

TESINA FINAL DE GRADO

“Estudio de caso para el análisis y rediseño de procesos en una compañía de seguros, en la Localidad de Cipolletti en el año 2024.”¹

Mayra Gimena Brilloni / gimebrilloni23@gmail.com

Karina Joana Pezo / karinapezo90@hotmail.com

Directora: Dra. Cortez, Estela / estelacor2016@gmail.com

Recibido 8/11/2024– Aceptado 16/12/2024

Objetivo General

Establecer un rediseño de procesos y organigrama en una MiPyMe de seguros.

Objetivos Específicos

- Caracterizar a la organización en su entorno.
- Identificar los objetivos y metas de la organización.
- Identificar los procesos que actualmente se desarrollan dentro de la organización.
- Determinar la asignación actual de tareas dentro de la organización.
- Sugerir líneas de mejora para lograr una reorganización de la distribución de tareas y responsabilidades dentro de la organización.

Metodología

El tipo de investigación utilizada es descriptiva, ya que se realizó una exhaustiva caracterización de la realidad organizacional mediante el análisis de datos y literatura especializada en el área de estudio. Para llevar a cabo esta investigación, se emplearon enfoques tanto cualitativos como cuantitativos.

En el enfoque cualitativo, se revisaron artículos y documentos para caracterizar la organización en su entorno. Además, se llevaron a cabo entrevistas abiertas para identificar los objetivos y metas de la organización.

En relación con el enfoque cuantitativo, se realizó un relevamiento de campo y se llevaron a cabo entrevistas abiertas para identificar los procesos que actualmente se desarrollan dentro de la organización, así como para determinar la asignación actual de tareas.

Marco teórico

Este trabajo de investigación busca establecer un orden de procesos y tareas en una MiPyME de la región con el propósito de lograr mejoras que permitan a la organización desarrollar un plan acorde a sus necesidades actuales sin comprometer su competitividad comercial. El éxito de las operaciones de una

¹ Tesina de la carrera Licenciatura en Administración.

organización radica en una buena organización interna, ya que las fallas de esta índole pueden generar en el servicio al cliente resultados negativos y contraproducentes en el largo plazo.

Para iniciar la investigación se realizó un exhaustivo análisis de las grandes teorías de administración. Esto facilita la comprensión del entorno organizacional, la elección de metodologías apropiadas para el análisis interno de la organización, teniendo en cuenta su historia y sus proyecciones hacia el futuro, y permite el arribo a posibles sugerencias prácticas basadas en los principios establecidos.

El presente trabajo puede ser de utilidad para comprender la importancia de elaborar un organigrama establecido dentro de una organización, así como también la relevancia que tiene contar con la descripción de los puestos existentes y las tareas definidas a fin de que cada colaborador comprenda cómo contribuye dentro de la organización el desarrollo de sus actividades diarias. A partir de esto se podrá demostrar la importancia de contar con personal profesional y capacitado dentro de la MiPyME bajo análisis.

Por otro lado, el presente análisis podría ser utilizado en aquellas organizaciones que cumplan con un mismo patrón de escasa profesionalización, con una estructura de empleados similar y que hayan abandonado la calificación de empresa familiar como tal, habiéndose convertido en MiPyME.

Conclusiones

La aplicación del marco teórico en el desarrollo de campo permitió analizar los objetivos específicos de la organización. Estos guiaron la investigación hacia el rediseño de procesos y el organigrama de una MiPyME del sector seguros.

El primer objetivo se cumplió al confirmar que la organización es una MiPyME, conforme al régimen del Ministerio de Producción, basado en su categoría de servicios y número de empleados.

El segundo objetivo se logró parcialmente, ya que la organización no tiene metas escritas. Sin embargo, se identificaron elementos implícitos a través de entrevistas y conversaciones informales con el personal.

El objetivo tres se logró al observar la dinámica interna durante el proceso de venta de pólizas de seguro. La identificación de otros procesos se realizó con el apoyo de los colaboradores, ya que no están documentados por escrito. Los flujogramas elaborados en la sección de diagnóstico revelan que un solo colaborador depende de la mayoría de los procesos, lo que genera cuellos de botella y pérdidas de tiempo.

Respecto al objetivo cuatro, se concluyó que la asignación actual de tareas es ineficaz, lo que provoca una sobrecarga en un colaborador debido a la falta de conocimientos del otro. El análisis FODA identificó como debilidad el escaso número de colaboradores, aunque su compromiso con la organización se considera una gran fortaleza. Este compromiso fue fundamental para enfrentar crisis económicas, como la pandemia de Covid-19, ya que no se redujeron salarios ni se perdió una cantidad significativa de clientes. Se ofrecieron paquetes y promociones adaptadas a la situación.

En conclusión, la organización ha logrado mantenerse en el mercado de seguros gracias a sus fortalezas, que le permiten operar con una estructura pequeña y flexible centrada en el cliente. Sin embargo, sus debilidades evidencian la falta de procesos formalizados y documentación correspondiente.

El proceso de ventas ha revelado que la carga excesiva de tareas del administrativo uno genera insatisfacción en los clientes, quienes demandan atención oportuna y eficiente. Esta sobrecarga no solo impacta las ventas, sino también la gestión de siniestros y la atención posventa, que requieren un enfoque

personalizado. La dependencia del administrativo uno se vuelve crítica, ya que su ausencia provoca demoras en todos los procesos. Además, esta sobrecarga limita su capacidad para realizar tareas importantes, como depurar la base de datos de clientes.

La situación sugiere que es urgente reestructurar la distribución de tareas y responsabilidades para mejorar la atención al cliente y la eficiencia operativa. A pesar de enfrentar desafíos socioeconómicos y crisis cíclicas, la organización ha logrado mantenerse sin estrategias definidas ni manuales de procedimientos claros, algo común en las PyMES argentinas.

Se presentan recomendaciones como oportunidades de mejora para cumplir con el objetivo específico 5 del estudio de caso. Estas sugerencias pueden servir como base para futuras investigaciones que enriquezcan el campo de la Administración.

Bibliografía

Chiavenato, I. (2020). *Administración Estratégica*. Mc Graw Hill.

Mintzberg, H. (1991). *Diseño de Organizaciones Eficientes*. El Ateneo.

Charles, W. (2014). *Administración Estratégica*. Mc Graw Hill.

Porter, M. (1991). *Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. Rei.

Gilli, J. (2007). *Diseño Organizativo: Estructura y Proceso*. Ediciones Granica.

Sanchez Huerta, D. (2020). *Análisis FODA o DAFO*. Bubok Publishing S. L.

Carlino, P. (2019). Hacer una Tesis. [Video]. Youtube.
https://www.youtube.com/watch?v=MUs11h_r2Ns&ab_channel=FacultaddeCienciasdeLaEducaci%C3%B3nyPsicolog%C3%ADa

Cleri, C. (2013). *El Libro de las PyMEs*. Ediciones Granica.

Alonso, G. (2008). Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor. *Palermo Business Review*, 2, pp. 83-96.

Abdala, M. (s.f.). La Importancia de las PyMEs en el Mundo. Senado de la Nación Argentina.
<https://www.senado.gob.ar/upload/archivo/49711>