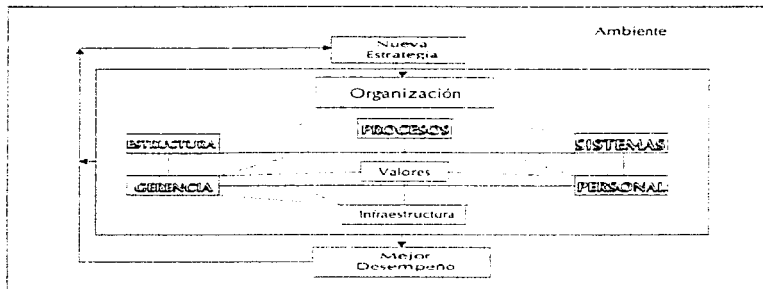
2

CAPITULO

3

3.1 Modelo esencial

A partir del modelo integral de la organización y del diagnóstico, presentados en los capítulos anteriores, es clara la necesidad de una reorganización, una transformación y la definición de un plan para llevarla a cabo. Sin embargo es importante antes de elaborar una planeación para la reorganización, determinar los componentes estratégicos y relevantes en los que se debe poner especial atención para que el proceso que se desea realizar tenga éxito, para lo cual se define el modelo esencial de Argesa, entendiéndolo como aquél en el que se debe trabajar para satisfacer las necesidades y los requerimientos de la organización



Se puede apreciar que en el modelo resaltan los siguientes componentes: procesos, estructura, sistemas, gerencia y personal. No se debe olvidar que todos los componentes son importantes y están en constante interacción, pero se partirá de estos componentes para la reorganización.

De hecho, la relevancia de los componentes está determinada principalmente por los enunciados que se establecieron para la misión y la visión de Argesa. Para poder mantener su posición en el mercado, obtener nuevos clientes, diseñar nuevos productos, contar con una operación sistematizada, brindar un servicio de excelencia garantizada mediante la cultura organizacional, contar con personal altamente profesional y tecnología de punta; es necesario un cambio radical en cada uno de estos componentes.

3.2 Reingeniería

Como ejemplo de lo que se puede lograr, se tomará el modelo de reingeniería para la implementación de los cambios en Argesa. La principal razón de trabajar sobre este modelo es que éste habla de una transformación total, de un cambio radical en la estructura y los procesos administrativos, que es lo que se busca.

En su conceptualización más sencilla, reingeniería es volver a empezar, arrancando de cero¹, intentar crear un modelo que sustituya al existente, tratar de evitar los vicios y malos funcionamientos que hasta el día de hoy se emplean.

Para imaginar el efecto tan radical que produce introducir la reingeniería en una organización se toma la opinión de Robert Rubin. "Una de las maneras de juzgar si se está aplicando una verdadera reingeniería consiste en observar las reacciones la primera vez que se propone. Si nadie exclama "¿Está usted loco?", no es reingeniería².

Partiendo del principio de que el servicio al cliente es el máximo símbolo de calidad, y de acuerdo al análisis, en el proceso actual es donde se presenta la gran mayoría de los problemas; se pretende simplificar inicialmente éste, para obtener un proceso sencillo de trato directo y personal con el cliente. Este cambio repercutirá en toda la organización, con lo que se deberá crear una nueva estructura funcional que satisfaga todas las necesidades de la empresa.

¹ Hammer M y Champy James, Reingeniería, Norma, Colombia, 1996, p2

² Bennis W. y Mische M, La organización del siglo XXI, Panorama, México, 1996, p19

3.2.1. En el proceso

La aplicación del modelo inicia con el cambio en el proceso. Se puede observar en el diagrama 3, una propuesta en la que se ha reducido radicalmente, de un número exagerado de pasos a un sencillo trámite realizado por un representante de servicios al cliente, apoyado por grupos especializados y siempre en interacción con los recursos de la empresa.

El contacto con la aseguradora es llevado a cabo por el mismo representante, con lo cual siempre se conocerá cual es la situación del trámite

3.2.2. En la estructura

También es parte primordial en el nuevo proceso y en la nueva estructura, la creación de un área específica diseñada para cumplir la función de ventas, se sabe que "el motor de una empresa es ventas"³.

A partir de estos elementos y con el fin de contestar las preguntas planteadas en el capítulo anterior correspondientes a la visión de la empresa: ¿Cómo se obtendrán nuevos clientes?, ¿Quién los va a buscar? y ¿Cómo se mantendrán los clientes? se propone crear dos nuevos grupos. Un grupo que proporcione el servicio al cliente y otro grupo que busque el cliente.

Se presenta en el diagrama 4 la propuesta para el nuevo diseño de la estructura y que consiste en los siguientes cambios:

1° Creación de una Coordinación comercial, en comunicación directa con el liderazgo de la organización y de la cual dependen tres grupos.

- a) **Representantes de servicios al cliente.** Es un grupo de personas envueltas en el medio, con experiencia en procesos administrativos y en relaciones comerciales.

³ Notas del diplomado de alta gerencia, Universidad Iberoamericana

El representante, estará en contacto permanente con el cliente o grupo de clientes que se le asignen, deberá dar solución a todos los requerimientos que surjan y realizará todos los trámites propios de la solicitud de seguros y la atención de siniestros, sea de vida o de daños.

Así mismo, estará apoyándose de los grupos de la empresa, tales como el grupo de informática, el grupo de servicios y el grupo de especialistas.

b) Grupo de especialistas: Ligados directamente a la coordinación comercial y en contacto constante con el grupo de representantes, existirá un grupo de ingenieros, actuarios y otros especialistas, conocedores del mercado así como de los productos existentes que satisfagan los requerimientos de cada cliente. Profesionales encargados de hacer los estudios actuariales y las inspecciones periódicas en las instalaciones de los clientes. Dedicados también a la creación de nuevos productos que colaboren en la competitividad de la empresa.

c) Grupo de ventas: Dentro de la misma coordinación se concentra la fuerza de ventas. Gente dedicada y encargada de conseguir nuevos clientes, conocedores del mercado y sus fluctuaciones. Darán a conocer las necesidades existentes y propician la creación de nuevos satisfactores, es decir, nuevos productos.

La coordinación comercial debe conocer perfectamente el mercado, debe estar plenamente empapado de las necesidades y deseos de cada uno de sus clientes. Debe también conocer la competencia y la posición que mantiene cada una de ellas en el medio.

2° Creación de una coordinación administrativa ligada en forma directa al liderazgo de la organización y de la cual dependan tres grupos:

a) Grupo de contabilidad y finanzas. Integrado por el personal necesario para realizar las funciones administrativas propias de la organización. Estarán en comunicación con los representantes para apoyarlos en cualquier cuestión financiera o contable con respecto a los clientes y a las aseguradoras.

b) Recursos humanos. Se creará un área específica para el recurso humano que considere todas las actividades que involucren un área de este tipo. Deberá dar especial importancia a la integración y motivación del personal.

FLUJO DE PROCEDIMIENTOS PROPUESTO

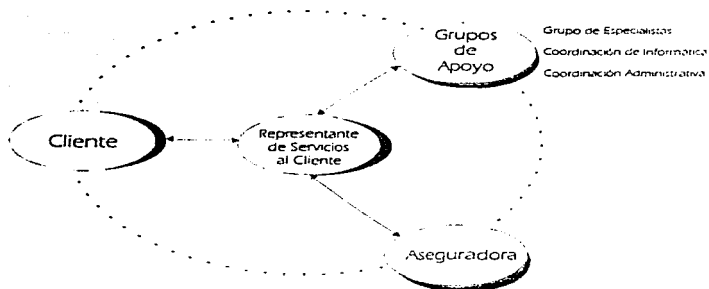
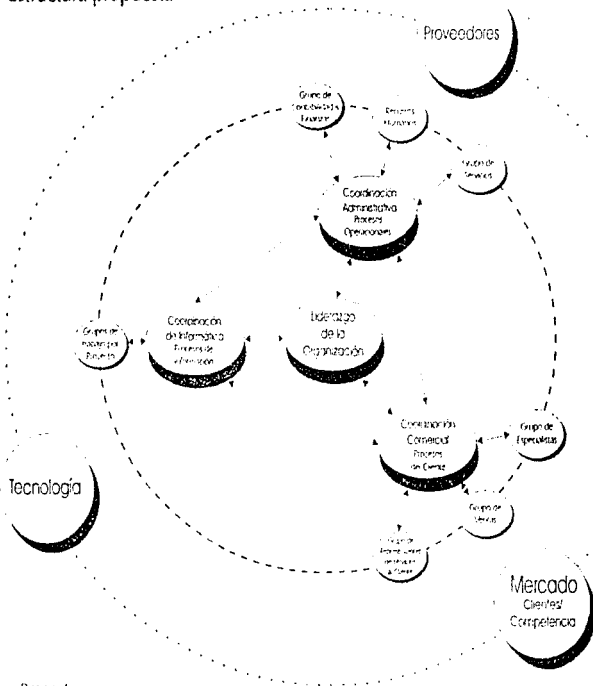


Diagrama 3

Estructura propuesta



c) Grupo de servicios generales. Este grupo da apoyo a toda la organización y satisface las necesidades básicas de ésta y en general cualquier requerimiento propio del proceso empresarial. Incluye a los mensajeros, choferes y mozos entre otros.

Esta coordinación deberá estar en contacto con los proveedores y en general con cualquier agente externo que forme parte del desarrollo administrativo y organizacional.

3* Coordinación de informática. Esta no es una creación, es una adaptación de la ya existente pero que se organizara en grupos de trabajo por proyectos. Esta área y sus actividades son de vital importancia, ya que el modelo se basa en que la tecnología y los sistemas cuentan con las características de los sistemas ideales, esto es, cubre al 100% las necesidades de información de los clientes, tanto internos como externos. Del correcto funcionamiento de los sistemas dependerá el correcto desempeño de la organización.

3.2.4 En los sistemas

La sistematización de la operación se podrá llevar a cabo una vez que se defina el nuevo proceso de negocio que la empresa desea realizar. Es necesario el diseño de una arquitectura total e integral de información. Hoy día lo importante no es cuanta tecnología se emplea sino que tan bien se aplica.

La tecnología debe apoyar un proceso de negocio en los siguientes aspectos, aumento de velocidad, archivo y recuperación de información rápida y oportuna, comunicación de un punto a otro con datos e información, controlar tareas del proceso y mejorar la calidad, monitoreo de actividades y apoyo en la toma de decisiones.

El desarrollo de planes tecnológicos eficientes incluyen las siguientes actividades.⁴

⁴ Morris Daniel y Brandon Joel, Reingeniería, Mc. Graw Hill, México, 1996, p 220

1. Valorar el apoyo de los servicios de información actuales y de la tecnología de oficina relacionados con los procesos.
2. Encontrar las tareas y los subprocesos que se encuentren en estado crítico
3. Determinar la mejora de los procesos con tecnología de información
4. Definir la arquitectura, el apoyo tecnológico y los sistemas de información que se requieren
5. Implementar las tecnologías necesarias
6. Utilizar modelos para el control del flujo de información en la organización

El empleo de herramientas de la ingeniería de sistemas asistidas por computadora (CASE), el uso de diagramas de actividad de negocios (BAM) y el empleo de diagramas de relación, brindan un apoyo fundamental para la identificación, implantación y el desarrollo de sistemas confiables, eficientes y mantenibles.

3.2.5 En los recursos humanos

El cambio y el deseo de mejorar tiene como mejor promotor al director general. Sin embargo para que él pueda actuar como un agente de cambio, debe reconocer sus carencias, dejar de lado la creencia de que la jerarquía le da sabiduría y aceptar que de cualquier persona se puede aprender. Debe realizar inicialmente una introspección personal para determinar su fuerza, su debilidad y sus puntos ciegos. Este proceso de desarrollo personal servirá para sensibilizarlo y concientizarlo de la situación de la organización.

Un error en el que incurren con frecuencia los directores es el de no considerar entre sus prioridades la comunicación informal con el personal. Si se dieran cuenta de la incidencia que tiene la buena actitud en el desempeño de sus colaboradores, dedicarían más tiempo a cultivarla y preservarla.⁵

Se debe tomar en cuenta también que el rediseño de la estructura y de los procesos no van a resolver los problemas crónicos de liderazgo y de la gerencia. Hay que entender que una cosa es preocuparse por querer mejorar, proporcionar los recursos para realizar las mejoras o

⁵ Bonilla Carlos, Sr. Dr. baje de su torre de marfil. Mundo ejecutivo, México, Noviembre 1996,p166

los cambios, estar pendientes de la operación de la empresa; y otra cosa es establecer la estrategia a seguir para cumplir con la misión, con la visión y con los objetivos que se deseen lograr, conformando un verdadero grupo de gerencia que desarrollen creativamente las actividades propias de la administración: la planeación, la organización, la dirección y el control.

Cambios de procesos, de estructuras y en general cualquier cambio, encuentran resistencia entre el personal, las personas buscan seguridad y estabilidad. Un adecuado intercambio de información, comunicación abierta y honesta de lo que se pretende hacer ayuda a comprender los propósitos de los cambios y a propiciar la confianza para la aceptación y cooperación de la nueva situación.

Así mismo es muy importante establecer las medidas adecuadas para la compensación y las recompensas de los empleados que reflejen correctamente su participación.

Es absolutamente imprescindible empezar a crear una mentalidad de compañerismo y trabajo en equipo, de hecho, forma parte de los valores que la compañía pretende establecer. El modelo de reorganización que se muestra facilita esta conceptualización por la estructura y en los procesos redefinidos se delega la responsabilidad de tomar decisiones al grupo y de esta forma se sienten partícipes de la realización de las actividades y del éxito de la organización.

Tratar de llevar a cabo todos los cambios que se requieren al mismo tiempo es un plan ambicioso, pero puede resultar una tarea impracticable, es aquí donde la planeación toma su mayor fuerza. Se pueden establecer como factores estratégicos y en orden de importancia a ser tratados los siguientes: en primer lugar la dirección, en segundo lugar la estructura, a continuación los procesos y por último los sistemas.

3.3 Competitividad

Entrar al campo de la competitividad implica ampliar la visión de la empresa hacia el ámbito de mercados, abarcando más allá de la administración pura. El principio de la competitividad radica en el resultado de la presencia de cada organización en el cliente consumidor;

UNAM EN EPACATLAN

pensando que la imagen que en el medio se tiene de la empresa es el camino hacia el éxito o el fracaso.

Hablando un poco de mercadotecnia, y apoyándose en el término de Posicionamiento (A/Ries - Jack Trout), la permanencia de la figura empresarial en la mente del cliente es un indicador de sus resultados en la carrera de la oferta y demanda. Si se buscara un ejemplo, hay muchos que apoyarían esta teoría: pensar en pañuelos desechables nos lleva hasta Kieenex; hablar de navajas para afeitar es hablar de Gillette; incluso cuando se trata de refrescos de cola el pensamiento acude de inmediato hacia Coca Cola y sobre todo esto se discierne que no es coincidencia que estas empresas sean líderes en el mercado en que se mueven. Si quisiéramos aterrizar este concepto en el ámbito de los seguros, podría pensarse en varias opciones, Comercial-America-Asemex, Grupo Nacional Provincial u otras, quizá esto sea un indicativo de lo competido que se encuentra este mercado, pero es también un ejemplo que ratifica este planteamiento.

Para empezar a contemplar el éxito de una organización, es de vital importancia hacerlo no solo en el proceso funcional interno (la reingeniería que este modelo propone) sino también en el proceso que llevará a la organización a tener una presencia en el mercado: la Competitividad.

Es muy importante que la organización se visualice en el entorno globalizado, donde la supervivencia de las empresas es cada vez más difícil de soportar. Ya no se puede estar reaccionando al momento a las situaciones y a los cambios con improvisaciones, se debe prever las vicisitudes del ambiente. Los retos del mundo actual requieren de organizaciones capaces, flexibles, creativas, innovadoras preocupadas por su desarrollo y el de su sociedad.

Si se deseara conformar un patrón o metodología de como crear una organización competitiva, se establecerían varios puntos de crítica relevancia:

- Una empresa fundamentada en la planeación, en el estudio y análisis del comportamiento del mercado nacional e internacional, así se tendría la posibilidad de prever los cambios, haciéndose ajustes o modificaciones con el tiempo necesario para no sufrir al momento de presentarse éstos.

- Una empresa que, en función de la planeación derivada del conocimiento de su medio y otros incluso, establezca metas, defina planes de acción, evalúen resultados y de ser necesario aplicar acciones correctivas.
- La empresa competitiva que conoce el mercado, sabe de antemano qué es lo que sus clientes necesitan y también lo que no necesitan; conociendo la forma de vender ambas.
- Estas organizaciones tienen una filosofía enfocada a la calidad del producto o servicio que maneja y principalmente del servicio al cliente. Podría dedicarse incluso un apartado único a este último punto, dada su importancia actualmente en la respuesta del consumidor.
- La empresa que conoce que el cliente es el principal impulsor en su desarrollo, le otorga su máximo esfuerzo; de esta manera, lo conocerá, sabrá cuales son sus necesidades y deseos, entenderá que del servicio que le dé, logrará crear una relación entre ambas partes y que de ésta dependerá el triunfo o fracaso.
- Cuando se conoce cabalmente que no se puede dar lo que no se tiene, se comprende el hecho de que para que el cliente se encuentre satisfecho con la empresa que le brinda un servicio, primero es necesario que en la empresa se encuentre un bienestar total, desde la cabeza hasta el último de los miembros de la misma. Este bienestar no se dará, si no se cuenta con un liderazgo consciente de su trascendencia; su trato hacia el empleado tendrá que ser como el que le daría a un cliente, con esto la relación del personal hacia el cliente será de excelencia.

3.4 Planeación del cambio

Para subsistir, las organizaciones requieren de una planeación que se realice de forma permanente, continua. Existen diversas concepciones y métodos para llevar a cabo el proceso de cambio. En su guía para la reorganización, El Dr. Marcel Antonorski precisa: "planificar es tomar decisiones acerca de lo que haremos para lograr una situación futura definida como objetivo"⁶ y desarrolla un proceso de planeación para el cambio, sin embargo es interesante considerar el método del Dr. Jeffrey Lowenthal⁷ para el caso que se estudia.

El método se basa en cuatro fases principales con diversos pasos en cada una.

⁶ Antonorski Blanco Marcel, *idem*, p.29

⁷ Lowenthal N. Jeffrey, *Reingeniería de la Organización*, Panorama, México, 1995, pp.40-41

Fase I: Preparación del cambio

1. La alta dirección explora el proceso de reingeniería
 - Educar a la dirección sobre el proceso de reingeniería y la necesidad de cambiar
 - Crear un comité de dirección de reingeniería
 - Desarrollar un plan inicial de acción
2. Preparar a la fuerza de trabajo para el compromiso y el cambio

Fase II: Planeación del cambio

3. Crear una visión, una misión y principios rectores
 - Identificar las competencias esenciales
 - Desarrollar una declaración de visión
 - Desarrollar una declaración de misión
 - Determinar los principios rectores
4. Desarrolle un plan estratégico de tres a cinco años
 - Llevar a cabo una revisión de la empresa en la actualidad
 - Determinar los factores externos del entorno
 - Llevar a cabo una revisión de la salud interna
 - Desarrollar pronósticos sobre la empresa tal como está
 - Llevar a cabo un análisis de vacíos
 - Desarrollar un plan estratégico de tres a cinco años
5. Desarrollar planes anuales de operación o trascendentales
 - Desarrollar objetivos de operación
 - Organizar recursos
 - Asignar prioridades a los cambios potenciales
 - Desarrollar presupuestos y planes operacionales de un año
 - Aplicar y evaluar los planes operacionales

Fase III: Diseño del cambio

6. **Identificar los procesos actuales de la empresa**
 - Determinar los procesos organizacionales críticos
 - Medir los procesos críticos
 - Clasificar el desempeño de los procesos
 - Identificar oportunidades y el proceso al que se aplicará la reingeniería

7. **Establecer el alcance del proceso y el proyecto de diagramación**
 - Identificar a los responsables del proceso
 - Crear la misión y metas del proyecto
 - Estructurar y seleccionar a los miembros del equipo
 - Desarrollar un plan de trabajo

8. **Combinar y analizar el proceso**
 - Describir el proceso en un flujoograma
 - Describir el proceso en un diagrama integrado de flujo
 - Completar la hoja de trabajo de diagramación del proceso
 - Completar el análisis de limitantes del proceso
 - Completar el análisis de factores culturales

9. **Crear el proceso ideal**
 - Describir el proceso ideal en papel
 - Comparar el proceso actual contra el ideal
 - Evaluar las diferencias

10. **Probar el nuevo proceso**
 - Desarrollar objetivos piloto
 - Desarrollar mediciones piloto
 - Lograr la aprobación y consenso de los responsables
 - Llevar a cabo una prueba piloto del nuevo proceso
 - Evaluar el impacto de la prueba piloto

11. Implantar el nuevo proceso

- Desarrollar un plan de acción para la implantación
- Ejecutar el plan

Ease IV_ Evaluación del cambio

12. Revisión y evaluación del cambio

- Evaluación de las mediciones organizacionales
- Hacer que el comité de dirección evalúe los resultados
- Revisar el plan estratégico de tres a cinco años, de ser necesario

13. Repetir el ciclo anual de planeación operacional y trascendental

Al definir su misión y su visión, Argesa ha dado los primeros pasos en su proceso del cambio pero todavía falta mucho por hacer para poder entrar al mundo de la globalización, de la competencia, de la calidad y del servicio al cliente de primer nivel.

CONCLUSIONES
CONCLUSIÖNES

En el umbral de un nuevo siglo muchas organizaciones aún no están preparadas para asimilar y responder a los rápidos cambios del mercado, de la tecnología, de la competencia, de las necesidades de los clientes y la sociedad, tal es el caso de Argesa.

Las circunstancias que le fueron favorables durante tantos años están a punto de desaparecer y si no determina de manera inmediata un cambio radical en su plan de negocios, el costo de no realizarlo puede ser la propia existencia de la organización.

El establecimiento de un proceso de cambio no es una tarea sencilla, se requiere de varios factores para que la organización se transforme de manera eficaz. Primero se requiere de una adecuada *coordinación* de esfuerzos entre los directivos y los empleados, en seguida se requiere del *compromiso* de todas las partes involucradas sobre todo de la dirección y por último se requiere de *competencias*, conocimiento del negocio como un todo, habilidades analíticas e interpersonales para identificar y resolver problemas entre los miembros de la organización.

A partir del modelo integral de la organización y de un cuidadoso diagnóstico de los componentes, se puede determinar el modelo esencial para cualquier empresa, que servirá de pauta para definir la planeación del cambio que cada organización deba realizar.

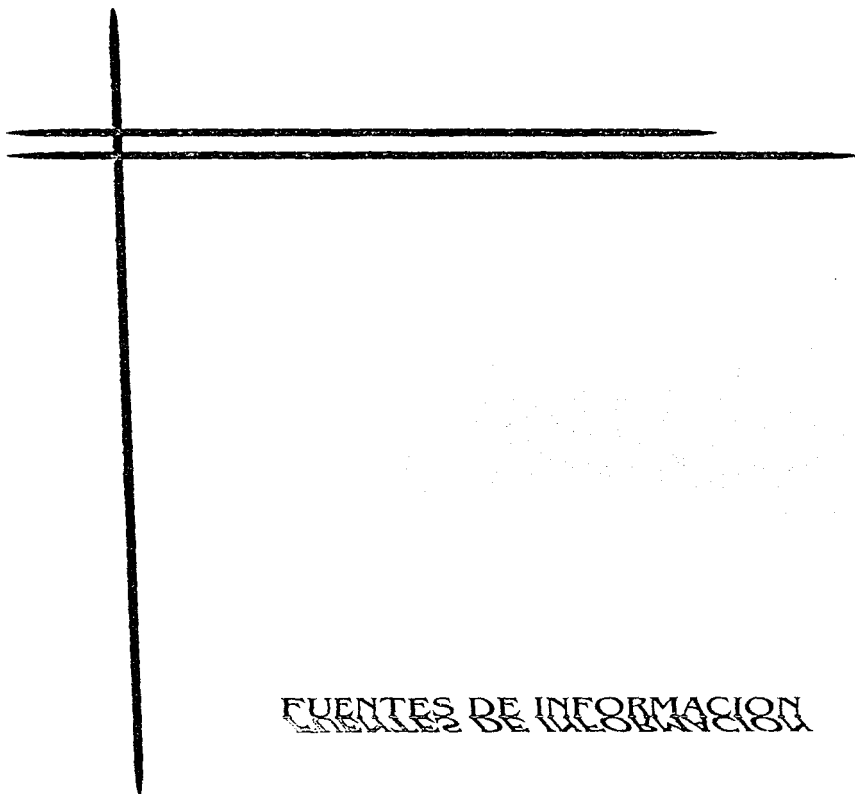
El método de reingeniería propuesto para el proceso de cambio, es sólo un ejemplo de los que se puede lograr. Es muy importante recordar que las mejores ideas siempre se obtendrán de la participación de todos los involucrados en la organización.

Aún cuando aplicar la reingeniería en una organización requiere de una creencia, una dedicación y un esfuerzo casi heroico, así como de recursos, tiempo y dinero, Cabe preguntarse ¿Vale la pena? Una evaluación cuantitativa de los resultados de rentabilidad y productividad a través de los principales indicadores económicos del proceso actual - en

Argesa nunca se ha cuantificado el costo por cometer errores y duplicar actividades -, y un estudio del ahorro que se puede obtener debe responder de manera contundente a esta pregunta.

La importancia y la trascendencia de tomar la decisión para llevar a cabo un proceso de tal magnitud debe contar con el respaldo de personas capacitadas para responsabilizarse del éxito del proyecto, evidentemente con el apoyo y la participación de toda la organización.

Por otro lado, es muy importante trabajar en la formación de los jóvenes universitarios para desarrollar una mentalidad triunfadora, innovadora y creativa que les permita aspirar y obtener mejores puestos en las organizaciones para promover y participar en el cambio que se requiere y que los motive a asumir grandes retos como ser generadores de empleos y ser parte de la solución en el cambio de las organizaciones que tanta falta hace en nuestro país.



FUENTES DE INFORMACION

Libros

- Ackoff Russell L. CÁPSULAS DE ACKOFF. Limusa, 3a. reimpresión, 1992
- Ackoff Russell L. PLANIFICACIÓN DE LA EMPRESA DEL FUTURO. Limusa, 10a. reimpresión, 1996
- Acle T. Alfredo, PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y CONTROL TOTAL DE CALIDAD, Grijalbo, 3a. Ed., 1990
- Antonorski Blanco Marcel, GUÍA BÁSICA PARA REORGANIZAR, CLAD, Canadá, 1991
- Biasca Rdoifo E., RESIZING, Ediciones Macchi, 4a. Ed. Buenos Aires, Argentina, 1992
- Brunet Luc, EL CLIMA DE TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES, Colección: Desarrollo de recursos humanos, Ed. Trillas, México, 1987
- Colugna Dávila Carlos, MODELOS ADMINISTRATIVOS, Panorama, México 1995
- Hammer M y Champy James, REINGENIERÍA, Norma, 8a. reimpresión, 1996
- López España J., LA EXCELENCIA TRASCENDENTE EN LA EMPRESA, Panorama, 1993
- Lowenthal Jeffrey N., REINGENIERÍA DE LA ORGANIZACIÓN, Panorama, México 1995
- Morris Daniel y Brandon Joel, REINGENIERÍA, COMO APLICARLA CON ÉXITO EN LOS NEGOCIOS, Mc. Graw Hill, México 1996
- Warren Bennis y Michael Mische, LA ORGANIZACIÓN DEL SIGLO XXI, Panorama Editorial, México, 1996
- West Churchman, EL ENFOQUE DE SISTEMAS, Diana, 17a. reimpresión México, 1993

Revistas

- Bonilla Carlos, SR. DIRECTOR BAJE DE SU TORRE DE MARFIL, Mundo ejecutivo, Noviembre, 1996, p.166.
- Padua Diaz Marceia, AYER, PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, HOY, PENSAMIENTO Y LIDERAZGO ESTRATÉGICOS, Soluciones Avanzadas, Julio, 1996, p13-16.

Copias de artículos

- Mintzberg Henry. PLANIFIQUE CON LA IZQUIERDA Y ADMINISTRE CON LA DERECHA. Harvard Business Review
- Gluck W. Frederick, Kaufman P. Stephen y Walleck A. Steven. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA PARA MANTENER UNA VENTAJA COMPETITIVA. Notas Biblioteca de Harvard

Otros

- Material del diplomado Programa de habilidades en alta gerencia, Universidad Iberoamericana, Módulos: Competitividad en la empresa, liderazgo transformacional, administración y pensamiento estratégico.
- Manual de políticas de la empresa, Argesa, Subdirección Administrativa, México, 1994
- Folleto de Bienvenida, Argesa, Subdirección Administrativa, México, 1995