

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA

✓ C S H

TESINA

✓ **QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTAN:

✓ **GABRIEL RÍOS BARRITA
ELIAS BERNARDO POBLANO PRIMO**

CON EL TEMA:

✓ **IMPLEMENTACION DEL MODELO DE CALIDAD TOTAL
EN UNA EMPRESA DE SEGUROS**

ASESOR:

LIC. CARLOS MORALES DE LA VEGA

OCTUBRE DE 1996

ÍNDICE

	pag.
INTRODUCCIÓN	2
CAPITULO PRIMERO	
1.1 Antecedentes	6
1.2 Concepto de Calidad Total	10
CAPITULO SEGUNDO	
2.1 Marco Teórico del Sector Asegurador	15
2.2 Mercadotecnia del Sector Asegurador	19
2.3 Liderazgo del Sector Asegurador	22
2.4 El factor humano en el Sector Asegurador	25
2.5 La Organización en el Sector Asegurador	28
2.6 Aseguramiento de la Calidad en el Sector Asegurador	33
2.7 Información en el Sector Asegurador	38
CAPITULO TERCERO	
3.1 Modelo de Allianz México, S.A. Compañía de Seguros	42
CAPITULO CUARTO	
4.1 Efectos del Tratado de Libre Comercio	51
CONCLUSIONES	56
BIBLIOGRAFÍA	61
CITAS BIBLIOGRÁFICAS	64
ORGANIGRAMA	65

INTRODUCCIÓN

En esta época que vivimos de continuos cambios, vemos nuestro mercado inundado de un sin fin de productos extranjeros los cuales desplazan a los productos nacionales a causa de la escasa cultura que se posee en México sobre el concepto de calidad, ello ha reforzado la llegada de mercancías que en su mayoría son de dudosa calidad.

Además, la estrecha competencia de mercado, ha ido eliminando las nuevas condiciones, ocasionando con ello una drástica reducción de algunos ramos industriales.

También, la falta de capacitación y visión conceptual de empresarios y directivos para entender el entorno de los nuevos tiempos, más las continuas reglamentaciones y reformas en los aspectos legales, fiscales y financieros dificultan aun más la sobrevivencia de las empresas.

Por otro lado, nuestras empresas continúan enfrentando el reto del Tratado de Libre Comercio con Canadá y estados Unidos en una zona económica que se determina como el mercado más grande del mundo.

Es cierto que el tema del TLC es muy polémico porque existen opiniones desfavorables, entre ellas las que afirman que nos convertimos en una gran maquiladora de los Estados Unidos, sin embargo, si se analiza de manera fría esta opinión, se podrá advertir que fue precisamente ésta la manera en que los países asiáticos iniciaron su mano de obra cada vez mas calificada además de aliviar su situación de forma momentánea para de esta manera crear otras estrategias para planear su crecimiento.

México tiene la oportunidad de convertirse en otro “milagro” económico. Los sectores empresariales que se adecuen y adapten a las nuevas exigencias del cambio tendrán la oportunidad de convertirse no sólo en abastecedores de los grandes consorcios norteamericanos para crecer, sino inclusive brillar con luz propia.

Llegamos entonces al momento de plantear la siguiente pregunta: Como lograr esto?. Para poder competir realmente, las empresas mexicanas tiene que reestructurar sus sistemas de administración, incluyendo en ellos una nueva filosofía de Calidad Total.

La adopción de la Calidad Total permitirá superar las actitudes subdesarrolladas de dependencia y hará entender que la prosperidad tiene un costo que se debe pagar y que comprende: pensar con acierto, trabajar en equipo,

mostrar tendencia para alcanzar los objetivos trazados, etc.. Empezando estas acciones se logrará satisfacer los niveles Nacionales e Internacionales de competitividad que se pretenden.

Por ello es importante aprender de los demás, comprender que se tiene que crecer en dimensión mental para vencer vicios y prejuicios ancestrales que si bien tienen sus fundamentos culturales, en los tiempos actuales representan sólo obstáculos.

Tomando como base la problemática planteada en párrafos anteriores, se tiene el objetivo de insertar un modelo de Calidad Total en una compañía aseguradora considerando, que tal medida contribuirá en mayor o menor medida a influir un cambio en la empresa que le permita utilizarlo como un recurso para enfocar sus esfuerzos hacia nuevas metas de productividad.

La Calidad Total es la alternativa más viable para lograr el desarrollo y para cubrir más áreas del mercado. El Cambio hacia la calidad, si bien es cierto que implicará un costo, este costo se amortizará rápidamente ya que cuesta más no tenerla.

Adoptar una Filosofía de Calidad Total en estos tiempos de cambios es la decisión más prudente que se puede tomar ya que las empresas de servicios han

empezado a dar respuestas y el sector comercio está en la primera etapa de su evolución hacia la Calidad Total.

Es por esta razón que esta investigación se llevó a cabo para tener una visión más clara sobre los efectos que causará la implementación de una filosofía de Calidad Total en el ambiente laboral y que tanto afectará a la productividad de una Compañía Aseguradora.

La investigación esta dividida de la siguiente manera:

En primer lugar, tenemos el marco teórico del sector asegurador, el cual tiene como contenido básico el clima organizacional, la misión, las políticas y reglamentos en general de una compañía de seguros, estos elementos son fundamentales en el desarrollo ya que la claridad con que sean transmitidos repercutirá ya sea de forma negativa o positiva en su funcionamiento.

Las pretensiones de esta investigación es la de realizar un diagnostico de lo que sucede en la empresa analizada, con la finalidad de que sea tomada como un punto de referencia para iniciar su incorporación hacia la calidad total.

CAPITULO PRIMERO

CALIDAD TOTAL

1.1. ANTECEDENTES.

El Control de Calidad moderno, comienza en los años 30 con la aplicación a nivel industrial del cuadro de control, ideado por el Dr. W. A. Shewart de Bell laboratories y plasmado en su libro Economic Control of Quality of Manufactured Product.

La segunda guerra mundial permitió la aplicación de los conocimientos vertidos por Shewart acerca del control de calidad en las industrias norteamericanas dedicadas a la fabricación de armas, para cumplir las exigencias del momento, es decir, producir los artículos militares a bajo costo y en gran cantidad.

Los resultados fueron muy satisfactorios, ya que la producción norteamericana cumplió en términos de calidad, cantidad y costo al introducir el control estadístico de calidad, además de estimular el avance tecnológico.

Al término de la guerra, un país que quedó prácticamente en la ruina fue Japón.. Toda su industria había sido destruida, su población carecía de alimentación, vestido y vivienda.

Aunado a ello, Japón era, lo mismo que ahora, un País desprovisto de recursos naturales con los cuales hacer frente a la crisis, incluso tenía una bien ganada reputación de elaborar bienes de consumo de mala calidad, que necesariamente tenía que exportar para proveerse de alimentos y maquinaria.

Tales condiciones sólo podían superarse con calidad. Las primeras acciones emprendidas para introducir el control estadístico de calidad fueron dadas por las fuerzas norteamericanas en el sector de comunicaciones. Dichas fuerzas de ocupación norteamericanas transfirieron su método, sin ninguna modificación apropiada para adaptar al Japón, ello creó algunos problemas, sin embargo arrojó resultados alentadores y pronto se extendió a otros sectores de la industria japonesa.

De manera simultánea a ello, surgió la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses una institución privada que se formó en 1946 y que estableció su Grupo de Investigación en Control de Calidad con miembros procedentes de universidades, industrias y gobierno del Japón. Su objetivo fue el de investigar y difundir información sobre el control de calidad, y entre las medidas tomadas por

ellos se encuentran las invitaciones hechas para que expertos en el tema ofrecieran conferencias.

El Dr. W. Edwards Deming experto reconocido en el campo del muestreo fue quien introdujo el control de Calidad en el Japón, secundado por el Dr. Joseph M. Juran quien realizó su primera visita en 1954, su enseñanza proporcionó a los directivos japoneses una nueva visión sobre la responsabilidad de los directivos para mejorar la calidad y la productividad. De esta manera el Dr. Juran influyó en el reconocimiento del control de calidad como un instrumento de la gerencia y con ello el establecimiento de la calidad Total como se conoce en la actualidad.

Los antecedentes antes mencionados nos permiten deducir que una de las escuelas más importantes en materia de calidad es la de Japón, por ello nos referimos a los aspectos de calidad en Japón.

El primer principio de la doctrina japonesa consiste en comprender las necesidades y deseos del cliente para que de esta manera se diseñe el producto o servicio que satisfaga sus expectativas.

El segundo principio se refiere a que no es posible predecir las pérdidas futuras de la empresa debidas a un cliente insatisfecho.

El control total de la calidad en toda la empresa significa que todo individuo integrante de cada división de la empresa debe estudiar, practicar y participar en el control de calidad. En un principio, la participación total consideraba únicamente los distintos niveles de la jerarquía en la compañía, pero en años recientes se ha ampliado para abarcar a los demás elementos del entorno que influyen en ella.

En base a lo anterior podemos afirmar que la Calidad Total no se limita únicamente a los productos, sino también a la vida. Porque la calidad no es conocimiento, sino que implica toda una cultura.

1.2 CONCEPTOS DE CALIDAD TOTAL.

Existen diversas maneras de definir la calidad según diversos autores e aquí una de ellas: “El conjunto de características específicas y funciones que pueden ser objeto de valuación, para determinar si un artículo o servicio está logrando su propósito” (1).

De acuerdo a esta definición, se pueden destacar los siguientes aspectos:

1.- Para determinar si un buen servicio está cumpliendo su propósito, es necesario tomar en cuenta el efecto social que tiene.

2. La calidad comprende tres factores importantes: La calidad de planeación y diseño, la calidad de producción o implantación y la calidad de servicio.

La calidad es un conjunto de funciones y características específicas que no se alcanzan en una inspección final, sino que se genera y desarrolla, desde el diseño y planeación del producto hasta su venta.

La calidad de Planeación y diseño es la que se intenta ofrecer al cliente y está basada en las necesidades, expectativas y requerimientos del cliente. Una

buena calidad de diseño evita imprevistos y facilita el control en las etapas posteriores del proceso productivo.

La calidad de Producción o Implantación se refiere a la capacidad de apearse a la calidad de diseño, es decir, el grado en que la acción se apega al diseño.

La Calidad de Servicio, se refiere al mantenimiento y servicio de posventa, así como a la retroalimentación de información del cliente a la empresa.

Para tener continuamente y eficientemente una determinada calidad de manera económica, es necesario tener un sistema organizado de control. El sistema que nos permite alcanzar de manera racional y económica nuestros objetivos y metas, y por tanto la satisfacción del mercado y sociedad, se denomina control de calidad. Cuando el control de calidad se lleva a cabo de manera eficiente en toda la empresa desde mercadeo hasta servicio de posventa, se le denomina Control Total de Calidad (TQC).

En el momento en que cada uno de los miembros de una empresa apliquen correctamente el Ciclo de Control, es decir, que planeen, actúen, verifiquen su trabajo y tomen las medidas necesarias, la empresa habrá logrado el Control Total de Calidad.

Será una empresa en donde los errores sólo se cometen una vez, se toman las medidas preventivas más que correctivas y se tiene un nivel de capacitación y entrenamiento elevados.

El ciclo de control es la Esencia de la Calidad Total y se refiere a mantener una situación deseada. Se verifica que la operación se lleve a cabo según lo planeado y se toman las acciones necesarias para corregir la operación si ésta se desvía de lo esperado.

De nada sirve tener controlada una situación, si ésta no se mejora, ya que se tendría un estado de estancamiento más que de control.

Tampoco se puede mejorar una situación que no ha sido controlada y estabilizada con anterioridad, puesto que la mejora carece de fundamentos sólidos y por lo tanto vuelve al punto original en poco tiempo. De ello podemos deducir que no es suficiente con mantener una situación estable, sino hay que partir de ésa estabilidad para crear mejores situaciones que permitan una posición estratégica o una ventaja sobre la competencia.

Todo intento de pasar de la situación actual a una mejor, se le llama mejora.

Luego entonces, la definición complementaria de control será

- Control es toso esfuerzo para prevenir un retroceso, una vez alcanzada la situación mejorada- (2).

De tal forma que el pensamiento de control se puede résumir en los siguientes elementos:

- 1.- Ciclo de control.
- 2.- Basarse en hechos y controlarlos. No tomar decisiones ligeras.
- 3.- Tener perfectamente definidas las especificaciones de calidad.
- 4.- Determinar el objetivo de tomar datos e información.
- 5.- No basarse en el sentido común, la experiencia o la astucia.
- 6.- Aplicar métodos estadísticos y gráficos.
- 7.- Crear y modificar estándares, sistemas de control y administración.

De la misma forma se debe tener un pensamiento de totalidad, en que se consideren como aspectos fundamentales los siguientes:

- 1.- Consolidar la constitución y estructura de la empresa.
- 2.- Implementar un estilo de administración que fomente la participación de todos sus miembros.

3. Proporcionar la capacitación y entrenamiento necesarios para el desarrollo de la miembros de la compañía.
- 4.- Llevar a cabo auditorias en sistemas de calidad.
- 5.- Tener presente en todo momento el respeto al ser humano.

Con base a lo ya mencionado , es fácil comprender la estrecha relación que existe entre los conceptos de Calidad y Productividad. En definitiva, una no existe sin la otra. Por tanto el objetivo primordial de toda empresa y el de todos sus integrantes debe ser la calidad; la productividad, la reducción de costos, la generación de tecnología y demás ventajas que se logren, serán exclusivamente consecuencia del trabajo con calidad.

Como ya lo mencionamos en párrafos anteriores, la calidad debe formar parte de la actividad cotidiana de todo individuo, como parte de su cultura, por ello es necesario desarrollar y arraigar la calidad en nuestra vida y actuar de manera congruente con ella.

CAPITULO SEGUNDO

2.1. MARCO TEÓRICO DEL SECTOR ASEGURADOR.

La industria aseguradora es una parte integradora de la sociedad moderna. Se ha creado e incrementado una dependencia reciproca entre la evolución de la industria aseguradora y la de la sociedad: por una parte, las sociedades modernas no podrían funcionar sin una industria aseguradora eficiente, y por la otra, la evolución social crea y delimita, en forma creciente, las posibilidades de la industria aseguradora.

Las líneas de evaluación que caracterizan a las sociedades modernas someten a las personas y a otros organismos a una presión de adaptación considerable cuya separación presupone creatividad, movilidad y flexibilidad.

La presión de adaptación y el cambio constante contrastan con una de las necesidades básicas del hombre que es la seguridad. Esta discrepancia resulta fundamental, porque la necesidad de seguridad es una de las necesidades básicas a la cual siguen, en el orden de prioridades de los requerimientos, solamente las necesidades fisiológicas básicas, alimentación, vivienda y sueño.

Ante peligros nuevos y cada vez más amenazantes, la necesidad de evitarlos, disminuirlos o superarlos se incrementa. El aseguramiento contra consecuencias financieras de siniestros puede lograrse ampliamente por medio del traslado de riesgos.

Por ello, la seguridad a través del seguro adquiere una relevancia cada vez mayor.

Con una oferta multifacética y constantemente mejorada de protección, la industria aseguradora cumple con su función estabilizadora, asegurando financieramente lo existente y garantizando la realización de los diferentes planes y proyectos de las diferentes empresas. Al mismo tiempo, el seguro evita consecuencias acumulativas de siniestros y contribuye a asegurar la demanda económica total de bienes y servicios, así como a la conservación de la producción y al bienestar económico.

Por otra parte, la industria aseguradora cumple con su función catalizadora, contribuyendo a la apertura de libertades de acción económicas adicionales, a ampliar las posibilidades de desarrollo de nuevos productos y procesos de producción y a enriquecer las formas de planificación y organización de la vida.

Formas en que se concreta la función estabilizadora y catalizadora del seguro:

- Neutraliza la aversión al riesgo y asegura la existencia económica.

Muchas actividades serían demasiado riesgosas sin la protección del seguro.

- En el ámbito de la previsión personal para la vejez, enfermedad y accidente, las correspondientes coberturas del seguro individual representan un complemento importante o bien una alternativa al sistema de seguridad social que maneja el estado.

- Las personas y las instituciones tienen la necesidad de previsión, siendo el seguro la mejor forma de previsión y frecuentemente la única.

- Lograr el mismo nivel de previsión por medio de la información de reservas propias sería claramente ineficiente y además, financieramente casi imposible.

- A mayor cantidad de riesgos asegurados, disminuye la prima a aportar.

- Además de las presentaciones relacionadas con la transferencia del riesgo, el seguro contribuye a la acumulación e inversión del capital. Los medios

acumulados para la producción de seguros son puestos a disposición para el financiamiento de inversiones privadas y publicas.

Y más allá de sus funciones económicas, el seguro sirve también a objetivos sociales superiores:

- Crear mayor libertad, incrementando las posibilidades de elección de los individuos en muchos ámbitos.

- Promueve la justicia, a través del seguro de responsabilidad civil y el seguro de protección jurídica.

- Contribuye a la paz, disminuyendo conflictos y reduciendo agresiones. El seguro le ahorra al individuo tener que defenderse permanentemente.

2.2 MERCADOTECNIA DEL SECTOR ASEGURADOR.

Tradicionalmente, las compañías de seguros han puesto gran atención en la administración de las finanzas, los departamentos técnicos y el soporte de las operaciones; de la misma manera tradicional, han confeccionado tipos de pólizas, coberturas y productos que han sido impuestos para su venta, tanto a quien los distribuye como a quien los adquiere, con poco conocimiento de las necesidades y deseos de éstos.

Asimismo, la mercadotecnia ha sido una función frecuentemente descuidada, pues si analizamos a las compañías que representan la industria, en muchas de ellas no se tiene, ni siquiera, un departamento enfocado a dicha función, y en la que si cuentan con un área específica, ésta siempre se ha manejado como un elemento staff del área de ventas, donde participa con actividades básicamente orientadas a promoción y publicidad.

De lo anterior, se desprende que en la actualidad la mercadotecnia en las Compañías de Seguros no se está utilizando como una herramienta estratégica de alta dirección, ya que sólo se contempla como sinónimo de publicidad. En este punto cabe mencionar que el repunte y la notable presencia de aseguradoras con anuncios en televisión, durante los últimos tres años, no fue proporcionado por estrategias específicas de mercadotecnia de las compañías para promover

productos o su imagen, sino que dichas campañas publicitarias fueron el resultado de un atractivo producto, diseñado por una empresa televisa para atraer un mercado que no estaba recurriendo a este medio de difusión.

También es cierto que el sector asegurador no había requerido de grandes transformaciones para su supervivencia y rentabilidad, debido principalmente a las restricciones regulatorias y de acción en que se tenía que manejar, de modo que su forma tradicional de actuar le proporcionaba dividendos adecuados.

Las condiciones que se presentan actualmente, como son los efectos de la situación económica, devaluación monetaria, el nuevo marco legal, los tratados de libre comercio, los cambios de tasas de interés, la competencia en precios y sobre todo un consumidor más preparado para demandar calidad y servicio, ponen de manifiesto un escenario totalmente distinto a aquel en el que se venía operando.

Ante este nuevo panorama, la mercadotecnia es la respuesta más adecuada para salir adelante, ya que su aplicación más amplia es la de dar directriz a los rumbos de la empresas.

Uno de los aspectos más importantes del concepto moderno de la mercadotecnia es que es un sistema nuevo de pensar; es una filosofía,

precisamente, cuya esencia es la situación de los deseos y necesidades de los consumidores.

Esta filosofía de mercadotecnia empresarial no es algo que sólo unos cuantos o una área específica de la compañía deba realizar, sino que todos y cada uno de los que intervienen en la empresa deben de aceptar y estar dispuestos a poner en práctica, puesto que el factor humano es parte integrante de lo que es nuestro producto.

La mercadotecnia empresarial depende en gran parte de la adaptación, coordinación y planeación de cuatro elementos específicos e interrelacionados, que son:

- Producto.
- Precio.
- Punto de venta.
- Promoción.

2.3 LIDERAZGO DEL SECTOR ASEGURADOR.

En la actualidad las empresas enfrentan al paradigma de la Calidad Total, la cual demuestra que el auténtico liderazgo es un fenómeno grupal y no individual, es decir, nadie es líder si no tiene un equipo de trabajo que coincida con sus metas y objetivos, por ello, el liderazgo de calidad es el que involucra al equipo de trabajo, y no aquel que se muestra como el centro y la base de todo lo que ocurra en la organización.

El liderazgo de calidad no es estático, sino dinámico, esto quiere decir, que ante una situación dada, una persona puede asumir el rol de líder, y en otra situación, otro elemento del equipo puede emerger como líder. El liderazgo de calidad se caracteriza por ser un conjunto de valores, principios y actitudes más o menos permanentes, aceptados por la comunidad en la que se produce.

Por otro lado, las condiciones del entorno determinan en buena medida las características de los empresarios. El empresario mexicano ha operado en un ambiente en el que se combinan el proteccionismo comercial, restricciones a las inversiones extranjeras, subregulación y una participación significativa del estado en la industria y los servicios.

En este ambiente es natural que hayan proliferado los empresarios tradicionales; sin embargo, también se han desarrollado múltiples empresarios competitivos que hoy ocupan un lugar destacado en diversas ramas de la economía y compiten internacionalmente en productos tan variados como: vidrio, cemento, manufacturas eléctricas, etc..

Los cambios estructurales que se están llevando a cabo en nuestro país harán que en los próximos años se desarrolle una generación de empresarios competitivos, dejando pocos espacios para los tradicionales. Algunos de éstos empresarios han estado allí desde hace algún tiempo, trabajando en condiciones que les impedía desarrollarse plenamente; otros habrán de surgir entre los jóvenes que se incorporan a la vida productiva mejor preparados que sus antecesores, y también llegarán inversionistas de otros países, atraídos por las oportunidades que ofrece el dinámico escenario mexicano.

Por otro lado, algunos éxitos de Allianz México, en la actualidad, pueden ser atribuidos principalmente al papel desempeñado por la alta dirección, quien tiene la responsabilidad de establecimiento y la comunicación de la visión, los valores y los sistemas para lograr un mejor resultado en la eficiencia, así como del cambio cultural hacia la calidad Total, a través de la previsión, el estímulo y el apoyo a la participación del trabajo en equipo.

Para lograr el cambio cultural de Allianz México, la alta dirección ha tomado ciertas decisiones, que influyen en la motivación de sus empleados para desarrollar sus funciones específicas, entre las cuales se encuentran:

- a) Cambios en la estructura organizacional.
- b) Determinación de valores.
- c) Implementación de sistemas y procesos computacionales.
- d) Funcionamiento y herramientas.

Como se mencionó anteriormente, esta compañía no cuenta con procesos formales de Calidad Total, pero si se han tomado ciertas decisiones que contribuyen a la implementación de Calidad Total en toda la organización.

Por tanto, la alta dirección es directamente responsable de los primeros niveles de planeación, es decir, de establecer los objetivos estratégicos, recibiendo retroalimentación y sugerencias de los empleados, clientes y proveedores.

2.4 EL FACTOR HUMANO EN EL SECTOR ASEGURADOR.

Si consideramos que el crecimiento y el desarrollo de una empresa se debe al capital humano. Entonces, el valor con que realizamos el cambio está en este capital, que es un verdadero valor agregado.

Existen dos esquemas y dos filosofías empresariales en relación al factor humano: la de extracción, que utiliza el capital humano, y la de la alimentación, que se desarrolla gracias a este capital humano.

Para esta última, se trata de buscar una mejor selección del material humano, por lo que en este tipo de empresas se mejora el proceso de capacitación, se aumenta la comunicación, se permiten el intercambio y las ideas de innovaciones, y aún más, se identifica y gratifica la creatividad compartiendo así las alternativas, y sobre todo, reconociendo los logros. Un factor importante que interviene en el desarrollo del factor humano en las empresas en nuestra economía la cual se ha plasmado debido a la inflación a la deflación, a las tasas de interés, etc..

Por lo tanto para lograr un cambio empresarial se requieren nuevos sistemas de valores y nuevas perspectivas para que no quedemos atados a una serie de paradigmas.

Por ejemplo, se considera que el ser humano es un ser sumamente individualista, a veces egoísta, desconfiado, inseguro. Pero que al darse el cambio, este lo obliga a ser más abierto a la asociación, y a compartir y a dar más importancia a su trabajo que realiza.

Una vez dicho lo anterior cabe mencionar que se debe pasar del hombre o mujer de negocios al líder, que debe saber hacer equipo, ser motivador, alegre perseverante y honesto, lo cual es importante para que la empresa llegue al éxito.

También es necesario llevar a cabo una capacitación práctica, que aporte beneficios tanto al individuo como a la empresa, debido a que la modernización exige no sólo capacitación, sino también la búsqueda de soluciones de entrenamiento, diseñadas y adecuadas a los problemas actuales que presenta cualquier organización. Pueden ser problemas comerciales, de calidad en el servicio. o bien nuevos métodos de comprar, vender y cobrar que la desmasificación, segmentación y diferenciación del mercado asegurador mexicano exige en éstos momentos.

La capacitación debe tener como fundamento el incremento de la productividad, el alto rendimiento, la mejoría de las comunicaciones y relaciones con sus clientes. Por lo que debe ser diseñada utilizando un marco

sencillo, práctico en donde se puedan comprender los cambios que se suscitan a cada momento, y a cambiar el marco que rodea este sector a medida que cambia el mundo.

Para desarrollar el capital humano no es suficiente reconocer la amplia diferencia entre la filosofía extractiva y la filosofía alimentadora. Se necesita ampliar el proceso de selección, estimular sus cualidades. Por lo tanto, se deben estimular los esfuerzos del desarrollo humano, cuidar la información, estimular las variaciones, la orientación hacia los resultados, la capacidad de síntesis, la visión, en fin, un sin número de cambios que obliga la realidad competitiva.

2.5 LA ORGANIZACIÓN EN EL SECTOR ASEGURADOR.

Como cualquier otro tipo de empresa, las compañías aseguradoras también tienen frente así mismas el reto de la globalización. Es algo sencillo de definir. Se trata simplemente, de un cambio en el medio ambiente de operación del negocio. Una economía cerrada como la mexicana, durante años, se abre al mundo.

Obviamente se ha transformado el esquema básico de la operación del negocio y de inmediato se toman acciones. Se establecen pronto ligas con el extranjero; se habla de productividad y de eficiencia; se tocan temas de capacitación y calidad de servicio. No es que antes no se hablará de estos temas, la diferencia es que ahora ellos van a ser una cuestión de sobrevivencia.

La organización de una empresa de seguros debe reconocer la importancia del cliente para llegar al éxito y garantizarce de reconocerlo con hechos.

a) **Descentralización.** Se refiere a operar el negocio en diferentes áreas organizacionales que actúan con gran independencia de la oficina central.

Esto permite en lo general un mayor acercamiento al mercado, es decir, un servicio más rápido y mejor, personal y cercano, para atender las necesidades del cliente.

Una organización descentralizada, sin embargo, es una que impone un problema de implantación: requiere personal más calificado, en el que puede delegarse más responsabilidad. Necesita también más capacitación y reglas muy claras respecto al límite de autoridad de cada puesto.

Este tipo de organización se orienta hacia afuera, hacia el cliente, con mejor capacidad de respuesta a sus necesidades reales y con mayor flexibilidad al cambio constante que impone la mayor competencia.

b) Centros de Utilidad. Otro de los requisitos de la nueva organización de las empresas de seguros frente a la globalización, es la formación de centros de utilidad. Estas son áreas específicas dentro de la empresa a las que se les asignan responsabilidades de utilidad y se les maneja como negocios integrales internos.

El responsable de cada centro de utilidad es el director de una empresa y no solamente un responsable de ventas. Ese responsable del centro de utilidad

tiene a su cargo variables de siniestralidad, razón combinada, ventas, utilidad de operación, gastos, etc..

La formación de centros de utilidad, por tanto, vuelve a sacar a la superficie la necesidad de contar con elementos humanos capaces y entrenados. Además, requiere de sistemas de información capaces de reportar resultados actualizados, al menos mensuales y en las variables más importantes. Sin éstos sistemas, los centros de utilidad no funcionan.

c) Áreas de apoyo. Considerando que una compañía aseguradora opera de manera descentralizada con centros de utilidad bien definidos y evaluados, esa nueva organización también debe ser clara en cuanto a los departamentos de apoyo.

Por lo tanto, es de fundamental importancia determinar cuales serán las funciones que deben quedar centralizadas.

Como ejemplo, se pueden descentralizar los centros de utilidad para corredores y fuerza de ventas en las diferentes oficinas foráneas y centralizar las funciones de sistemas, recursos humanos, planeación, mercadotecnia, finanzas, etc..

Se debe entender que la descentralización no puede ser total y absoluta, cada aseguradora tendrá que definir que va a mantener centralizado y que no.

d) Tecnología. Al hablar de centros de utilidad, es necesario contar con sistemas de información actualizados, capaces de reportar resultados pronto y con exactitud. Asimismo se requiere de sistemas cuyo impacto en la productividad sea muy profundo. Al descentralizar en centros de utilidad, se corre el riesgo de duplicar funciones idénticas en cada centro y sin economía de escala en el número del personal empleado. Esto significaría terminar la descentralización y encontrarse con que al final se tiene más personal que antes, lo que incrementa los costos de operación y presiona los precios hacia arriba en perjuicio del cliente.

Debido a lo anterior, los sistemas y su efecto deberán ser positivos en la productividad, des decir, poder hacer las cosas, rápido, con exactitud y bajo costo.

e) El elemento humano. La descentralización a la que lleva la globalización de la economía está obligando a las aseguradoras a desarrollar a su personal, a capacitarlo y a contratar elementos de calidad. Por tanto esto implica una profunda revisión de las funciones de cada área y el desarrollo o contratación de personal de gran calidad si se desea que sea exitosa.

Dicho de otra forma, la descentralización acarrea en si misma la necesidad de contar con personal capacitado, con experiencia y preparación no solamente en las vitales áreas técnicas, sino también en los centros de utilidad con administradores integrales y en las áreas de apoyo con especialistas de calidad.

este nuevo tipo de organización deber ser capaz de mejorar la calidad del servicio. Por ejemplo, deben tenerse menos errores y mayor velocidad en la emisión. Asimismo, debe ser capaz de desarrollar productos orientados y basados en las necesidades reales del cliente, no en el exclusivo aprovechamiento de experiencias técnicas.

2.6 ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD EN EL SECTOR ASEGURADOR.

A medida que aumentan las presiones de la competencia en una economía global, todas las organizaciones se ven obligadas a experimentar cambios fundamentales. Al mismo tiempo, la innovación tecnológica posibilita nuevas respuestas y alianzas competitivas.

Al examinar la interacción entre la efectividad, la productividad y la tecnología de las organizaciones en la economía global, con el objeto de ofrecer productos y servicios con calidad, se pueden analizar tres fases en la aplicación e integración de la tecnología dentro de las organizaciones aseguradoras:

I. Primera Fase. La automatización comenzó en los años sesenta y setenta y hasta mediados de los ochenta. Esta fase se caracterizó por la automatización de tareas y actividades dentro de las organizaciones aseguradoras. Por ejemplo, la automatización del proceso de reclamaciones aumentó la productividad y la capacidad, lo cual redujo el costo de procesamiento por reclamación. La tecnología más común en esta época eran las computadoras para el procesamiento de transacciones.

II. Segunda Fase. La creación de conocimientos fue dándose durante los ochenta y continúa hasta el momento actual. Esta fase se caracteriza por el mejor análisis y proceso de toma de decisiones. Por ejemplo, la administración de las compañías aseguradoras benefició mucho el acceso a varias bases de datos grandes y herramientas para ayudar en la toma de decisiones.

La tecnología más común en esta etapa era la computadora personal, hojas de cálculo, modelos de negocios y programas para apoyar las decisiones.

III. Tercera Fase. La innovación de sistemas empezó en los años noventa y seguirá durante los próximos años. Esta fase se caracteriza por la transformación de los negocios. Una compañía que haya sido transformada requerirá de hasta 50% menos gente, menos dirección en el frente de la organización.

La tecnología más común en esta etapa serán las redes, el procesamiento paralelo y la implementación de todos los procesos de negocios.

Durante esta década de los noventa la informática cumplirá su promesa de proporcionar grandes beneficios en la efectividad y productividad organizacionales, el sistema jurídico de analistas y tomadores de decisiones será

reemplazado por una capacidad computadora que apoyará el frente de la organización.

Para entender como una organización puede sufrir una transformación se deben considerar ciertas características de una compañía de seguros. En primer lugar, todas las compañías constan de los interesados y los recursos. Los interesados son personas que tienen un interés creado en el éxito de una compañía. Incluyen a los poseedores de pólizas de seguro. La administración y los empleados, los agentes, reguladores, inversionistas y competidores y las comunidades.

Los recursos básicos de una compañía de seguros son las personas, el capital y la información. Al combinar estos recursos de la manera más efectiva, la administración creará el valor máximo para los interesados.

Una vez establecida la importancia de los interesados, la administración debe establecer los lineamientos que van a tomar las relaciones de los mismos.

Otro aspecto importante será la tecnología que posibilita las relaciones entre los interesados y nuevas y más valiosas direcciones. Como ejemplo tenemos a la productividad que es el resultado del rendimiento dividido por los insumos (personas, capital, información).

Por lo tanto, una compañía de seguros utiliza sus recursos para crear valor por medio de procesos de negocios.

Un proceso de negocios es un grupo de actividades que, al ser ejecutadas conjuntamente, crean un valor agregado para un interesado. Las actividades que no crean un valor para el interesado no son parte del proceso, y probablemente deban ser eliminados.

Una compañía de seguros tiene entre 5 y 10 procesos de negocios principales, que incluyen:

- Crear productos de seguros.
- Asegurar al cliente contra riesgos.
- Inversión de reservas.
- Servicio al cliente.
- Manejo de recursos.

Estos procesos de negocios constan de muchas actividades que actualmente se organizan por función; por ejemplo: finanzas, mercadeo, comercialización, suscripción, actividades actuariales e inversión.

En la economía global que esta surgiendo hoy, las compañías de seguros ya no pueden permitirse el lujo de manejar sus actividades por funciones, sino más bien en el contexto de un proceso de negocios, debido a que la responsabilidad del rendimiento comercial cambia de los grupos funcionales a los equipos de procesos de negocios. Por lo cual, esto es un buen proceso para asegurar la calidad total de una compañía de seguros.

El problema para la mayoría de las compañías en esta década será de encontrar un punto de equilibrio entre los servicios que utilizan los procesos de un negocio e incorporar las capacidades y actividades dentro de estos. Debido a las tecnologías que surgen actualmente, las economías de escala cambian constantemente y requieren de una atención administrativa constante.

2.7. INFORMACIÓN EN EL SECTOR ASEGURADOR.

Más que cualquier otro tipo de negocio, el seguro opera usando la información para tomar decisiones. Los aseguradores, los ajustadores de reclamaciones y los actuarios, confiando en una "imagen" integrada por información proveniente de diferentes fuentes, toman diariamente un sin número de decisiones que ponen en riesgo o comprometen los recursos de su compañía.

La calidad de esas decisiones y la productividad de los profesionales del seguro dependen de la precisión, puntualidad e integridad de la información en la imagen que efectivamente pueda recopilarse.

La industria aseguradora fue la primera en adoptar tanto el procesamiento de datos, como el procesamiento de palabras. La automatización en éstas áreas ha traído una mayor eficiencia. La información estandarizada puede codificarse y clasificarse en las computadoras. En algunas áreas, los sistemas expertos pueden manejar automáticamente el procesamiento sin la intervención de un profesional.

Sin embargo, gran parte de la información requerida en esta industria no se presta a ser estructurada y codificada para la entrada de datos. Las solicitudes

manuscritas, los reportes firmados y la correspondencia son ejemplos típicos de éste tipo de información que continúa estando en forma de copias impresas.

Por tanto la información debe hacer posible una importante mejora en las funciones críticas del negocio como son:

1. Reducir el tiempo de procesamiento. El tiempo que se requiere para procesar una aplicación o reclamación puede afectar los resultados fundamentales. La demora en el procesamiento de solicitudes se traduce en tiempo perdido para cobrar primas. Las demoras para procesar las relaciones afectan la capacidad de la compañía para satisfacer a los clientes, determinar reservas y percibir una verdadera imagen de su exposición.

2. Reducir el espacio y el costo del almacenamiento de archivos. En muchas compañías el espacio es algo difícil de conseguir, incluso se están dedicando enormes cantidades de espacio para guardar archivos que rara vez se usarán.

Una importante solución a esto son los sistemas de imagen basados en disco óptico que puede almacenar información en una forma mucho más compacta.

3. Reducir los requerimientos de personal de apoyo. El proceso de sistemas computacionales reduce los requerimientos de apoyo, permitiendo al personal profesional localizar la información que necesita. Por lo cual al personal de apoyo también se le puede emplear en una forma más efectiva.

4. Mejorar la productividad y efectividad del personal. El proceso de sistemas de información mediante equipo de cómputo reduce al mínimo la necesidad que tiene el personal de buscar la información. por lo tanto el acceso inmediato a la información cuando se necesita, permite trabajar en forma más eficiente y con esto incrementar la productividad.

5. Mejorar el servicio al cliente. En un mercado en donde los consumidores tienen tanto de donde elegir, el servicio al cliente es una forma importante de diferenciar los productos de una compañía y ganar la participación del mercado.

Sin embargo, tanto en compañías grandes como en pequeñas, la capacidad para proporcionar niveles altos de servicio puede verse restringida con frecuencia por los costos de mano de obra y por la disponibilidad de información.

6. Lograr mejor coordinación con las oficinas regionales, corredores y agentes. para muchas aseguradoras hacer crecer el negocio significa abarcar

nuevas áreas geográficas o ampliar su base de corredores y agentes. El flujo de información entre la oficina matriz y los sitios remotos juega un papel muy importante tendiente a reducir gastos con un flujo de información eficiente.

7. Proporcionar información más completa a las reaseguradoras. Los riesgos masivos que se han convertido en la norma en la sociedad contemporánea que se caracterizan por una tasa rápida de crecimiento, han creado la necesidad de que todas las aseguradoras diversifiquen los riesgos que contratan, proporcionando la información necesaria a sus Reaseguradores en el menor tiempo, para lo cual requieren de procesos de información actualizados.

CAPITULO TERCERO

3.1 MODELO DE ALLIANZ MÉXICO, S.A. CÍA. DE SEGUROS

ESCENARIO: Descripción general de la organización.

- a) Nombre de la empresa investigada.
 - Allianz México, S.A. Compañía de Seguros.

- b) Localización:
 - Boulevard Manuel Ávila Camacho No. 164, Col. Lomas de Barrilaco
"Vertientes", 11010 México, D.F.

- c) Sector.
 - Asegurador.

- d) Servicios que proporciona:
 - Seguros de Vida, Accidentes Personales y Daños.

- e) Estructura de la empresa.
 - organigrama (ver anexo)
 - Antecedentes:

Allianz México, surge en 1944 con el nombre de Aseguradora Cuauhtémoc, S.A. , desde entonces buscó colocarse a la vanguardia en el mercado mexicano de seguros logrando ubicarse en lugares de privilegio del sector asegurador, sin embargo es hasta el año de 1995 cuando esta empresa recibe una importante inversión extranjera por parte del Grupo Asegurador número uno del Mundo “Allianz AG” y decide cambiar su razón social, así como su cultura organizacional.

A partir de entonces Allianz México intentó consolidar un liderazgo a través de una mayor penetración en el mercado, pero a la fecha no ha logrado consolidar un liderazgo, ubicándose dentro de las empresas medianas.

- Perfil de la empresa:

Para lograr su desarrollo, Allianz México ha basado su estrategia en diversos aspectos:

1) En una vocación profundamente aseguradora, con una gran tradición de prestigio y seriedad, valores bien definidos y congruentes, y un claro sentido de responsabilidad social.

2) El desarrollo de una fuerza de ventas de gran calidad y profesionalismo que contribuya a un incremento de primas.

3) En el diseño de productos, manteniendo una posición de vanguardia en todas las líneas de negocios.

4) En el desarrollo tecnológico, para tener los sistemas de operación más avanzados.

5) En el desarrollo de la gente, buscando reunir un grupo de colaboradores comprometidos con la actividad aseguradora. dentro de las empresas medianas del mercado mexicano, ésta compañía (Allianz), ha mantenido una planta ejecutiva estable durante estos años, la cual tiene una gran experiencia dentro del campo asegurador, y una visión a largo plazo de la evolución de la empresa.

Por otra parte, durante estos años, Allianz México ha sido muy cuidadosa en conservar los índices de solvencia y rentabilidad adecuados para sus operaciones. este factor es muy importante en la operación de cualquier empresa aseguradora.

f) Administración.

De acuerdo a los resultados obtenidos por los cuestionarios aplicados a personal de diferentes niveles en Allianz México, S.A. concluimos en presentar los siguientes aspectos de gran importancia para la Compañía en su totalidad

Misión, Visión, Políticas de la empresa, Principios y Compromisos.

Misión.

1. Ofrecer a nuestros clientes la mejor solución de seguridad satisfaciendo sus necesidades de protección con los más altos estándares de calidad.

2. Mantener como características distintivas de Allianz, su solvencia, oportunidad en el cumplimiento de sus obligaciones y apego a sus valores tradicionales.

3. Incrementar esfuerzos e inversiones en materia de tecnología, desarrollo de productos y servicios y, muy especialmente en el desarrollo de los Recursos Humanos.

4. La estrategia de Allianz México estará basada en un Alto grado de especialización en las líneas de negocios en que opera, en una regionalización en todo el territorio nacional y con una gran calidad en los servicios que otorga.

Visión.

Ser una compañía líder, rentable, dinámica y permanente que cumple con las expectativas de sus clientes, empleados y accionistas.

Políticas de la Empresa.

Las Políticas de calidad de Allianz México establecen que en todos los servicios que proporciona se proporcionen de acuerdo con los requisitos del cliente, cumplan con las normas, estándares, especificaciones y procedimientos aplicables, tanto nacionales como internacionales y que su diseño y funcionalidad satisfagan las condiciones de comportamiento y de servicio esperadas de manera confiable, con los mínimos costos posibles al ser requeridos por el cliente.

Con el objeto de cumplir estas políticas, se mantienen en desarrollo, e implementan sistemas técnicos y administrativos de calidad que involucran y

responsabilizan a todas las funciones, actividades y personal de Allianz México como participantes en la Calidad de los Servicios y procesos, desde la requisición de papelería por parte del empleado para la elaboración de los diferentes tipos de pólizas, de acuerdo a las especificaciones determinadas por el cliente, así como la implantación de los sistemas informáticos de tecnología de punta, hasta los convenios de la alta dirección con otra compañía extranjera (Allianz AG) permitiendo la inyección de capital.

Calidad es el resultado de “hacer las cosas bien a la primera vez”, y esto no puede esperarse que suceda sin la integración y participación de todas las funciones responsables por la calidad en la organización.

Por lo tanto, “la calidad es responsabilidad de todos”, y aseguramiento de calidad es la función administrativa responsable en Allianz México por el desarrollo y coordinación de controles efectivos en calidad y aseguramiento para cada una de las divisiones de nuestra organización.

Las políticas de calidad de Allianz México son establecidas por el Director General y constituyen los requerimientos para todas las funciones de emisión y calidad dentro de la operación.

La implementación de estos requerimientos deberá ser dirigida dentro de cada división correspondiente. Los métodos de implementación deberán ser basados en la consideración de la complejidad de diseño del servicio, requerimientos técnicos de intercambio de información para el buen funcionamiento de la organización, especificaciones del consumidor y requerimientos contractuales.

La administración de Allianz México está totalmente comprometida para asegurarse que hasta el mínimo de los requerimientos especificados son seguidos completamente de acuerdo con el programa de aseguramiento de calidad. La administración deberá realizar periódicamente revisiones del programa.

Por medio del presente, los responsables del aseguramiento de calidad están autorizados para la preparación y revisión de éste programa de aseguramiento de calidad y de los procedimientos e instrucciones necesarios que aseguren su cumplimiento. Los cambios al programa requieren de la aprobación de los directores de cada área que son responsables del aseguramiento de calidad y el director general antes de su aplicación.

Las discrepancias así como su interpretación son ajustados por los responsables de aseguramiento de calidad con la autorización del director general.

Asimismo tienen la responsabilidad y autoridad suficiente para la ejecución de auditorías periódicas al programa, identificar, proporcionar acciones correctivas, y verificar la solución de los problemas de calidad.

Principios.

Allianz México, S.A. manifiesta su:

- Confianza en el desarrollo económico y social de México, al que contribuye participando activamente como empresa dinámica y solvente.
- Convicción de que el seguro tiene amplios horizontes para su crecimiento y desarrollo en beneficio de la población.
- Creencia en que el trabajo con nuestros asegurados, agentes Reaseguradores y proveedores es vital para una relación de largo plazo, por lo que honestidad y equidad son elementos que acompañan permanentemente nuestro trabajo.
- Convicción de que la actividad de servicio y el amor a nuestro trabajo, son los principales elementos para lograr la excelencia.

- Contribución al desarrollo personal, social y profesional de los Recursos Humanos, propiciando activamente su bienestar a través del respeto a la integridad y dignidad humana de cada individuo.

Compromisos

- Con sus clientes para cumplir con el costo, el tiempo y la calidad previamente especificados, dándoles un excelente servicio.
- Con sus recursos humanos, proporcionándoles los elementos para su desarrollo profesional y permitirles un adecuado crecimiento dentro de la organización.
- Con su propia estructura interna, para revisar permanentemente sus políticas y procedimientos, que reflejen fielmente la manera de operar involucrando a todos sus integrantes.

CAPITULO CUARTO

4.1 EFECTOS CON EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO.

La confianza que en el mundo ha despertado el cambio sustancial que se está registrando en nuestro país con el tratado de libre comercio, ha provocado que importantes empresas extranjeras busquen a sólidas empresas mexicanas para asociarse con el propósito de modernizar estas y lograr mayores beneficios mutuos.

Tal es el caso del grupo asegurador más importante de Alemania que ha adquirido el 100% del Capital de Allianz México, importante compañía de seguros mexicana.

La presencia del grupo Allianz en México, el primer grupo asegurador más grande del mundo ha representado un cambio de fondo y forma de gran trascendencia, en Allianz México, y, sin lugar a dudas, marca una nueva e importante etapa de su desarrollo en el mercado de seguros de este país.

Los cambios que han sucedido a la apertura del mercado asegurador mexicano han mostrado que nuestro país no ha sido la excepción a la regla en cuanto al interés de los grandes grupos aseguradores internacionales por hacer

presencia a nivel local. Más aún si se considera el importante potencial de desarrollo de las distintas industrias y mercados de nuestra economía y el efecto positivo de largo plazo del T.L.C., en la distribución del ingreso en México.

Sin lugar a dudas podemos mencionar que el Grupo Allianz, incluyendo la gran empresa aseguradora RAS, ha representado un verdadero valor agregado para la operación de Allianz México y, a través de ella, para el mercado asegurador mexicano. Por tanto, podemos decir que esta asociación se puede traducir en capital, transferencia de tecnología de suscripción, respaldo de reaseguro, capacitación de personal, mercado y productos especializados.

Parte de la estrategia de Allianz México, consiste en entrenar a sus empleados y funcionarios en el extranjero, tanto en empresas del grupo en los Estados Unidos de América como en Europa.

Por otra parte., técnicos de distintas especialidades del grupo visitan con frecuencia a Allianz México, con el objeto de analizar la situación de operación de esta compañía para poner en marcha los distintos planes necesarios que coadyuven al éxito de esta empresa.

Cabe mencionar que Allianz México se encuentra en un proceso de fortalecimiento y de mayor competitividad claro y definido que esta llevándola

hacia niveles más altos de eficiencia y calidad de servicio. Se hizo conciencia que la empresa no podía seguir dirigiéndose a todos los sectores del mercado, sino que había que definir aquellos en los que se pudiera penetrar aprovechando el respaldo del grupo y así ofrecer un valor agregado a sus asegurados.

Allianz México, es una empresa que está destinando una gran cantidad de recursos a un aspecto que sabemos tomará cada vez mayor importancia, la calidad de su servicio. Los sistemas de cómputo que en la actualidad se están implantando en esta compañía son de los más avanzados que hay en el mundo en el giro asegurador. Esta inversión se traducirá en una operación mucho más ágil y más rentable que sin duda alguna, permitirá responder de mejor manera a los altos niveles de exigencia de sus agentes y asegurados.

El crecimiento sostenido que ha mostrado Allianz México al dirigirse al sector de empresas europeas en México la ha conducido a destacarse como una de las aseguradoras líderes en ese sector, es de una gran satisfacción para la empresa el que la mayoría de las empresas alemanas y europeas con operaciones en México, incluyendo a las de mayor renombre y prestigio sean clientes de Allianz México.

Es válido hacer énfasis en que este extraordinario desarrollo ha sido posible gracias al apoyo del grupo Allianz AG en los aspectos mencionados anteriormente.

Las medidas que esta tomando Allianz México para continuar enfrentando los efectos del tratado de libre comercio con Estados Unidos y Canadá, están enfocados a solucionar su problemática a través de una serie de frentes distintos.

Por un lado, desde un punto de vista de calidad, capacidad, eficiencia, productividad interna de la compañía, se están tomando una serie de medidas muy particulares a través de un programa en donde se esta identificando la problemática en todas las áreas y formando en cada una de ellas en las que existe una problemática, lo que han dado en llamar “fuerzas de tarea”, para que la gente que es responsable de esas actividades, sean las que trabajen y propongan en forma muy concreta, medidas correctivas, buscando precisamente, que esas medidas correctivas sean tomadas dándoles funcionamiento.

por otro lado, se está haciendo un trabajo muy importante para que todos los procesos administrativos, y todos los flujos vayan de la mano con el trabajo del nuevo sistema de cómputo antes mencionado.

Desde el punto de vista del mercado, Allianz está desarrollando a través de sus propios recursos, de sus propias necesidades los segmentos ya elegidos.

por último, esta compañía esta trabajando mucho en el aspecto de capacitación del personal, donde existe una inversión muy importante en la capacitación para los próximos años, que va desde la capacitación de los niveles operativos, la capacitación en el mando gerencial y en el fortalecimiento de la capacitación técnica del agente.

Cabe mencionar, que para explotar el potencial de esta compañía es necesario hacer énfasis en la calidad de nuevos productos, nuevas técnicas de mercadeo, nuevos y avanzados sistemas de administración y computo, así como el desarrollo de sus recursos humanos.

CONCLUSIONES

A lo largo de nuestra investigación nos dimos cuenta que la percepción que tienen los sujetos de esta organización en relación a la Calidad Total es muy amplia, debido a que existen programas de implantación de esta filosofía que permite al personal tener una visión más clara del papel que desempeña en la incorporación de los nuevos conceptos de calidad. Debido a lo anterior no fue difícil ubicar la situación real de la compañía en cuanto al alcance de sus programas de calidad.

También pudimos darnos cuenta que existen programas de calidad llevándolos a cabo de manera aislada e informal en algunas áreas.

Esta problemática repercute en el funcionamiento general de la compañía, ya que no existe armonía en las funciones que debe realizar cada departamento, es decir, que en algunas ocasiones la causa es la falta de comunicación y en otras el problema es originado por la falta de coordinación entre las diversas áreas.

Otro aspecto que nos parece necesario mencionar es en relación al impedimento que tuvimos de realizar una investigación más a fondo debido en primer lugar, a las dimensiones de la empresa, así como también a la falta de acceso a todos los departamentos que la forman, cabe mencionar que solo hubo

colaboración y por cierto bastante disposición por parte del Departamento de Contraloría y en especial de algunos gerentes y directores, que inclusive hicieron algunas consideraciones respecto a la situación actual de la compañía.

A causa del desconocimiento sobre las funciones detalladas que realizan algunas áreas de la compañía, nos vimos en la necesidad de complementar la información con bibliografía que proviene de publicaciones hechas en referencia a Allianz México.

Por los motivos ya mencionados, nuestra investigación se cubrió a nivel documental con material proporcionado por personal de la empresa.

A pesar de estos inconvenientes, ponemos a consideración el presente trabajo, el cual pretende ser por lo menos un elemento que influya en mayor o menor medida en el despegue de Allianz México hacia la modernidad y la lucha para tomar el liderazgo en el ramo de seguros.

Visto lo anterior se hace presente la necesidad de mencionar algunas acciones que pudieran permitir el mejoramiento del terreno sobre el que Allianz México desarrollará a futuro sus operaciones:

- Una mayor difusión de los seguros.

- Es evidente la necesidad de simplificar el proceso de contratación, incluyendo pólizas su emisión y cobranza.

- También se requieren nuevos e indispensables esquemas de distribución del seguro que necesariamente tendrán que orientarse a la búsqueda de canales alternativos.

- Así como el aprovechamiento de los grandes estratos de consumidores empresariales o personales, con ingresos bajos y medios que surgirán al mercado a causa del crecimiento económico.

La base para una estrategia que permita una posición competitiva a la compañía Allianz México se encuentra en los siguientes atributos:

- Devolver al seguro su esencia de mecanismo de protección real y accesible con el máximo de seguridad jurídica y económica.

- Modernizar la distribución y operación de los seguros, haciendo participar en forma más decidida a los agentes y a otros canales alternativos.

Por ende la instrumentación de estrategias creativas, y el desarrollo de una nueva cultura laboral, con factores fundamentales para hacer frente al

mayor grado de competencia que se prevé seguirá con el TLC. Los puntos claves son:

El cambio de mentalidad proporcionando capacitación de excelencia directiva y calidad total, en vez de la vieja ruta de protección política. La fuerza laboral representa capital humano, que debe modernizar su potencial ante el reto de la liberación comercial. La empresa debe recurrir a programas motivacionales y escalas de incentivos, brindar oportunidades de iniciativa individual. La flexibilidad en el mando es fuente de productividad, de constante mejoramiento por parte del individuo y de creatividad en la búsqueda de “nichos” en el mercado. Ya que la satisfacción del cliente no es sólo una política, sino la idea central del negocio, para ello es necesario mantener e incrementar las relaciones y atención a éste. El encargado de esta función es el departamento de ventas, el cual determina las políticas a seguir para proporcionar un buen servicio.

- El éxito que pudiera tener esta Compañía radica en la alta dirección quien tiene la responsabilidad del establecimiento de planes, políticas, objetivos dirigidos hacia la implantación de una cultura organizacional de calidad a través de la prevención del estímulo y el apoyo a la participación del trabajo en equipo.

Otros factores que deben ser considerados son los siguientes:

- Deben existir juntas mas frecuentes entre sindicato y empresa con la finalidad de ventilar aspectos relacionados con la calidad de funcionamiento de equipos de trabajo, de la información generada por las diversas áreas, así como de los planes de mejora y seguimiento de los mismos.

- Inculcar calidad como el principio básico de los negocios de Allianz México y asegurar que el mejoramiento de la calidad es la tarea de cada empleado de la Compañía.

- Asegurar que el personal de Allianz México, individual y colectivamente proporcione a sus clientes tanto internos como externos, productos innovadores que satisfagan completamente sus requerimientos existentes y latentes.

- Convertir en un estilo de vida las practicas de procesos de trabajo que permiten que todo el personal de Allianz México busque mejorar la calidad permanentemente al satisfacer los requerimientos del cliente.

BIBLIOGRAFÍA

Deming, W. Edward.

Calidad, Productividad y Competitividad.

Ed. Díaz de Santos S.A. México, 1989

Pag. 1-73, 132, 178.

Ishikawa, Kaoru.

Que es el Control Total de Calidad

6a. Ed. Norma, México 1992

Pag. 1-10, 39-66

M. Miller, Lawrence

El nuevo espíritu empresario

2a. Ed. Edamex, México 1990

Pag. 45 - 52.

Mendieta Alatorre, Ángeles.

Tesis Profesionales

8a. Ed. Porrúa, México 1974

Pag. 107 - 117, 125 - 126, 139 - 195.

Madáhuar Cámara, Nicolas

Productividad y Relaciones Laborales.

<Ejecutivo de fianzas> 1993 año XXII No. 6

Pag. 60 - 64

Martínez de la Fuente, Luis

El sector Asegurador Mexicano y sus Perspectivas Futuras.

<Ejecutivo de Fianzas> 1992 año XXI No. 10

Pag. 84 - 93

Salinas León, Roberto.

Estrategias Empresariales ante el TLC

<Negocios y Bancos> 1991 No. 830

Pag. 4 - 6

Peón Escalante, Joaquin

Un Nuevo reto... Cantidad con Calidad.

<Alto Nivel> 1992 año 5 No. 49

Pag. 49 - 59

Cuauhtémoc y Allianz : Exitosa Asociación

<Negocios y Bancos> Abril 15, 1993 No. 867 Pag. 46 - 48

Larios Santillan, Hector

Filosofía y Espíritu Empresarial

<IV Convención Nacional de Aseguradores> 1993

Pag. 35 - 39

Gómez Gordillo, Ismael

El Potencial de desarrollo del Sector Asegurador Mexicano.

<IV Convención Nacional de Aseguradores> 1993

Pag 41 - 61

Cornejo y Rosado, M.

Calidad Total, El reto de nuestro tiempo

<Exellentia> 1991 No. 3 Vol. 1

Pag. 12 - 17

Morán Roel, Ernesto.

El ejecutivo y el paradigma de la calidad total

<Alto Nivel> 1993, año 5 No. 57

Pag. 38 - 43

Por donde anda la calidad

<Encuesta Expansión> Diciembre 9 de 1992

Pag. 13, 161 - 163

CITAS BIBLIOGRÁFICAS

- (1) Ishikawa, Kaoru.
Que es el control de calidad?
6a. Ed. Norma, México 1992
Pag. 40

- (2) Ricardo Hiriata O.
En su artículo el control de la calidad
Excellentia No. 5 Vol. 1
Pag. 7

ORGANIGRAMA GENERAL

