

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



**Manual de normas y procedimientos como herramienta para mejorar la
calidad de servicio al cliente del área de seguros de la Cooperativa de Ahorro y
Créditos el Mejor Amigo**
(Práctica empresarial dirigida –PED–)

Ana María Pereira Ramírez

Guatemala, abril 2014

**Manual de normas y procedimientos como herramienta para mejorar la
calidad de servicio al cliente del área de seguros de la Cooperativa de Ahorro y
Créditos el Mejor Amigo**
(Práctica empresarial dirigida –PED–)

Ana María Pereira Ramírez (Estudiante)

M. Sc. Elio Núñez (**Tutor**)
Licda. Olga Alicia Torres Palencia (**Revisora**)

Guatemala, abril 2014

AUTORIDADES DE UNIVERSIDAD PANAMERICANA

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrectora Académica

M. A. César Augusto Custodio Cobar
Vicerrector Administrativo

EMBA Adolfo Noguera Bosque
Secretario General

AUTORIDADES FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

M. A. César Augusto Custodio Cobar
Decano

M. A. Ronaldo Antonio Girón
Vice-Decano

M. Sc. Ana Rosa Arroyo de Ochoa
Coordinadora

**Terna examinadora que practica el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida**

Licda. Beatriz Aldana

Examinadora

Licda. Evelyn Paola Arroyo

Examinadora

Licda. Ingrid de Núñez

Examinadora

M. Sc. Elio Núñez

Tutor

Licda. Olga Alicia Torres Palencia

Revisora

REF.:C.C.E.E.0017-2014-ACA-

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 18 MARZO DEL 2014

De acuerdo al dictamen rendido por licenciado Elio Núñez, tutor y licenciada Olga Alicia Torres Palencia, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE DEL ÁREA DE SEGUROS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EL MEJOR AMIGO". Presentada por la estudiante Ana María Pereira Ramírez, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 955 de fecha 15 de febrero del 2,014; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.



Lic. César Augusto Custodio Cóbar
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Guatemala, 30 de noviembre del 2013

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema **“Manual de normas y procedimientos como herramienta para mejorar la calidad de servicio al cliente del área de seguros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito el Mejor Amigo”** Práctica empresarial dirigida (PED), presentado por la estudiante **Ana María Pereira Ramírez**, previo a optar al grado Académico de **“Licenciada en Administración de Empresas”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable con una puntuación de **80/100** puntos para que continúe con el proceso correspondiente.



M.Sc. Elio Núñez
Tutor
Colegiado 10729

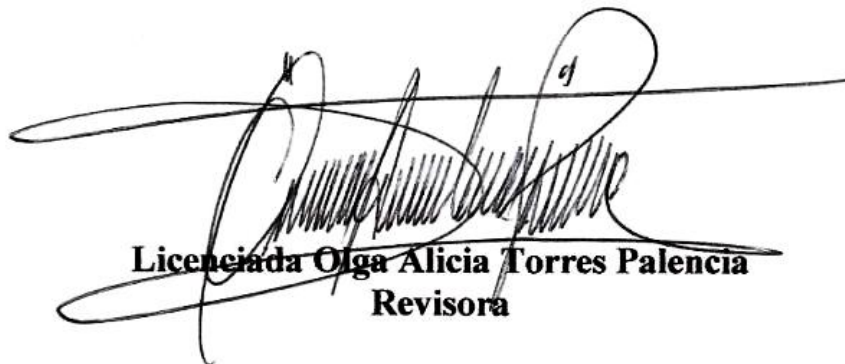
Guatemala, 22 de enero de 2014

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Respetables señores:

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida -PED- con el tema **“Manual de normas y procedimientos como herramienta para mejorar la calidad de servicio al cliente del área de seguros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito el Mejor Amigo”**, presentado por la estudiante **Ana María Pereira Ramírez**, previo a optar al grado académico de **“Licenciada en Administración de Empresas”**, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,



Licenciada Olga Alicia Torres Palencia
Revisora



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 389.2014

El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que la estudiante Ana María Pereira Ramirez con número de carné 201300319, aprobó con 81 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día quince de febrero del año dos mil catorce.

Para los usos que la interesada estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los veinticinco días del mes de marzo del año dos mil catorce.

Atentamente,


M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico




Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretaría General



Laura B.
cc. Archivo

Dedicatoria

A Dios: Gracias Padre Celestial por ser mi fortaleza y ayuda, por haberme brindado salud e inteligencia para alcanzar este sueño, por estar conmigo cada día, por darme las fuerzas en los momentos más difíciles y por concederme disfrutar de este triunfo, juntamente con mi familia.

A mis padres: Javier Pereira Natareno (Q.E.P.D) aunque ya no esté conmigo le debo lo que soy, gracias por sus enseñanzas y por todo su amor, sé que desde el cielo disfruta mi triunfo.

Eva Ramírez García, gracias por darme la vida y brindarme su amor, comprensión y apoyo incondicional, gracias por enseñarme la responsabilidad, la perseverancia para alcanzar mis metas. Que Dios les bendiga siempre y recuerden que los amo con todo mi corazón y que este triunfo, sea de orgullo para ustedes.

A mi esposo: Victor Flores, como muestra de mi amor y agradecimiento por su comprensión y apoyo durante todo este tiempo.

A mis hijos: Ana Valeria, Cintia Joana y Victor Javier, por ser la luz de mis ojos y el regalo más grande que Dios me ha regalado. Gracias por su paciencia y su amor, ya que son el motivo más importante por el que lucho día a día. Que mi triunfo les sirva de ejemplo para ser grandes personas en la vida y alcanzar lo que se propongan.

A mis hermanos: Juan Carlos y Verónica, por todo el cariño y apoyo incondicional. Que este triunfo que hoy alcanzo sea un ejemplo de perseverancia.

A mis suegros y

Cuñadas: Gracias por sus oraciones, cariño y consejos.

A mi Familia

en general: Con quienes comparto la felicidad de este éxito.

Agradecimiento

Al grupo de estudio: Por la entrega, esfuerzo y compromiso con nuestros objetivos, que Dios los bendiga y éxitos en su vida personal y profesional.

A mis amigos: Por su apoyo incondicional, por enseñarme el valor de la amistad y la confianza especialmente a Julia de Matías y Gretchen Burgos, por su apoyo hasta la recta final.

A la Universidad

De San Carlos de Guatemala: Por ser parte de mi formación académica profesional.

A la Universidad Panamericana: Por abrirme sus puertas y brindarme la oportunidad de enriquecer mis conocimientos.

A la Cooperativa de

Ahorro y Créditos el Mejor Amigo: Por brindarme su colaboración para la elaboración de la presente tesis.

Contenido

| | |
|---|-----|
| Resumen | i |
| Introducción | iii |
| | |
| Capítulo 1 | |
| 1.1 Antecedentes | 1 |
| 1.1.1 Reseña histórica de la empresa | 1 |
| 1.1.2 Estudios previos | 1 |
| 1.1.3 Situación actual de la empresa | 3 |
| 1.1.4 FODA | 5 |
| | |
| Capítulo 2 | |
| 2.1. Marco teórico | 8 |
| 2.1.1 Administración | 9 |
| 2.1.2 Proceso administrativo | 9 |
| 2.1.2.1 Planeación | 10 |
| 2.1.2.1.1 Tipos de planes | 10 |
| 2.1.2.2 Organización | 12 |
| 2.1.2.2.1 Instrumentos de la organización | 14 |
| 2.1.2.2.1.1 Organigrama | 14 |
| 2.1.2.2.1.2 Manuales | 15 |
| 2.1.2.3 Integración | 16 |
| 2.1.2.3.1 Elementos de la integración de personas | 16 |
| 2.1.2.4 Dirección | 17 |
| 2.1.2.4.1 Elementos de la dirección | 17 |
| 2.1.2.4.1.1 Elementos de la comunicación | 17 |
| 2.1.2.4.1.2 Principios de la comunicación | 18 |
| 2.1.2.5 Control | 19 |
| 2.1.3 Servicio | 19 |
| | |
| Capítulo 3 | |
| 3.1. Planteamiento del problema | 20 |
| 3.2. Objetivos de la práctica | 20 |
| 3.3. Alcances y límites | 21 |
| 3.4. Metodología | 21 |
| 3.4.1. Sujetos de la investigación | 21 |
| 3.4.2. Instrumentos | 23 |
| 3.4.3. Procedimiento | 24 |
| | |
| Capítulo 4 | |
| 4.1. Presentación de resultados | 25 |

| | |
|--|----|
| Capítulo 5 | |
| 5.1. Análisis e interpretación de resultados | 46 |
| Conclusiones | 51 |
| Propuesta | 52 |
| Introducción | 53 |
| 1. Objetivo general | 54 |
| 2. Objetivos específicos | 54 |
| 3. Campo de aplicación | 54 |
| 4. Descripción de procedimientos básicos | 54 |
| 5. Costos de implementación de la propuesta | 55 |
| 6. Plan de acción de la implementación | 56 |
| 7. Manual de normas y procedimientos | 57 |
| Referencias bibliográficas | 80 |
| Anexos | 82 |

Resumen

Para el trabajo de investigación de la Práctica Empresarial Dirigida se seleccionó el tema de Procesos Administrativos del área de atención al público de seguros, denominada por razones de confidencialidad de la información “Cooperativa de Ahorro y Créditos el Mejor Amigo”.

En el capítulo 1, se presentó la reseña histórica, evolución, y situación actual de la compañía, se consideró información preliminar para la realización de un análisis FODA que sirvió para situar en el contexto general de la situación de la entidad en el área seleccionada, así como la presentación del organigrama de las áreas funcionales que están enmarcadas en el tema de estudio.

Se definió el marco teórico en el capítulo 2, se seleccionaron temas que conceptualmente le dieron forma al trabajo de investigación y fueron la base técnica para sustentar el análisis, la evaluación e identificación de oportunidades de mejora en la ejecución del proceso administrativo de la compañía.

El capítulo 3, se abordó el planteamiento del problema de forma sistemática, dando paso al planteamiento de los objetivos y determinación de los indicadores clave que permitieron la definición de la metodología de la investigación, selección de los instrumentos, sujetos y la delimitación del trabajo de campo.

Definida la metodología, se procedió a realizar el trabajo de campo y los resultados se presentaron en el capítulo 4, exponiendo la información recabada en matriz de sentido y gráficas que permitieron el análisis de los datos cuantitativos y cualitativos que fueron recabados.

En el capítulo 5, fueron considerados los conceptos relevantes recopilados en el marco teórico y se confrontaron con los resultados obtenidos en el trabajo de campo, esta parte del proceso permitió resaltar los procesos susceptibles a mejorar en un contexto objetivo y con sustento técnico.

Las conclusiones se derivaron del análisis de cada uno de los objetivos planteados, comparados con los resultados que se recabaron y examinaron en el trabajo de campo, identificando las características de los procesos en el área de seguros y consecuentemente evidenció la parte del proceso que de mejorarse puede representar una mayor oportunidad de mejorar el servicio a los socios.

La propuesta se trabajó como resultado del proceso administrativo, se elaboró un manual de normas y procedimientos, cuyo contenido presenta las actividades que realizan en la unidad de servicio al cliente de seguros. En el diseño del mismo se consideró la participación de todo el personal del programa objeto de análisis quienes serán los principales protagonistas en la implementación de esta importante herramienta administrativa.

Introducción

En la actualidad el servicio al cliente constituye el punto que marca la diferencia entre empresas que venden productos y/o servicios similares, al punto de ser un elemento principal para el éxito o fracaso de una institución. La satisfacción del cliente depende de la amabilidad, confiabilidad y empatía que pueda recibir de los empleados, pero fundamentalmente de la seguridad y prontitud en la obtención de información y datos que generen opciones para la resolución de sus transacciones. Un mayor grado de satisfacción del cliente se alcanza cuando los empleados utilizan procedimientos claros y homogéneos que permitan desarrollar las operaciones correctamente y en el tiempo adecuado.

Es por ello que la presente investigación tiene como objetivo general, establecer los ajustes administrativos en el área de prestación de los servicios de seguros de la Cooperativa de Ahorro y Créditos el Mejor Amigo.

El tema de estudio surge como una inquietud fundamentada en el razonamiento de que en la actualidad, toda empresa o institución para realizar una óptima gestión debe considerar la aplicación de todas las herramientas que ofrece la administración moderna. En el caso específico del programa en mención, a partir de la observación preliminar efectuada; se evidenció que por ser una Cooperativa, debe regirse por lineamientos; no obstante, para trabajar de forma ordenada y poder cumplir con los objetivos para los cuales fue creado, el programa necesita fortalecer ciertos aspectos como: la planeación, organización, integración, dirección y control que previamente deben ser estudiados para identificar su situación actual.

La investigación es descriptiva y sus resultados se fundamentan en la información recolectada mediante cuestionarios dirigidos al personal del área de seguros y encuestas dirigidas a los socios que utilizan el servicio, con el fin de profundizar en la estructura organizacional y los procesos que utilizan.

Los resultados que de forma general se presentan en los anteriores párrafos proporcionan una idea de lo que en general se detalla en la presentación de resultados del estudio, donde se encontrará con mayor amplitud los datos que se constituyen en el principal fundamento de la propuesta anexa.

Cabe indicar que la propuesta de un manual de normas y procedimientos es un aporte diseñado para dar respuesta a una de las necesidades prioritarias identificadas, quedando a cargo de las autoridades de la institución aplicar las recomendaciones derivadas del proceso administrativo.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes

1.1.1 Reseña histórica de la empresa

La Cooperativa de Ahorro y Créditos el Mejor Amigo fue creada en el año 1947, iniciando operaciones con cuarenta (40) asociados. El objetivo principal de su creación lo constituyó fomentar el ahorro y la solidaridad de sus miembros. En el campo administrativo inició con cuatro (4) colaboradores los cuales estaban distribuidos de la siguiente manera: un encargado general, un cajero, una secretaria y un contador externo.

La Cooperativa es una asociación de beneficio social, integrada por las personas que laboran en el grupo empresarial y sus dependencias, por las asociaciones de su personal que laboran en entidades afines al grupo y manifiestan su deseo de ingresar a la entidad, así como por los ex empleados de ambas dependencias que adquieren la calidad de asociado opcional. El domicilio de la misma es el mismo edificio que el del grupo empresarial, ciudad de Guatemala.

Los fines hacia sus socios son: promover la cooperación y solidaridad entre sus miembros, fomentar el hábito de ahorro entre sus asociados, crear una fuente de crédito a un tipo de interés razonable y promover el mejoramiento cultural de los asociados. Es importante mencionar que la empresa es ajena a todo fin religioso y de política.

Si bien, en sus inicios solamente prestaba servicios de ahorro y crédito, las diversas necesidades de los asociados permitieron que, a partir de 2011, la misma ampliara dichos servicios a las áreas de seguros de vida, gastos médicos y de vehículos, así como asistencia funeraria y una gama de servicios en línea como transferencias a bancos del sistema y pagos de tarjetas de crédito.

1.1.2 Estudios previos

Como parte del crecimiento y competitividad de una institución es necesario, analizar varias posibilidades de estudios para su mejor funcionamiento debido a los cambios constantes del

entorno de servicios y el crecimiento competitivo de otras instituciones así como los constantes cambios tecnológicos, por tal razón se realizaron estudios previos que se detallan:

Según Liliam Esperanza Sagastume Cruz, autora de la tesis “La aplicación del proceso administrativo en una empresa de productos alimenticios de consumo masivo, durante el año 2006” de la Universidad De San Carlos de Guatemala, expone como objetivo general propiciar con la implementación y aplicación del modelo del proceso administrativo, eficiencia, efectividad y desarrollo en las actividades realizadas, para que la empresa logre incrementar la productividad y alcance las utilidades esperadas. Diseñando una nueva estructura organizacional que mejor responda a las necesidades de funcionamiento de la empresa. Utilizar la descripción de puestos de trabajo, para que los empleados elaboren sus actividades con mayor eficiencia y eficacia. Usar los formatos de planificación y control, con el objetivo que la administración se realice con eficiencia.

Según Alfonso Mauricio Vásquez Brito, autor de la tesis “Manual de procesos para mejorar la productividad y atención al cliente en la dirección comercial de Emelnorte, durante al año 2010” de la Universidad Técnica del Norte, Instituto de postgrado, de Ibarra-Ecuador, expone como objetivo general elaborar un manual de procesos de atención al cliente para la dirección comercial de Emelnorte, con el fin de mejorar la productividad y atención al cliente de dicha empresa, explicando los fundamentos teóricos sobre manuales, diseño de procesos y la base legal de la distribución de energía eléctrica y la atención al cliente, realizando el diagnóstico del funcionamiento actual de la atención al cliente en Emelnorte y las posibles alternativas de cambio para mejorar, determinar el instrumento que permita mejorar la productividad y atención al cliente y definir una estructura metodológica que permita su elaboración, determinar las actividades, la información, los documentos, el control y monitoreo que se realiza para atender al cliente en los departamentos de las direcciones comercial y de distribución, para proceder a diseñar el manual de procesos.

Según Marlon Dérick Cáceres del Águila, autor de la tesis “Diseño y desarrollo de los procesos administrativos para una empresa de fabricación de pinturas, durante el año 2008”, de la

Universidad de San Carlos de Guatemala, expone como objetivo general proponer un diseño para la implementación y desarrollo de los procesos administrativos, para una empresa de fabricación y distribución de pinturas, que maximicen la rentabilidad de la empresa. A través de la evaluación del funcionamiento actual del diseño eficaz de los procesos administrativos, implementar una forma adecuada los procesos administrativos para obtener el mayor rendimiento de sus operaciones con un uso adecuado de sus recursos disponibles, determinar las acciones para aumentar la eficiencia y eficacia en las operaciones administrativas, estableciendo una tecnificación en la evaluación de cada área administrativa, tanto en recursos humano, material y capital para alcanzar las metas establecidas.

Toda empresa busca crecer y ampliar sus servicios, por medio del buen manejo de procesos máximo en el área de atención al cliente donde tienen que tener bien establecidos los objetivos y ponerlos en práctica para tener mejores oportunidades.

1.1.3 Situación actual de la empresa

Inició con los servicios de ahorro y créditos, hoy en día ofrece servicios adicionales tales como: seguro de vida y gastos médicos, seguro de vehículos, servicio funerario, pagos a cuentas de terceros, transferencias en línea a bancos del sistema, cambio de cheques de Bancos del Sistema, operaciones en moneda extranjera, cajero automático, consultas mediante página web, cheque, depósito a plazo fijo, constitución de cuentas tales como: ahorro corriente, fondo social, secundarias, también con cartera crediticia como préstamos fiduciarios ordinarios, préstamos fiduciarios extraordinarios y préstamo hipotecarios. A la fecha, la organización ha incrementado el número de socios a un mil ochocientos (1,800) lo que, aunado a la expansión de servicios, ha provocado una mayor contratación de personal así como la adquisición de tecnología de punta con el fin de prestar un servicio eficiente a los asociados. La Junta Directiva está conformada con profesionales de distintas disciplinas, quienes han comenzado a considerar el talento humano como el activo más importante de la Cooperativa, por lo que actualmente cuenta con un plan estratégico, dentro del cual se incluyen actividades orientadas a seleccionar, retener y desarrollar el personal adecuado para el logro de los objetivos de la misma.

Misión:

Fomentar el hábito de ahorro y prestar servicios financieros eficientes de calidad que favorezcan a sus asociados; optimizar los niveles de calidad, seguridad, rentabilidad y liquidez, contando con personal altamente capacitado, con procesos eficientes y tecnología de vanguardia.

Visión:

Ser la mejor alternativa en servicios financieros para los asociados.

Valores:

Los valores que orientan la actuación de empresa son los siguientes:

- ✓ Ética
- ✓ Respeto
- ✓ Honestidad
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Confidencialidad

Objetivos estratégicos:

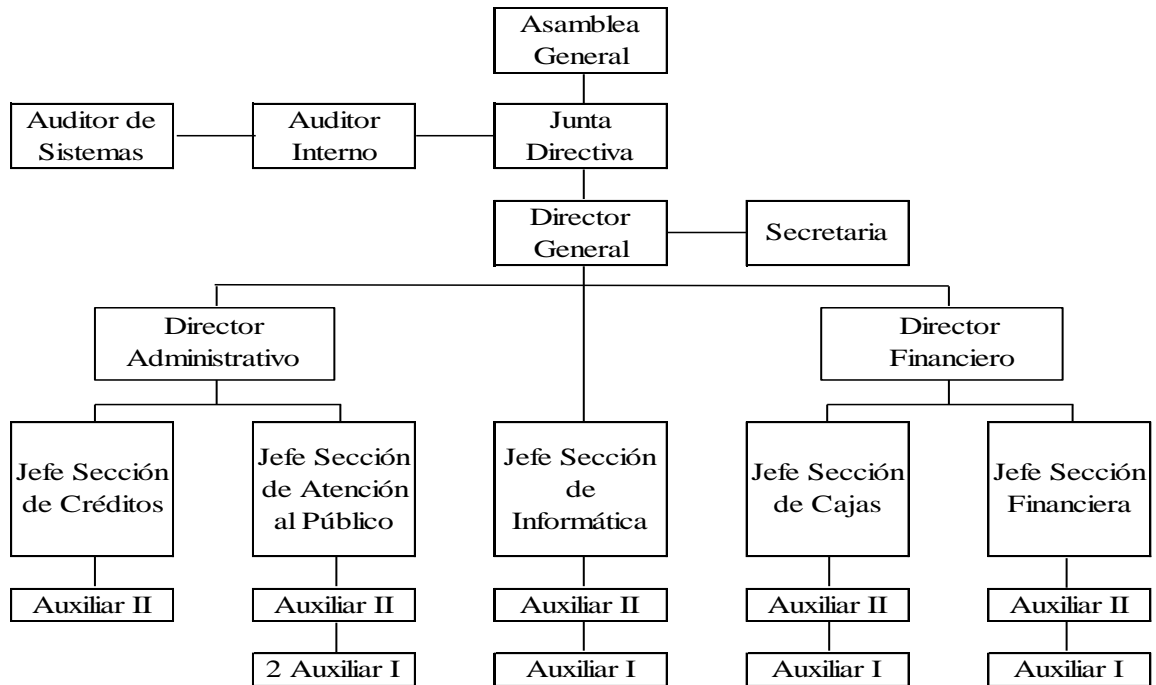
- ✓ Fortalecer estratégicamente a la Cooperativa de Ahorro y Crédito el Mejor Amigo.
- ✓ Fortalecer la administración financiera de la Cooperativa.
- ✓ Ampliar los servicios que presta la entidad a sus asociados.
- ✓ Fortalecer la gestión del talento humano de los colaboradores de la entidad.

Característica:

- ✓ Pertenecen a sus miembros no al estado ni a sus instituciones.
- ✓ Son organizaciones de personas, no de capital.
- ✓ Igualdad de derechos y de obligaciones para todos los asociados.
- ✓ El ingreso y pertenencias dentro de la Cooperativa es de carácter voluntario.
- ✓ Tiene como finalidad, el mejoramiento económico y cultural de sus miembros.
- ✓ Es una empresa económica, con un interés social.

Ilustración No. 1

Figura: Estructura Organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Créditos el Mejor Amigo



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Créditos el Mejor Amigo, junio de 2013.

De conformidad con los estatutos de la entidad, es administrada por la Junta Directiva electa por la Asamblea General de asociados cada dos años, la misma está integrada por la Junta Directiva (presidente, vicepresidente, tesorero, protesorero, secretario y prosecretario), Tribunal de Honor y Comisión de Auditoría. Toda clase de operaciones de crédito y modificaciones al reglamento crediticio, están regulado por la Junta Directiva. Tribunal de Honor, Comisión de Auditoría y por la junta general de asociados. El órgano superior de la entidad, con facultad para conocer y resolver gestiones presentadas por los asociados es la Junta Directiva.

1.1.4 FODA

Para poder realizar el proceso administrativo, se iniciará con el FODA donde se podría evaluar las debilidades de la entidad.

Ilustración No. 2

Figura: FODA - Empresa Cooperativa de Ahorro y Créditos el Mejor Amigo

| | Positivas | Negativas |
|--|--|---|
| Factores externos no controlables | Oportunidades (+) | Amenazas (-) |
| | Incrementar el número de sociados. | Cuando los socios no pagan sus primas de seguro, la empresa absorbe los gastos por ser una póliza colectiva. |
| | Implementar nuevos servicios en el área de los seguros de vehículos. | No existe limitante de cuantos vehículos pueda asegurar cada socio. |
| | Tener más clientes satisfechos. | En el seguro médico existen muchas limitantes por muchas enfermedades nuevas especialmente con personas de la tercera edad. |
| | Implementar otro tipo de seguros. | Pérdida de clientes por estar insatisfechos con el servicio. |
| | Ampliar los seguros de vida. | |
| Factores internos controlables | Fortalezas (+) | Debilidades (-) |
| | Ubicación favorable y segura para los trabajadores y sociados. | Falta de procedimientos escritos por tal razón no existen manuales administrativos. |
| | Solidez y liquidez | No cuentan con planes estructurados de capacitación. |
| | Administrada por personal multidisciplinario y con valores. | No existe un sistema automatizado para llevar un mejor control. |
| | Ser intermediarios entre la entidad y la aseguradora. | Por el crecimiento de números de socios se necesita más personal. |
| | Ahorro en pagos de alquiler y mantenimiento. | Espacio físico es reducido. |

Fuente: Elaboración propia, junio de 2013.

A través del análisis FODA, realizado en la entidad de estudio se pueden encontrar los factores internos controlables como lo son las fortalezas; en las cuales destaca que la ubicación es favorable para los socios y empleados, lo cual es beneficioso para los mismos, porque les

transmite confianza y seguridad, ya que sus colaboradores son personas multidisciplinarias y con valores comprometidos con la institución, reflejando solidez y liquidez, también sirven como intermediarios entre la cooperativa y la aseguradora lo cual le beneficia a la entidad por el porcentaje de ganancia que obtienen.

Las debilidades son todos aquellos aspectos en los que se pueden mejorar y sobresalen; la falta de procedimientos escritos da como resultado la carencia de manuales administrativos los cuales son elementales para cualquier institución, por tal razón existe burocracia en los procesos, no cuentan con un plan estructurado para las capacitaciones de los colaboradores y su espacio físico no es del tamaño adecuado, otro aspecto importante es que no tienen un sistema automatizado para un mejor control ya que sólo utilizan un programa en Excel, si todo lo mencionado no se mejora puede convertirse en una amenaza.

En los factores externos no controlables se encuentran las amenazas tales como: por ser una póliza colectiva les afecta cuando los socios no pagan la cuota de la prima que les corresponde ya que ellos tienen que absorber esa cantidad de dinero, lo cual significa pérdida para ellos, no hay un límite de cuantos vehículos puedan asegurar cada socio eso ocasiona problemas por tanta siniestralidad o pérdidas de los vehículos, con el seguro de gastos médicos hay muchas limitantes con tanta enfermedad que les afecta a las personas de la tercera edad, que pierdan clientes por estar insatisfechos por el servicio.

Las oportunidades pueden ser factores de gran beneficio para la entidad como para los socios y entre ellas se encuentran: incrementar el número de socios por la diversidad de servicio que ofrecen, implementar servicios de seguros de vehículos como por ejemplo cuando obtengan un préstamo prendario para la compra de un vehículo ofrecerle conjuntamente el seguro para el mismo, implementar otras clases de seguros como el de vivienda, contra incendios y terremotos, ampliar los seguros de vida no sólo para el núcleo familiar del socio sino también para sus padres, y así poder brindar un servicio excelente para tener clientes satisfechos.

Capítulo 2

2.1 Marco teórico

Un aspecto muy importante dentro de la estructura del proyecto lo conforman las bases teóricas, que implica analizar teorías, documentos y antecedentes que se consideren valiosas para la interpretación correcta de la investigación.

“La revisión de la literatura implica detectar, consultar y obtener bibliografía (referencias) y otros materiales que sean útiles para los propósitos del estudio, de donde se tiene que extraer y recopilar la información relevante y necesaria para enmarcar nuestro problema de investigación”. (Hernández Sampieri y Fernández Collado, 2010:53)

“Un buen marco teórico no es aquel que contienen muchas páginas, sino que trata con profundidad únicamente los aspectos relacionados con el problema, y que vincula de manera lógica y coherente los conceptos y las proposiciones existentes en estudios anteriores”. (Hernández Sampieri y Fernández Collado, 2010: 66)

Los temas, subtemas y definiciones que se presentan en este marco facilitarán la comprensión del programa de desarrollo del proceso, a continuación se describen los conceptos relacionados con el trabajo de investigación.

2.1.1 Administración

La administración es un proceso social, en él se utilizan insumos y recursos a través de un proceso administrativo para alcanzar los objetivos establecidos.

“Un conjunto de principios y procedimientos que procuran la mejor elección, educación y organización de los servidores de una empresa, su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento en el trabajo y el mejor rendimiento en favor de unos y otros”. (Rodríguez, 2006: 7)

Es imprescindible la aplicación del proceso administrativo en forma eficiente para el adecuado funcionamiento de la empresa, ya que proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos, mejora las relaciones humanas y genera empleos; así mismo simplifica el trabajo.

“El proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional”. (Hitt, 2006: 8)

La administración es la esencia de cualquier organización, lucrativa como también no lucrativa. Permite dirigir y controlar todos los aspectos de las actividades que en su finalidad, lo que permite, es la continuidad del cumplimiento de los objetivos que se van estableciendo.

2.1.2 Proceso administrativo

Un proceso es un conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad.

“Proceso administrativo se presentan una serie de acciones que, en teoría, se les ha denominado funciones. En la práctica, las funciones administrativas tienden a unirse y a detallarse completamente, pero, para efectos lógicos, sus diversas manifestaciones se han agrupado en las siguientes: planeación, organización, dirección, ejecución y control”. (Zabala, 2005: 14)

2.1.2.1 Planeación

“Función administrativa que implica tomar decisiones en forma sistemática acerca de las metas, actividades que un individuo, un grupo, una unidad de trabajo o toda la organización perseguirán en el futuro”. (Bateman, 2005:15)

La planeación implica toma de decisiones, ya que es en este punto donde se establece la visión, misión, se determinan los objetivos, se establecen procedimientos para cumplir con ellos y se asignan recursos tanto económicos como humanos a fin de que estos se cumplan. La planeación es necesaria para lograr metas concretas.

“Para administrar con acierto, debemos planear la gestión, esto es, decidir de antemano qué hacer, cómo hacerlo, cuándo y quién ejecutarlo; aún más previamente. Ello significa haber decidido por qué y para qué emprender tal misión. El esfuerzo de comprensión del qué hacer, hace más simple o ágil el cumplimiento de las demás funciones administrativas”. (Zabala, 2005: 15)

Según Robbins y Coulter (2005) describen que existen dos tipos de estrategias. Planes operativos estos son planes limitados los cuales definen la manera de alcanzar las metas y comprenden periodos de tiempo más cortos; su plazo considerado suele ser de un año y tienen un alcance más estrecho y limitado. Planes estratégicos son planes que se aplican a toda la organización, fijan sus metas generales y tratan de posicionarla en su contexto, abarcan un plazo mayor de tiempo.

2.1.2.1.1 Tipos de planes

a) Misión o propósito:

“Es la razón de ser de la empresa, es un breve enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deben ser conocidos por todos los miembros de la organización”. (Granados, 2007: 56)

Toda empresa al contar con una misión escrita debe de estar redactada de tal forma que permita tener claro que es, a que se dedica y hacia dónde va, lo que equivale a enunciar la razón de existir.

b) Visión:

Según Robbins y Coulter (2005) la visión es el escenario idealizado sobre el futuro de la organización, es la meta que motiva al personal a trabajar por un futuro prometedor, es un sueño y es capaz de imaginar la estrategia del negocio en un tiempo definido o indefinido. La misma debe ser apoyada por la alta gerencia, elaborada por líderes.

La declaración de la visión reúne las aspiraciones de lo que una organización quiere llegar a ser en el futuro, o cómo se ve en el futuro; podrá darse mientras se tenga una comprensión clara del lugar que ocupa hoy la organización y de ahí proponer las metas que quiere lograr, por lo que debe servir de motivación a la organización para seguir adelante.

c) Objetivos o metas:

Los objetivos deben ser perfectamente conocidos y entendidos por todos los miembros de la organización. Deben ser estables; los cambios continuos en los objetivos originan conflictos y confusiones. Representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

“Las metas son los propósitos o fines que el administrador desea alcanzar”. (Bateman, 2005:109)

d) Estrategias:

“Es el patrón de acciones de distribución de recursos diseñado para alcanzar las metas de la organización”. (Bateman, 2005: 112)

Son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones ventajosas. Un área clave de resultados es una actividad básica dentro de una empresa, que está relacionada con el desarrollo total de la misma.

e) Políticas:

“Lineamientos generales para la toma de decisiones”. (Gorbaneff, 2007: 19)

Son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización.

f) Procedimientos:

Según Gorbaneff, (2007) son planes en los que se establecen métodos para realizar actividades futuras, como guía para actuar con una serie cronológica de cada actividad para obtener los mejores resultados en cada función concreta de una organización.

g) Programas:

“Actividades necesarias para alcanzar cada meta”. (Gorbaneff, 2007: 19)

h) Presupuestos:

Según Gorbaneff, (2007) es un plan numérico escrito de todas o algunas de las fases de actividades de la organización expresada en términos monetarios, junto con la comprobación subsiguiente de las realizaciones de dicho plan.

2.1.2.2 Organización

La organización es la segunda función del proceso administrativo y se encarga de agrupar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos, y asignar un administrador a cada grupo de la empresa que realice una actividad en específico, con la autoridad necesaria para supervisar y coordinar las actividades del grupo humano.

“Implica una estructura de funciones o puestos intencional y formalizada”. (Koontz y Weihrich, 2004:242) Es importante mencionar que la organización es de carácter continuo pues no termina nunca y sobre todo es un medio eficaz para establecer la mejor manera de lograr los objetivos de un grupo y evita la lentitud de este.

Según Chiavenato (2004) la organización puede adoptar varios significados: organización como unidad o entidad social, en la cual las personas interactúan entre sí para alcanzar los objetivos específicos. En este sentido la palabra organización significa cualquier cometido humano moldeado intencionalmente para alcanzar determinados objetivos. Las empresas constituyen ejemplos de organización social. Desde este punto de vista, la organización puede verse bajo dos aspectos diferentes, las formales y las informales:

- ✓ Organización formal: es la organización basada en una división de trabajo racional, que especializa órganos y personas en determinadas actividades. Por tanto, es una organización planeada o la que está definida en un organigrama, instituida por la dirección. Estructura intencional de funciones en una entidad formal.
- ✓ Organización informal: es la organización que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal, a partir de las relaciones humanas que se dan al desempeñarse en sus cargos, se forma a partir de relaciones de amistad y del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama ni en ningún otro documento formal. Son relaciones que surgen cuando se relacionan las personas dentro de la entidad.

2.1.2.2.1 Instrumentos de la organización

2.1.2.2.1.1 Organigrama

Es la representación de la estructura de una organización formal, que muestra niveles jerárquicos, autoridad, responsabilidad, relaciones entre niveles existentes dentro de ella. Es la presentación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen. Los organigramas son el instrumento idóneo para plasmar y transmitir en forma gráfica y objetiva la composición de una organización.

“Los organigramas son la representación gráfica de una organización. También se les llama caras o gráficas de organización. Se utilizan para indicar, además de las líneas jerárquicas, las relaciones de autoridad y responsabilidad, la división de funcionales, los canales de autoridad y de comunicación y las relaciones existentes entre los diferentes departamentos o secciones de la empresa”. (Fernández y Fernández, 2010: 13)

Los organigramas pueden ser verticales, horizontales, mixtos y circulares.

- a) Organigrama vertical: “presenta cada puesto de la organización de arriba hacia abajo, a partir del titular en la parte superior, es decir, representa los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada, son los de uso más generalizado. Su diseño es el que más se utiliza para representar la estructura formal o tradicional en la empresa”. (Fernández y Fernández, 2010: 14)

- b) Organigrama horizontal: “se diseña desplegando las unidades de izquierda a derecha, colocando el nivel máximo jerárquico o titular de la organización, en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma análoga a columnas, mientras que las relaciones entre las unidades por líneas se disponen horizontalmente. En la práctica se utilizan poco”. (Fernández y Fernández, 2010: 14)

- c) Organigrama mixto: “se utiliza la combinación de los organigramas verticales y horizontales. Se recomienda su utilización en el caso de empresa u organizaciones que tienen un alto volumen de puestos de trabajo”. (Fernández y Fernández, 2010: 15)
- d) Organigrama circular: “se presenta la estructura organizacional alrededor de un elemento o cuadro central, que corresponde a la máxima autoridad en la organización, y se ven trazando cuadros que van señalando los distintos niveles jerárquicos. Permite colocar el mayor número de puestos del mismo nivel, por lo que su representación gráfica es compleja. Son muy confusos y difíciles de leer.” (Fernández y Fernández, 2010: 15)

2.1.2.2.1.2 Manuales

Son documentos que contienen en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre la historia, organización, políticas y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarias para la mejor ejecución del trabajo.

“Es un conjunto de instrucciones, debidamente ordenadas y clasificadas, que proporciona información rápida y organizada sobre las prácticas administrativas. Contiene datos e información respecto a procedimientos, instrucciones, normas de servicio, etc.”. (Hernández, 2007: 135)

Existen muy diversos tipos de manuales; a continuación se mencionan sólo algunos de los principales:

- a) Manual de objetivos y políticas: describe en forma detallada los lineamientos seguidos en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. El conocer de una organización proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones.
- b) Manuales departamentales: son aquellos en que se agrupan todos los objetivos, políticas, programas, reglas, etc., aplicables en cada departamento determinado. Son los que mejor merecen el nombre, de acuerdo con la definición dada.

- c) Manuales de empleado o de bienvenida: suelen englobar todo lo que le interesa conocer al empleado en general, sobre todo al ingresar a la empresa.
- d) Manuales de organización: son como una explicación, ampliación y comentario de las cartas de organización en ocasiones adicionales, una síntesis de las descripciones de puestos, y las reglas de coordinación interdepartamental.
- e) Manuales de procedimientos: es una guía de trabajo para los funcionarios de cómo hacer las tareas y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. Sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos establecidos para realizar su trabajo.
- f) De contenido diverso: cuando el volumen de actividades, de personal o simplicidad de la estructura organizacional, no justifique la elaboración y utilización de distintos manuales, puede ser conveniente la confección de este tipo de manuales. Un ejemplo de este manual es el de “políticas y procedimientos”, el de “historia y organización”, en si consiste en combinar dos o más categorías que se interrelacionan en la práctica administrativa.

2.1.2.3 Integración

Robbins y Coulter (2005) la función de contratar se asocia íntimamente con el departamento de personal y constituye con frecuencia la razón esencial de la existencia del mismo. Cuando la selección no se efectúa adecuadamente, el departamento de personal no logra los objetivos, ni cumple los desafíos. Una selección desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial o franquear el ingreso a alguien con influencia negativa.

2.1.2.3.1 Elementos de la integración de personas

- a) Reclutamiento: tiene por objeto hacer de personas totalmente extrañas a la empresa, candidatos a ocupar un puesto en ella, tanto haciendo conocidos a la misma, como despertando en ellos el interés necesario.
- b) Selección: tiene por objeto escoger, entre los distintos candidatos, aquéllos que para cada puesto concreto sean los más aptos, de acuerdo con el principio enunciado antes. Se le ha

comparado con una serie de filtros que, bajo el criterio de los requerimientos del puesto, vayan desechando a los candidatos inadecuados por diversos conceptos, hasta dejar el apropiado.

- c) **Introducción:** tiene por fin articular y armonizar el nuevo elemento al grupo social del que formará parte, en la forma más rápida y adecuada.
- d) **Desarrollo y capacitación:** Lograr el desenvolvimiento e incremento de las capacidades del personal, busca desenvolver las cualidades innatas que cada persona tiene, para obtener su máxima realización posible.

2.1.2.4 Dirección

La dirección es la cuarta función en el proceso administrativo. Es de suma importancia en la enseñanza de una administración adecuada para el complemento del mismo. La implicación que éste paso conlleva comprende las diversas técnicas que son esenciales para una buena delegación administrativa en general.

Según Koontz y Weihrich (2004). La dirección es el proceso de influir en las personas para que ayuden alcanzar las metas.

2.1.2.4.1 Elementos de la dirección

- a) **Comunicación:** es el proceso mediante el cual los conocimientos tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros.

2.1.2.4.1.1 Los elementos de la comunicación:

- ✓ **Fuentes:** aquella persona o aquel grupo emisor en el que origina la comunicación y quien dirige todo su proceso; por ello tiene la responsabilidad de preparar todos

los elementos de dichos proceso y de controlarlos de modo que se realice eficazmente el propósito de la misma comunicación.

- ✓ Receptor: persona o grupo a quien va dirigida dicha comunicación.
- ✓ Canal: toda comunicación necesita de un medio o canal por el cual pasar: la palabra hablada, la palabra escrita, determinados gestos, conductas o actitudes, ciertos signos y aun algunas inacciones u omisiones. De ordinario se combinan varios de estos elementos como canal de la comunicación.
- ✓ Contenido: es aquello que queremos comunicar, el mensaje que queremos transmitir, todo el proceso debe realizarse en forma tal que ese contenido vaya integrada y fielmente de la fuente al receptor, ya que ese es el fin de la comunicación.
- ✓ Respuesta: toda comunicación si se trasmite bien tendrá una respuesta.
- ✓ Ambiente: este depende del estado de ánimo de la persona que inicie y la persona que reciba la comunicación.

2.1.2.4.1.2 Principios de la comunicación:

- ✓ Responsabilidad: es responsable del éxito de la comunicación aquel en quien se origina la misma.
- ✓ Adaptación: la comunicación debe adaptarse a la persona que la recibe y no a la persona que la brinda.
- ✓ Efectividad: la comunicación debe usar aquel canal que sea más efectivo para realizarla.
- ✓ Bilateralidad: la comunicación es de doble vía.
- ✓ Integridad: el mensaje debe llegar íntegro y sin distorsiones de la fuente al receptor.
- ✓ Circunstancialidad: es el ambiente en el que se transmite el mensaje condiciona que éste llegue adecuadamente al receptor.

- b) Motivación: es la conducta manifestada por una persona para superar una necesidad que siente, consciente o inconscientemente en un momento determinado.

- c) Liderazgo: es la capacidad que tiene una persona para que los demás hagan lo que él quiere.
- d) Supervisión: consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.

2.1.2.5 Control

El control tiene como fin señalar las debilidades y errores con el propósito de rectificarlos e impedir su repetición. Hay que especificar muy claramente que la función de control va muy aparejada a la función de planeación, ya que el control implica la existencia de metas y planes.

Según Koontz y Weihrich (2004) definen al control como la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos.

2.1.3 Servicio

“Un servicio es un medio de entrega de valor a los clientes facilitando los resultados que los clientes desean lograr sin la responsabilidad sobre los costes y riesgos específicos”. (Commerce, 2010: 16)

Capítulo 3

3.1 Planteamiento del problema

La entidad es una asociación de beneficio social, con el objetivo principal de fomentar el ahorro y la solidaridad de sus miembros, a la fecha cuenta con varios servicios para satisfacer las necesidades de sus socios. Toda institución, independientemente del servicio que preste, debe preocuparse por brindar una atención adecuada al usuario; en este caso, cuya actividad es brindar un buen servicio, de ahí la importancia de mejorar y pretender su calidad, a través de que los procedimientos se encuentren bien estipulados para su mejor funcionamiento.

Dado lo mencionado se determinó la pregunta de investigación la cual es la siguiente:

Pregunta de investigación

¿Qué ajustes son necesarios en los procesos administrativos para brindar un mejor servicio por parte del área de seguros de la Cooperativa de Ahorro y Créditos el Mejor Amigo?

3.2 Objetivos de la práctica

Objetivo general

Establecer los ajustes administrativos en el área de prestación de los servicios de seguros de la Cooperativa de Ahorro y Créditos el Mejor Amigo.

Objetivos específicos

- 1) Identificar los procesos administrativos actuales que se presentan en el área de seguros.
- 2) Establecer acciones y/o herramientas a seguirse para prestar un buen servicio.
- 3) Realizar una propuesta que ajuste efectivamente la administración de servicios.

3.3 Alcances y límites

Debido a que la entidad cuenta con un número de trabajadores relativamente bajo, el estudio del proceso administrativo se realizó mediante cuestionario escrito aplicable al cien por ciento de los trabajadores del área de seguros y con una muestra de la población de los socios, para poder establecer los procesos diarios realizados en la entidad.

Las limitaciones presentadas durante el desarrollo de la investigación consistieron básicamente en que la Junta Directiva solicitó hacer manual de normas y procedimientos para el área de servicio al cliente de seguros y el escaso tiempo que se tuvo para poder realizar las encuestas, debido a que la Junta Directiva y el director general analizaron previamente los instrumentos para poderlos desarrollar con los sujetos de estudio, lo cual limitó el tiempo para la elaboración de la propuesta final.

3.4 Metodología

La metodología utilizada es la investigación descriptiva, Bernal (2006) menciona que en la investigación descriptiva se reseñan las características o rasgos o fenómenos objeto de estudio. Esta investigación también incluirá una investigación de campo, la cual consistirá en entrevistas y cuestionario diseñados para conocer opinión de los jefes, trabajadores y socios, establecer los procesos administrativos existente y la influencia del mismo en el comportamiento y rendimiento de los mismos.

3.4.1 Sujetos de la investigación

Los sujetos de estudio que aportaron información relacionada al tema, se delimitaron en dos grupos constituidos por los altos ejecutivos y el personal administrativo de la entidad. Para la investigación de campo se tomaron en cuenta seis (6) personas, se consideran relevantes las opiniones, acciones y experiencia del personal que están directamente relacionados en el proceso de atención al público en el área de seguros, al evaluar esta cantidad de empleados se obtuvo

representatividad de los resultados, lo cual permitió conocer de mejor forma el proceso administrativo, para llevar a cabo esta evaluación, se procedió a reunir a los colaboradores en un horario que no interfiriera con sus principales atribuciones y el otro grupo evaluado, son los socios que cuentan con algún tipo de seguro.

Para el desarrollo de la investigación se consideran relevantes las opiniones, acciones y experiencia del personal que está directamente relacionado con los procesos de la atención al público en el área de seguros cuyo rol cotidiano tiene como enfoque principal satisfacer a los socios con el tema o los servicios que prestan en los seguros de vida, gastos médicos y los seguros de vehículos.

Se incluyen como sujetos de la investigación a las siguientes posiciones:

- ✓ Director general, 1 persona.
- ✓ Director administrativo, 1 persona.
- ✓ Jefe sección de atención al público, 1 persona.
- ✓ Auxiliar II, 1 persona.
- ✓ Auxiliar I, 2 personas.
- ✓ Socios, 582 personas.

Cálculo de la muestra

Para garantizar representatividad de la población en la investigación, se seleccionó la cantidad de socios con que cuentan la empresa (1,800), de ello se estiman que (1,300) clientes cuentan con algún tipo de seguro.

Fórmula de la muestra:

$$n = \frac{K^2 * N * p * q}{e^2 * (N-1) + K^2 * p * q}$$

Dónde:

K= Confianza

p= Probabilidad sí

q= Probabilidad no

N= Población

e= Error

n= Tamaño de la muestra

Resolución:

$$n = \frac{0.95^2 * 1,800 * 0.72 * 0.28}{0.03^2 * (1800-1) + (0.95^2 * 0.72 * 0.28)}$$

$$n = 582$$

Con una población de 1,800, confianza del 95%, error muestral del 3%, con la probabilidad de que cuentan con algún seguro del 72%. El trabajo de campo se realizó utilizando 582 encuestas.

3.4.2 Instrumentos

Para la obtención de la información primaria, se utilizaron las técnicas de entrevista, encuestas dirigidas de la siguiente forma:

- ✓ Guías de entrevista, al director general, director administrativo, jefe sección de atención al público de la entidad y a los auxiliares I y II los cuales se relacionan con la atención al público, con un total de (6) personas.
- ✓ Cuestionario, dirigido a los socios que utilizan algún tipo de seguro los cuales serán quinientos ochenta y dos (582) socios, por medio de una página web.

3.4.3 Procedimiento

El presente trabajo de investigación se realizó cumpliendo con los requerimientos de la guía proporcionada para la práctica empresarial dirigida, de la siguiente manera:

- Selección de la empresa.
- Se realizó una entrevista preliminar a la persona encargada de la entidad para recabar información y poder definir qué tema estudiar.
- Con el método de observación se analizaron diversas problemáticas relacionadas con la falta de procesos en el área de seguros y se construyó un análisis FODA.
- Selección del tema.
- Definida la pregunta de investigación, se seleccionó el título de la práctica empresarial dirigida.
- Se plantearon los objetivos generales y específicos que permitieron responder a la problemática.
- Se realizó una investigación bibliográfica de libros que contienen información acerca de la variable a investigar y se plasmó en el marco teórico.
- Se definieron los alcances y límites de la investigación.
- Se determinó la metodología de investigación.
- Se seleccionaron los sujetos de la investigación.
- Se construyeron los instrumentos para responder a las preguntas definidas según los indicadores y objetivos.
- Se realizó el trabajo de campo y aplicación de los instrumentos.
- Se presentaron los resultados.
- Las conclusiones respondieron a cada uno de los objetivos planteados.
- La propuesta de mejora está relacionada con el manual de normas y procedimientos de área de seguros.
- Las referencias bibliográficas nutrieron conforme el avance que se tuvo en el trabajo de investigación.
- Se realizaron cuadros e instrumentos que fueron presentados en la parte final del presente trabajo, en la parte de anexos.

Capítulo 4

4.1 Presentación de resultados

Entrevista del proceso administrativo del área de servicio al cliente de seguros de vehículos, gastos médicos y de vida, para los ejecutivos de la entidad.

Ilustración No. 3

Indicador: Proceso administrativo

Tabla 1: La planificación, funciones y herramientas

| Director general | Director administrativo | Jefe de sección de atención al cliente |
|---|---|---|
| Se planifica de acuerdo a las necesidades. Cambios en las actividades, debido a contar con una completa disposición de cambio. No se tiene planificación por sección. Se planifica de acuerdo se requiera y a través de cada jefe de área. | Planificación no adecuada porque hay unas si y otras actividades que no se planifican. Las herramientas son obsoletas y son demasiados controles que se llevan de forma manual y se pueden cometer muchos errores. | La planificación y sus funciones si ayuda a las actividades. Falta de herramientas no permiten desarrollarse bien las actividades. Falta de un sistema de seguros, se hace por medio de office. |

Fuente: Elaboración propia, octubre 2013.

Las respuestas evidencian que no se cuenta con las herramientas adecuadas para el desarrollo de las distintas actividades, lo que redundo en el exceso de procesos manuales, aunado a la ausencia de una planificación para los procesos de trabajo ordinarios.

Ilustración No. 4

Indicador: Proceso administrativo

Tabla 2: Cumple con lo que se espera de la planificación

| Director general | Director administrativo | Jefe de sección de atención al cliente |
|---|--|---|
| Se realiza la planificación y se traslada a los colaboradores. Al no tener una planificación adecuada los tiempos se extienden más allá de lo deseado. | La planificación tiene que mejorar. Con ella se mejorarán los tiempos de trabajo. | En el caso de las herramientas no cumplen con lo que se espera. La planificación y sus funciones si cumplen. |

Fuente: Elaboración propia, octubre 2013.

Los resultados indican que necesitan mejorar la planificación y las herramientas para evitar pérdida de tiempo en los procesos de seguros.

Ilustración No. 5

Indicador: Proceso administrativo

Tabla 3: Que fortalecer

| Director general | Director administrativo | Jefe de sección de atención al cliente |
|--|--|---|
| Se debe estandarizar la planificación e implementar una cultura de la misma, para adaptarse a cualquier cambio. Se planifica de acuerdo a las periodicidad que las actividades requieran. | Se necesita fortalecer la comunicación y la planificación. | Crear un sistema para llevar un mejor control de los seguros. |

Fuente: Elaboración propia, octubre 2013.

Se deben fortalecer los controles de procesos de las actividades que se presenten, y que exista una buena comunicación.

Ilustración No. 6

Indicador: Proceso administrativo

Tabla 4: Prestación del servicio

| Director general | Director administrativo | Jefe de sección de atención al cliente |
|--|---|---|
| No cuentan con procesos definidos para determinadas actividades. | No cuentan con los procesos adecuados. Problemas debido a que una sola persona centraliza la información. | En el área de seguros de vehículos no se tienen procesos definidos y lleva a muchos atrasos. En el caso de los seguros de vida y gastos médicos si cuentan con procesos pero se deben ampliar. |

Fuente: Elaboración propia, octubre 2013.

Al realizar las entrevistas a los funcionarios, determinaron que la falta de procedimientos en el área de seguros perjudica la prestación del servicio.

Ilustración No. 7

Indicador: Proceso administrativo

Tabla 5: La prestación del servicio de seguros satisface a los socios

| Director general | Director administrativo | Jefe de sección de atención al cliente |
|--|--|--|
| Por trabajar con corredor de seguros y empresa aseguradora los tiempos se extienden. El seguro es una opción de servicio. | La mayoría de los clientes quedan insatisfechos. | La aseguradora son eficientes. Los corredores fallan en sus procesos. |

Fuente: Elaboración propia, octubre 2013.

Esta respuesta dio como resultado que la mayoría de los socios quedan insatisfechos con el servicio, debido a que los procesos que utiliza el corredor de seguros fallan por tal motivo los tiempos se extienden en las actividades correspondientes.

Ilustración No. 8

Indicador: Proceso administrativo

Tabla 6: Cambios considerables en el área de seguros

| Director general | Director administrativo | Jefe de sección de atención al cliente |
|---|--|---|
| Contar con una sección exclusiva para el manejo de los seguros. Especializar al personal del área. Eliminar los intermediarios, hasta donde sea posible para optimizar los tiempos. | Contratar a corredores de seguros que realicen su trabajo. No centralizar toda la información en una sola persona. Cambiar políticas de cobro. | Deben de adquirir un sistema para poder llevar un buen control. Capacitaciones constantes referentes a los seguros con las personas involucradas. Más personal para el área de seguros. |

Fuente: Elaboración propia, octubre 2013.

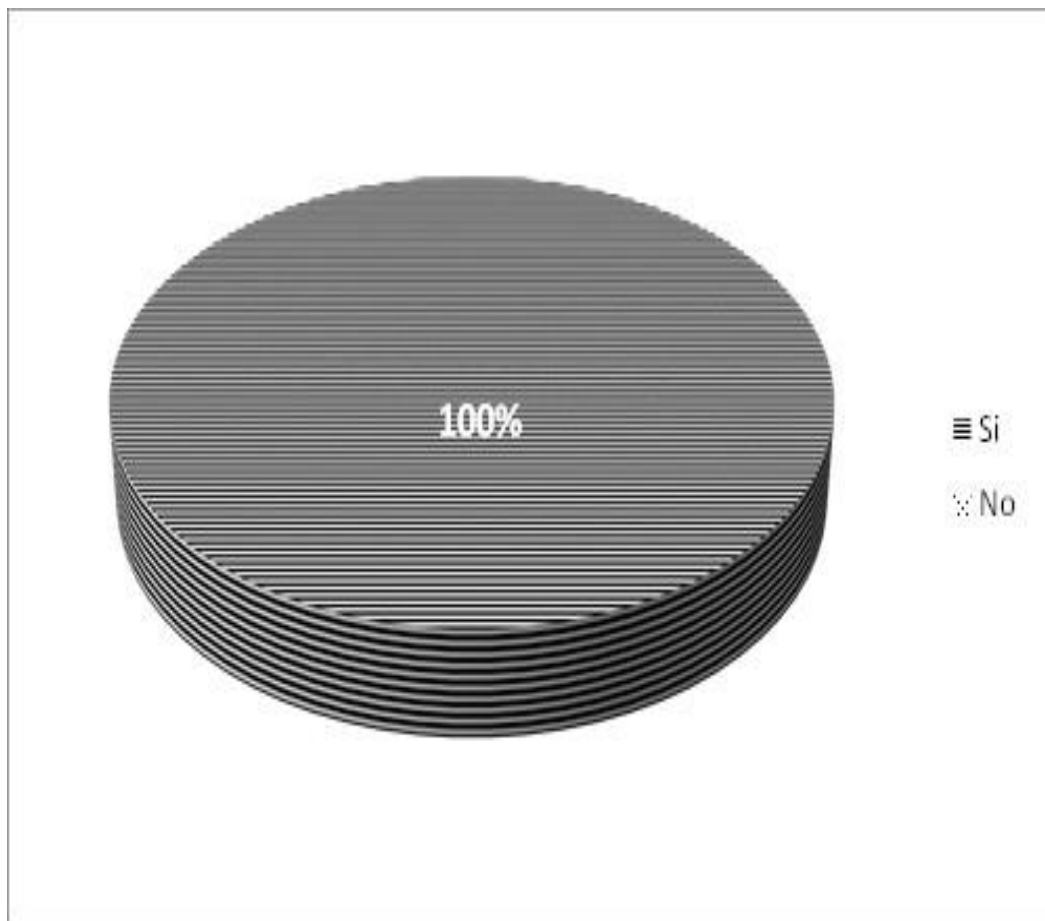
Los ejecutivos sugirieron que debería de existir más personal en el área de seguros y capacitado, y que se dediquen exclusivamente a la atención de seguros, que los corredores hagan su trabajo o que se eliminen para que el trato sea directamente con la aseguradora.

Entrevista del proceso administrativo en el área de servicio al cliente de seguros de vehículos, gastos médicos y de vida, al personal administrativo.

Ilustración No. 9

Indicador: Proceso administrativo

Gráfica 1: Conocimiento de la visión, misión, objetivos, organigrama y políticas



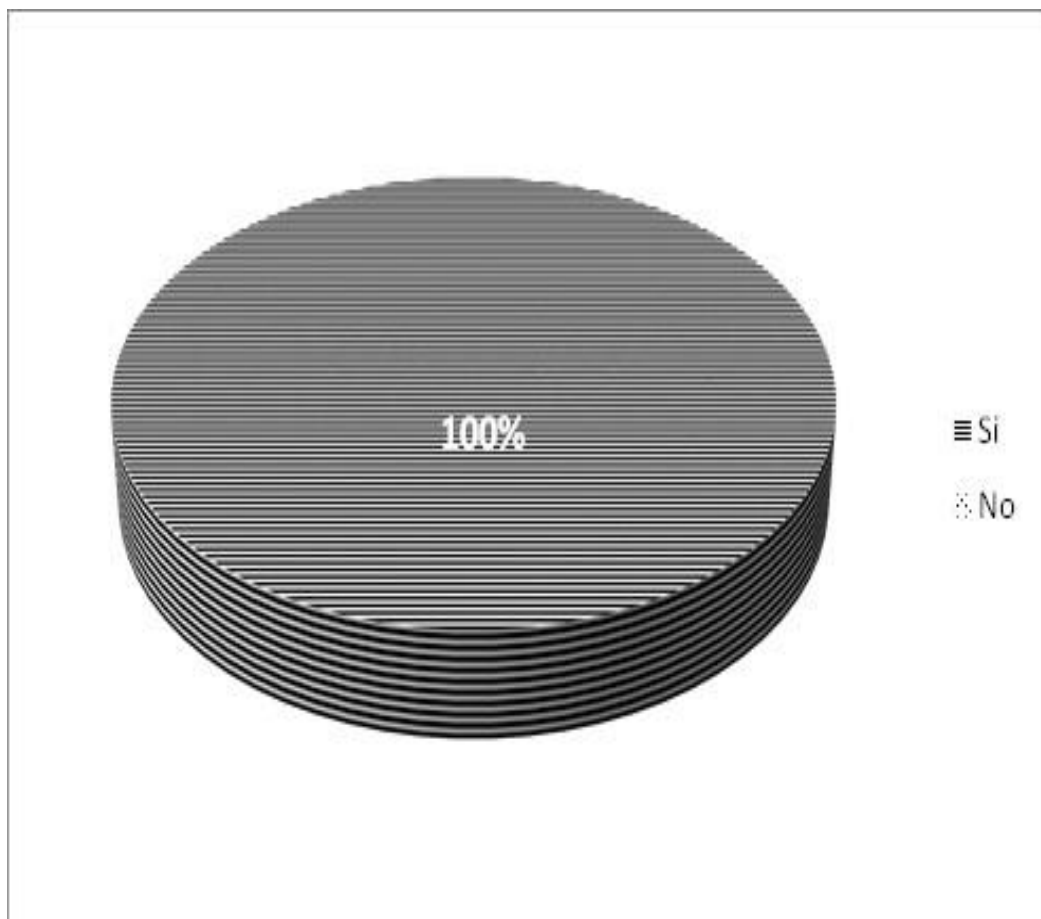
Fuente: Elaboración propia, octubre 2013.

El personal administrativo pone en práctica la planificación al conocer la visión, misión, objetivos, organigrama y políticas de la Cooperativa de Ahorro y Créditos el Mejor Amigo.

Ilustración No. 10

Indicador: Proceso administrativo

Gráfica 2: Planificación de actividades



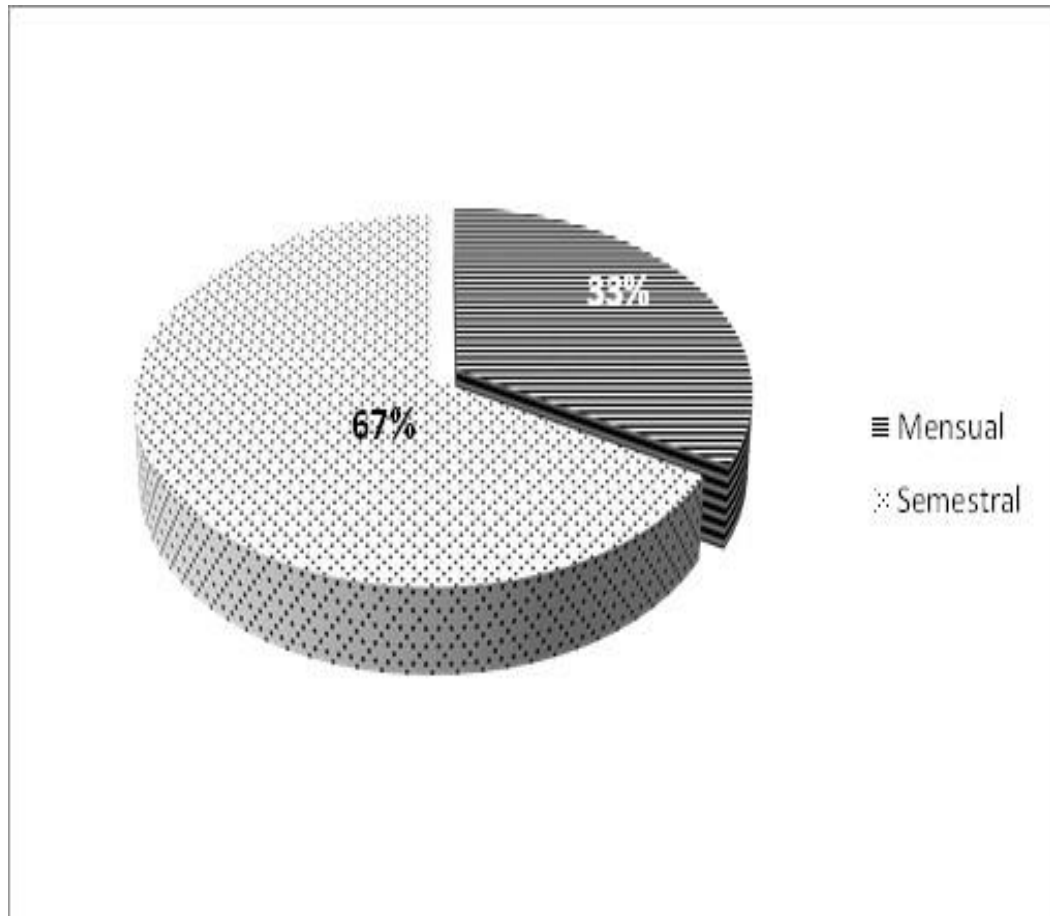
Fuente: Elaboración propia, octubre 2013.

El total de los encuestados afirmaron tener una planificación de actividades.

Ilustración No. 11

Indicador: Proceso administrativo

Gráfica 3: Frecuencia de planificación



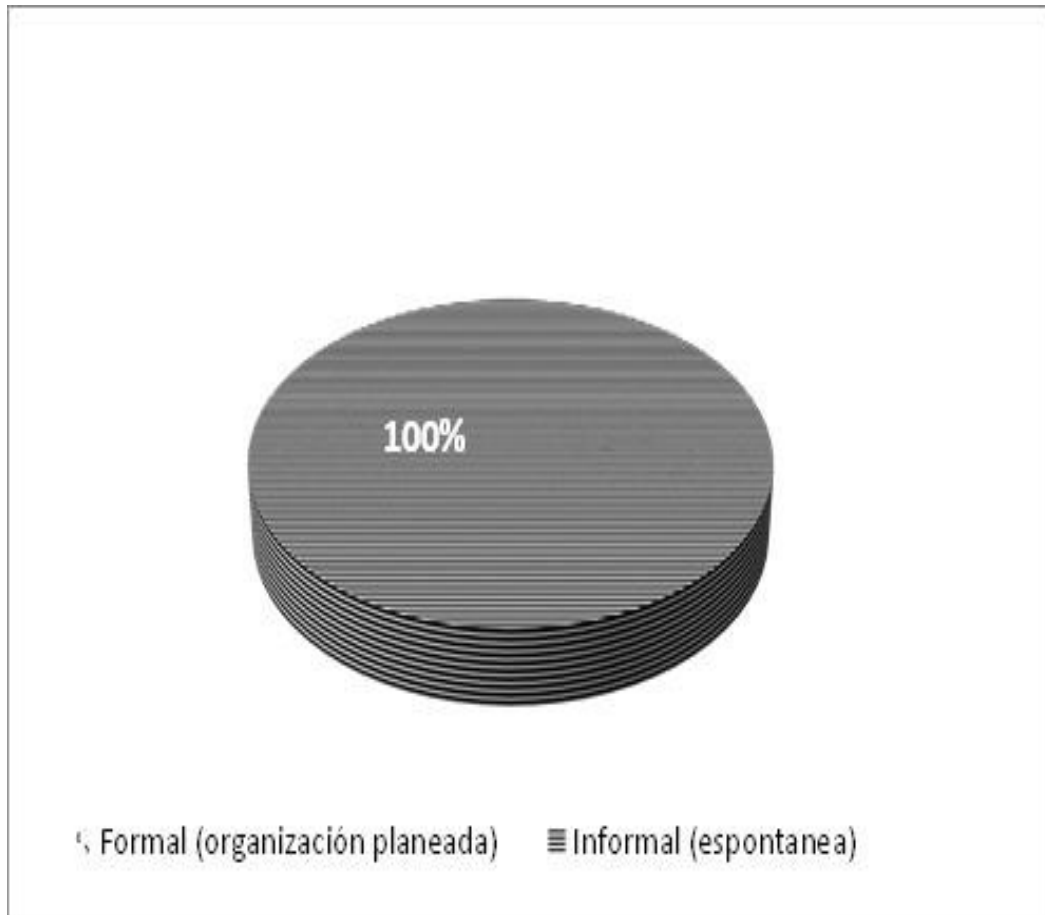
Fuente: Elaboración propia, octubre 2013.

Se determinó que la planificación se elabora principalmente de manera semestral, aunque también existen actividades que se planifican mensualmente.

Ilustración No. 12

Indicador: Proceso administrativo

Gráfica 4: Tipo de organización



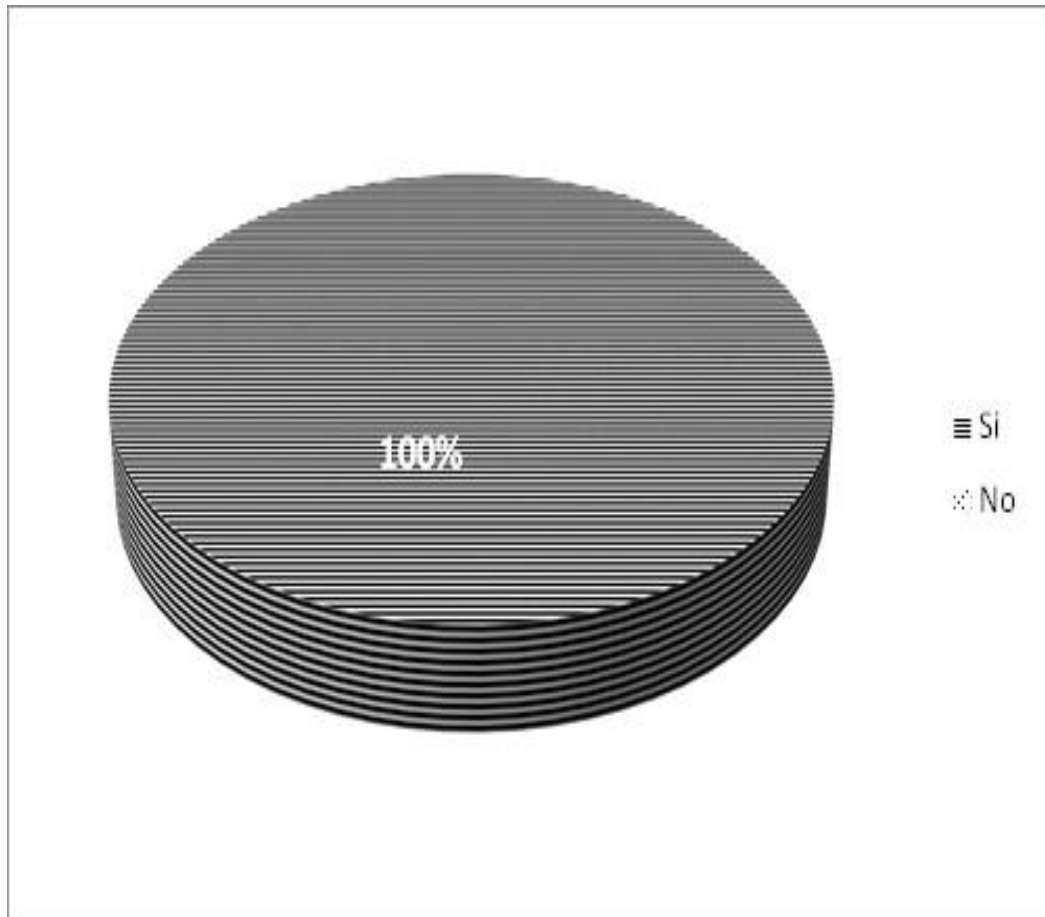
Fuente: Elaboración propia, octubre 2013.

La totalidad de la respuesta dio como resultado que la empresa cuenta con un tipo de organización informal o espontánea.

Ilustración No. 13

Indicador: Proceso administrativo

Gráfica 5: Conocimiento de los procesos



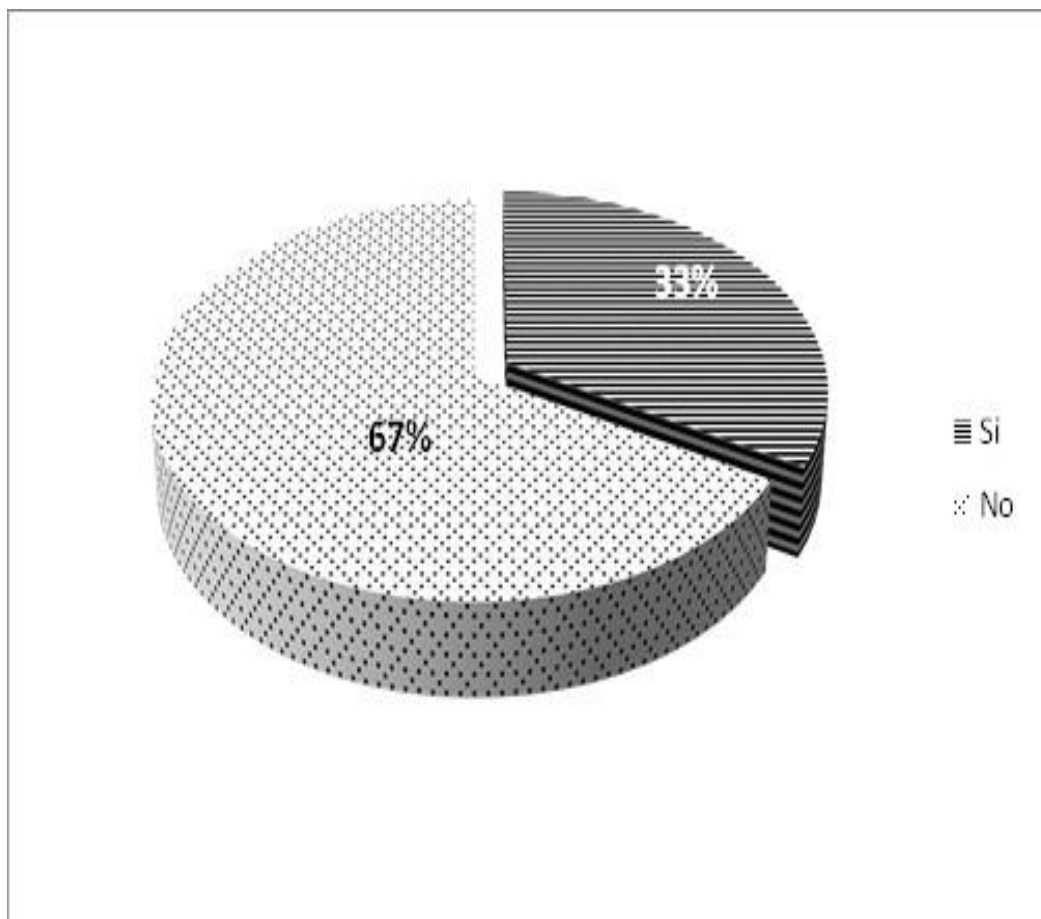
Fuente: Elaboración propia, octubre 2013.

El personal conoce los procesos que se realizan en la Cooperativa, aunque éstos no necesariamente estén plasmados en un documento.

Ilustración No. 14

Indicador: Proceso administrativo

Gráfica 6: Agilidad de los procesos



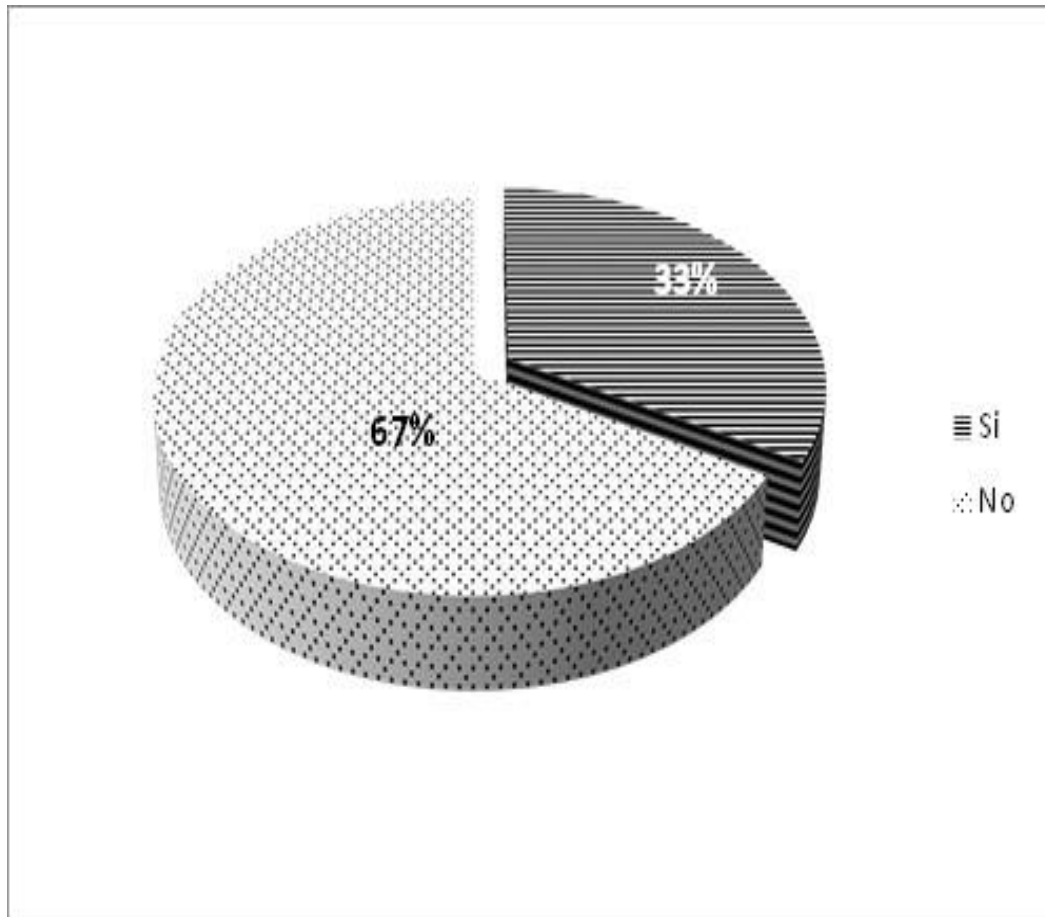
Fuente: Elaboración propia, octubre 2013.

Al analizar los resultados se determinó que, en su mayoría, los procedimientos no son ágiles, lo cual puede asociarse a que éstos no encuentren establecidos por escrito.

Ilustración No. 15

Indicador: Proceso administrativo

Gráfica 7: Cuentan con manuales de normas y procedimientos



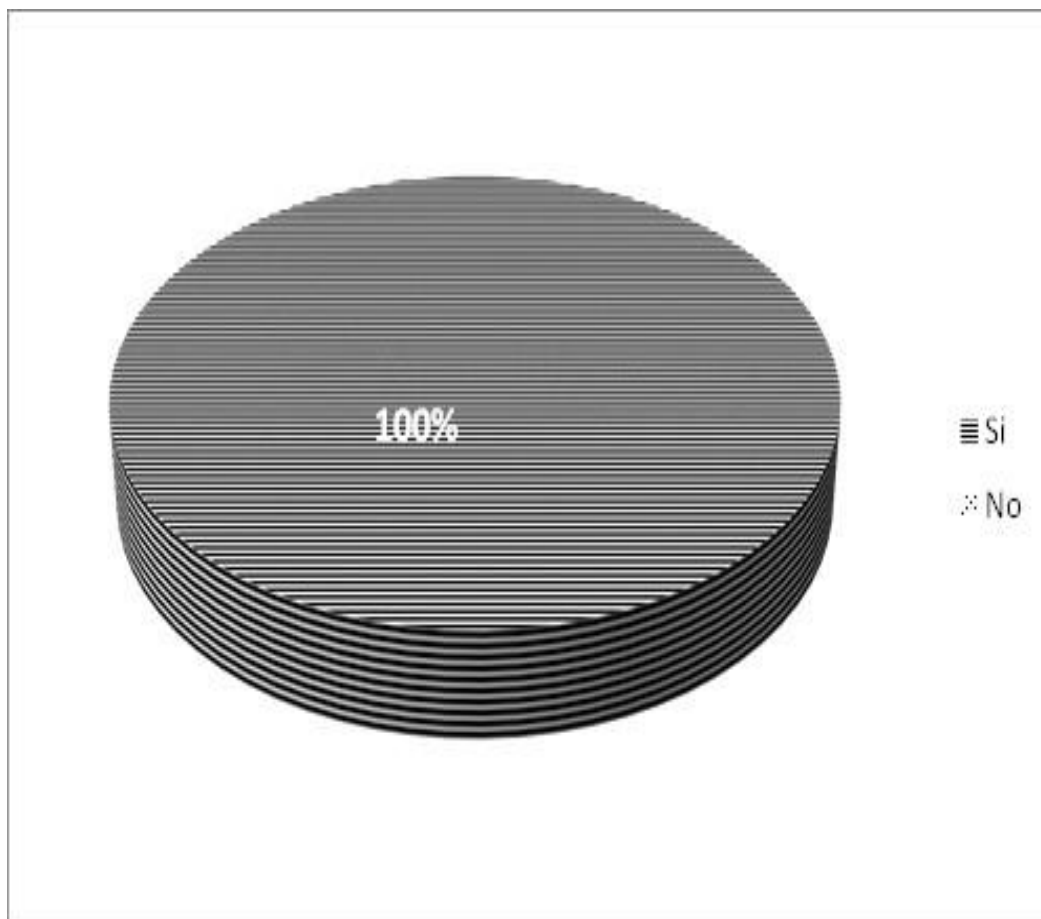
Fuente: Elaboración propia, octubre 2013.

Los hallazgos dan como resultado que no existen manuales de normas y procedimientos en la entidad, pero que ellos tienen conocimiento de los procesos que se realizan.

Ilustración No. 16

Indicador: Proceso administrativo

Gráfica 8: Capacitación al personal



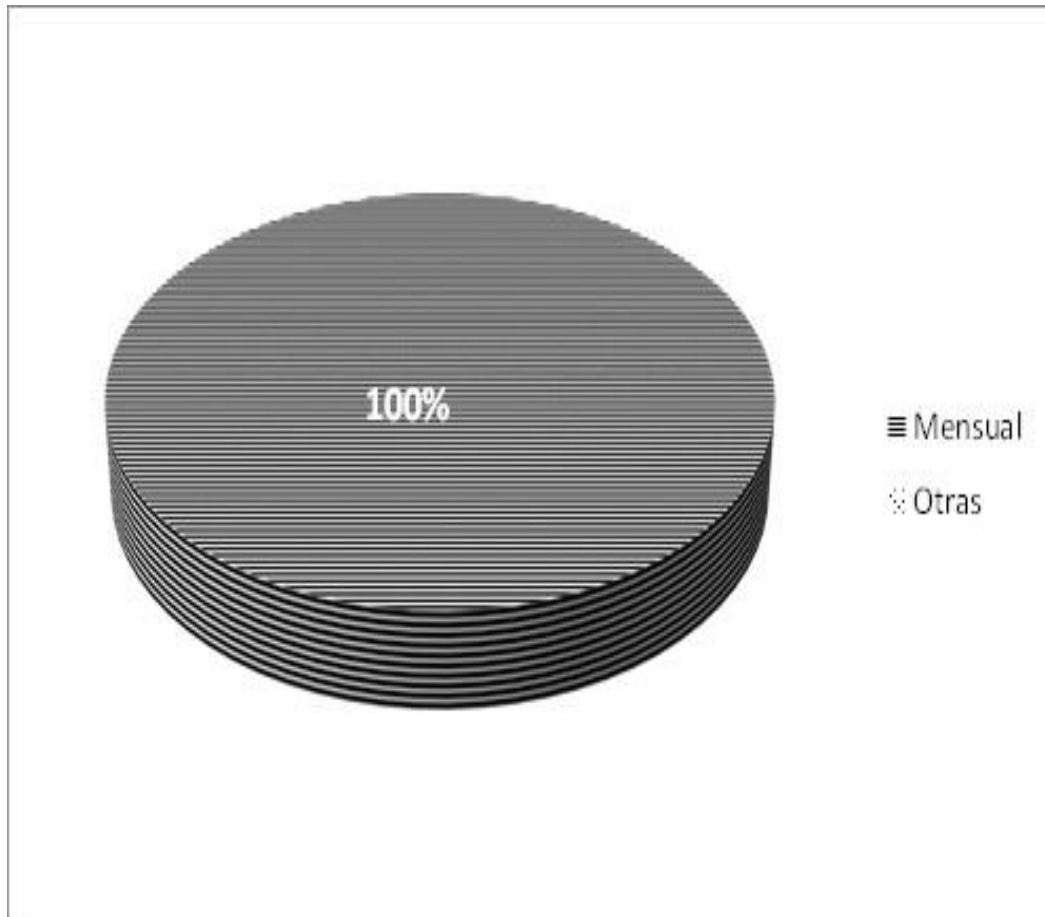
Fuente: Elaboración propia, octubre 2013.

En los hallazgos se determinó que el personal tiene acceso a la capacitación en las distintas áreas de trabajo.

Ilustración No. 17

Indicador: Proceso administrativo

Gráfica 9: Frecuencia de capacitación



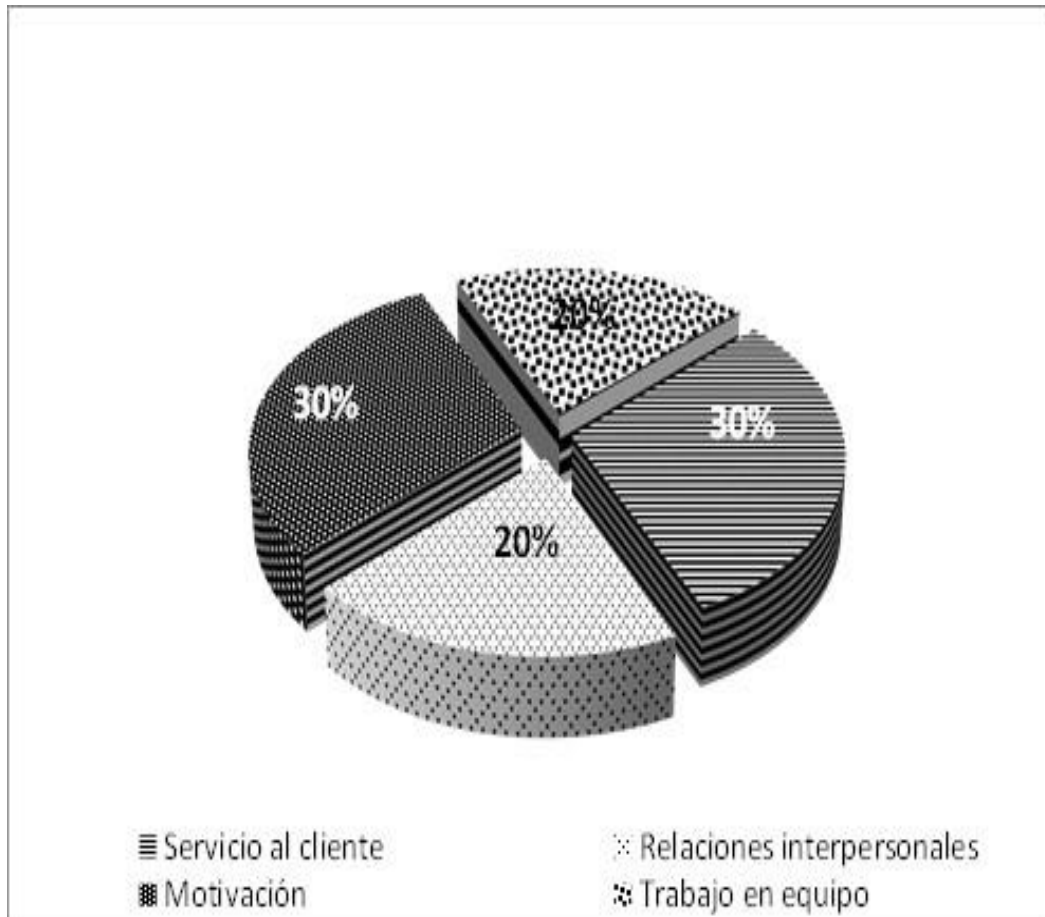
Fuente: Elaboración propia, octubre 2013.

La totalidad del personal entrevistado indicó que reciben capacitación mensualmente por parte de la empresa.

Ilustración No. 18

Indicador: Proceso administrativo

Gráfica 10: ¿En qué temas capacitan?



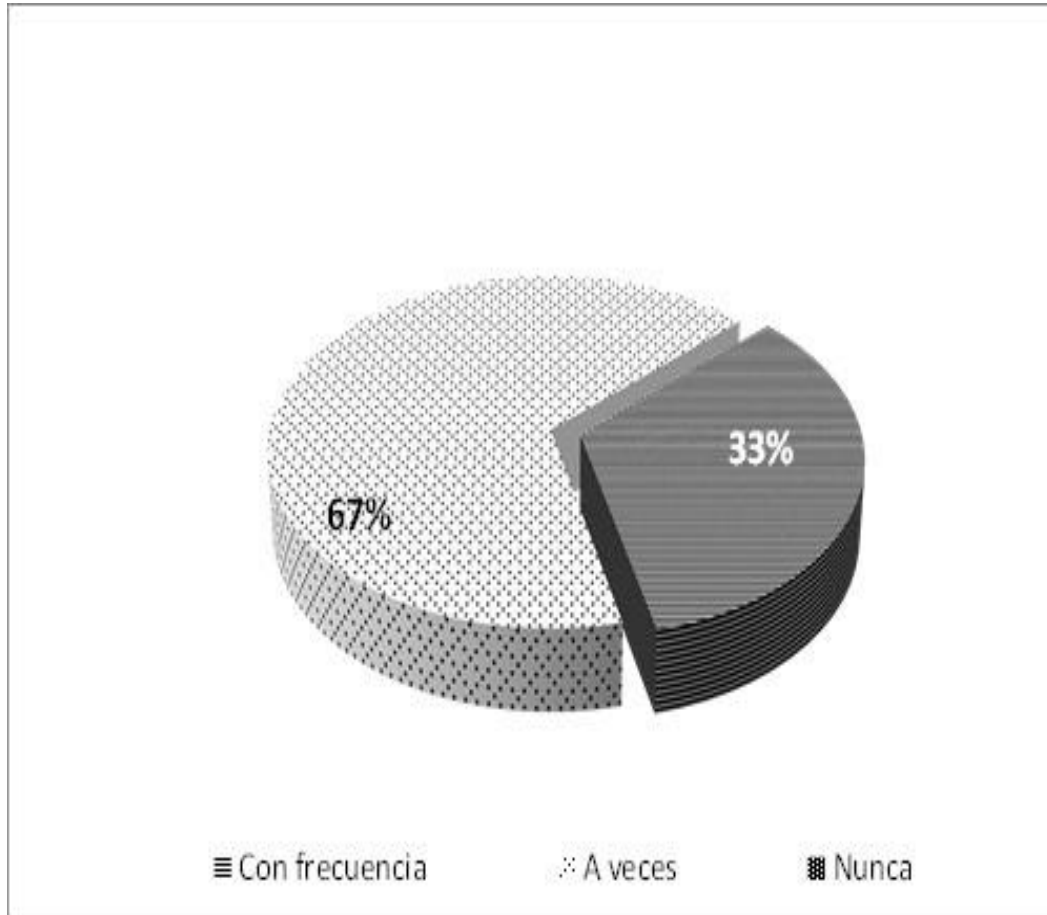
Fuente: Elaboración propia, octubre 2013.

La capacitación que la entidad brinda a su personal se ha realizado, principalmente, en las áreas de servicio al cliente y motivación.

Ilustración No. 19

Indicador: Proceso administrativo

Gráfica 11: Reconocimiento por la calidad de servicio



Fuente: Elaboración propia, octubre 2013.

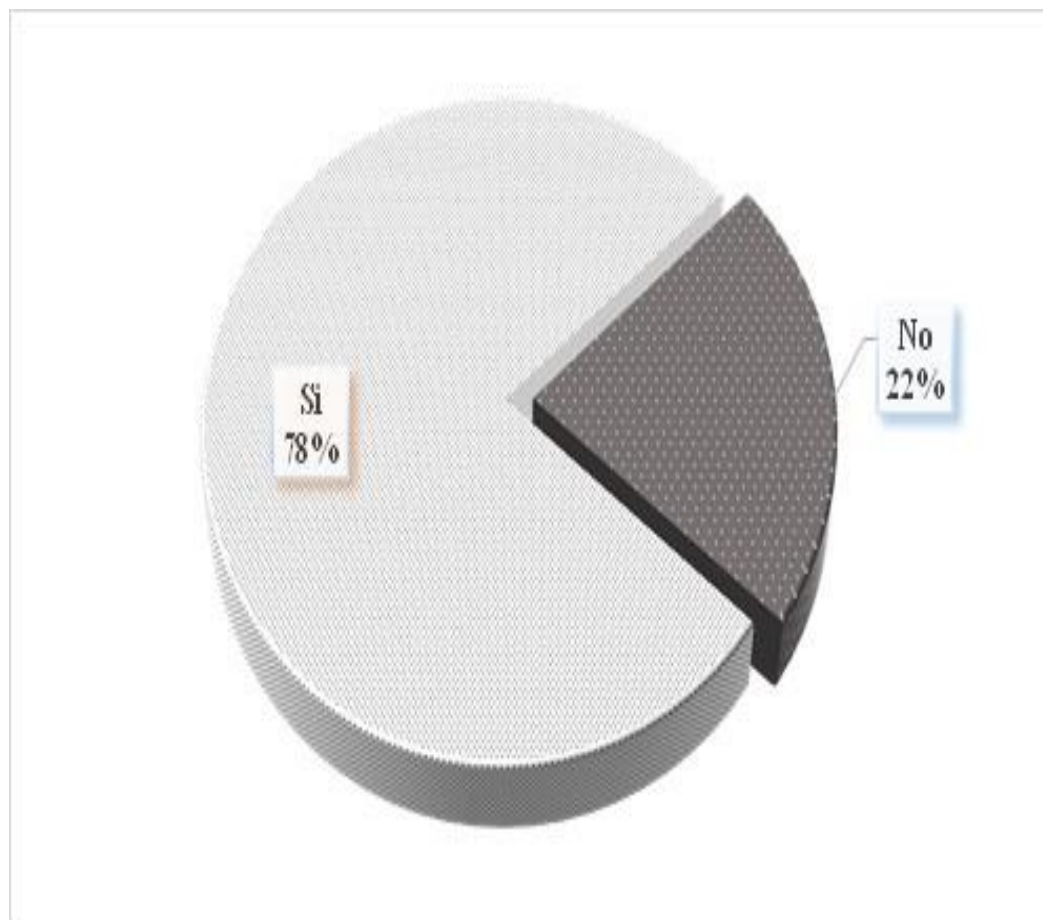
Al preguntarle al personal que si reciben reconocimiento y apoyo por parte de sus superiores por la calidad del servicio que prestan a los asociados, la mayoría manifestó que éste no se observa con frecuencia.

Cuestionario sobre la atención dirigida a los clientes de la Cooperativa.

Ilustración No. 20

Indicador: Calidad de servicio

Gráfica 12: Conocimiento sobre los seguros de la Cooperativa



Fuente: Elaboración propia, octubre 2013.

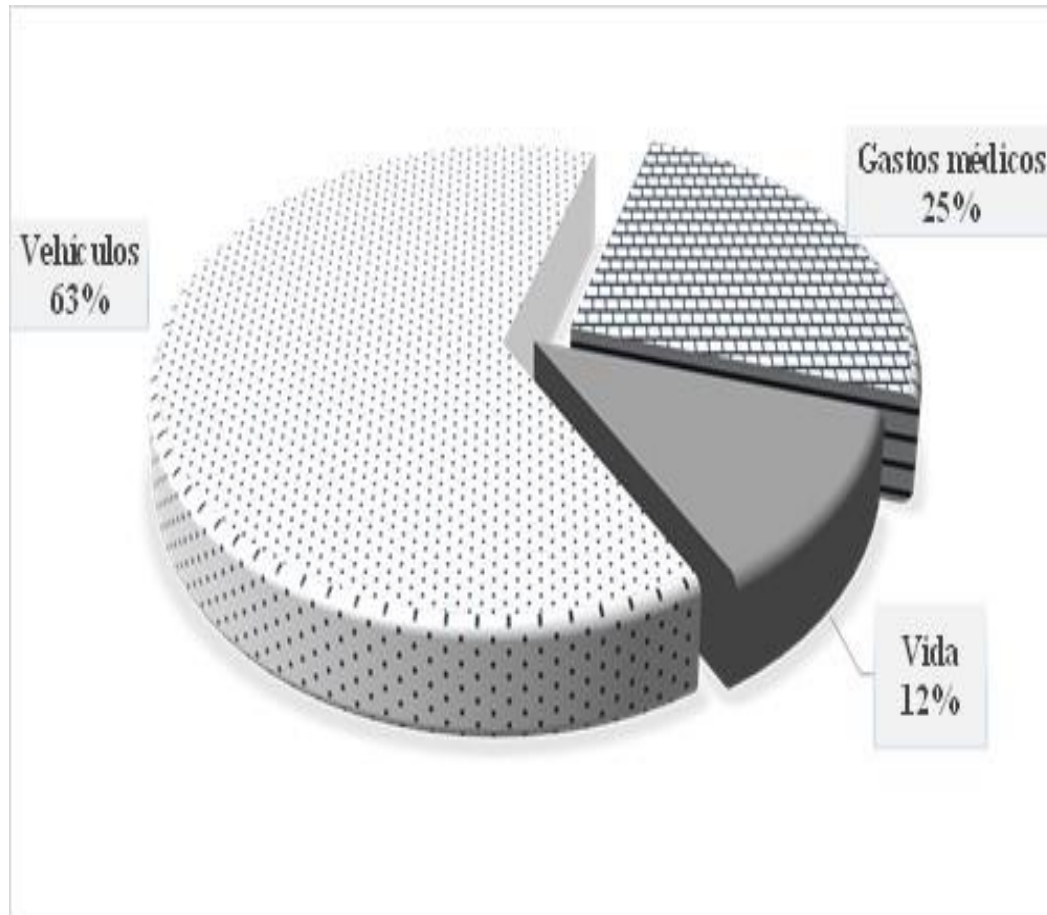
N= 582

Se les preguntó a los asociados si estaban informados acerca de los seguros de vehículos, de gastos médicos y de seguros de vida que ofrece la cooperativa, determinando que un 22% de los socios encuestados no están enterados de dicho servicio.

Ilustración No. 21

Indicador: Calidad de servicio

Gráfica 13: Tipo de seguro que utiliza



Fuente: Elaboración propia, octubre 2013.

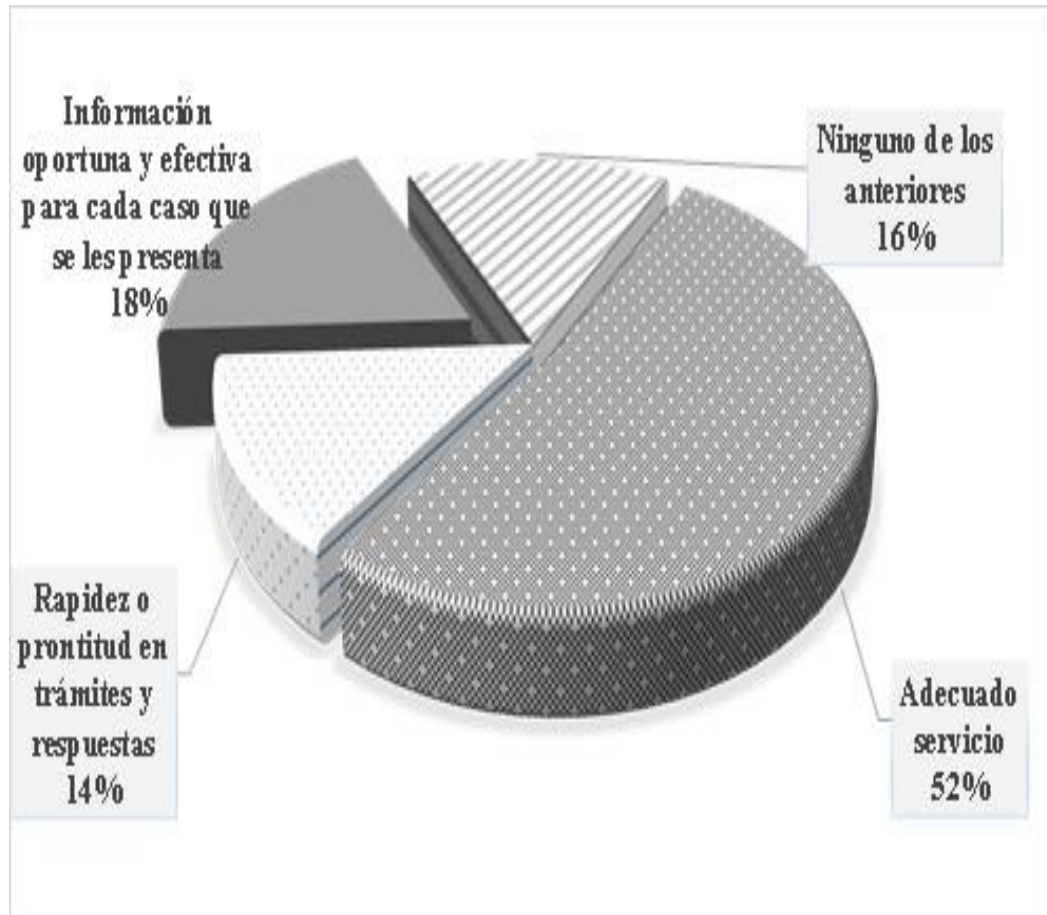
N =582

De las personas encuestadas, 454 contestaron que si tienen conocimiento de los servicios de seguros, de los cuales 286 indicaron utilizar seguro de vehículos, 114 seguro de gastos médicos y 54 seguro de vida.

Ilustración No. 22

Indicador: Calidad de servicio

Gráfica 14: Atención del personal de la entidad



Fuente: Elaboración propia, octubre 2013.

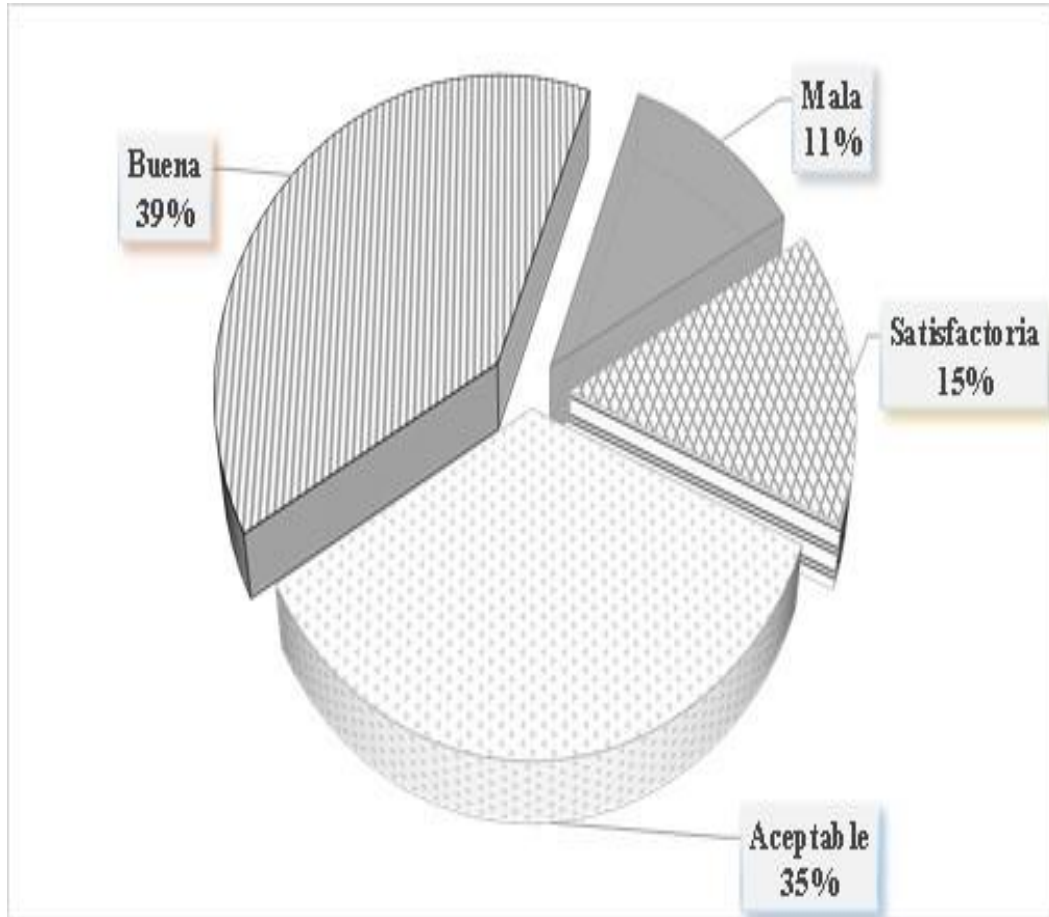
N=582

Por ser una entidad que presta servicios, su atención debe ser excelente para poder satisfacer a los socios. En los resultados obtenidos se determinó que existe una pequeña proporción de asociados que podrían estar insatisfechos con el servicio prestado por el área de seguros.

Ilustración No. 23

Indicador: Calidad de servicio

Gráfica 15: Atención del corredor de seguros



Fuente: Elaboración propia, octubre 2013.

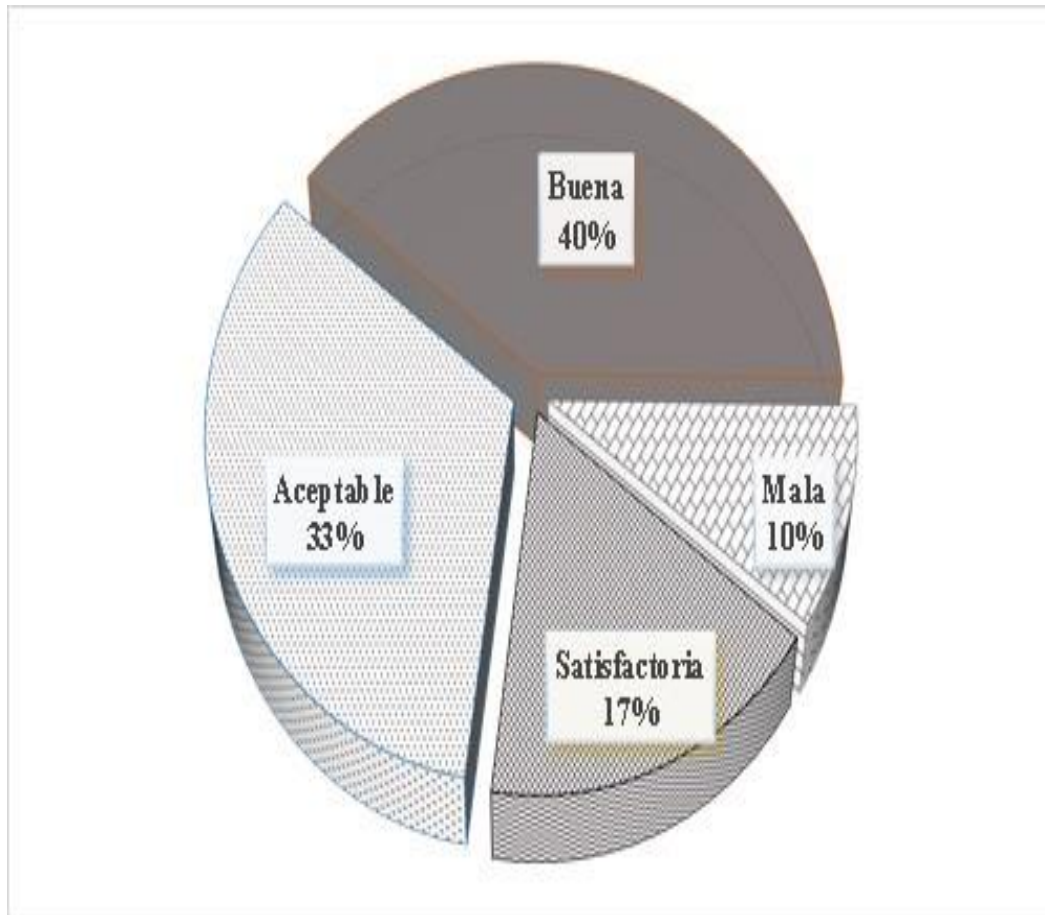
N=582

En general, los socios entrevistados tienen una buena percepción de la calidad del servicio que presta el corredor de seguros, aunque se perciben algunas áreas de mejora porque existe una pequeña proporción de socios insatisfechos con dicho servicio.

Ilustración No. 24

Indicador: Calidad de servicio

Gráfica 16: Atención de la aseguradora



Fuente: Elaboración propia, octubre 2013.

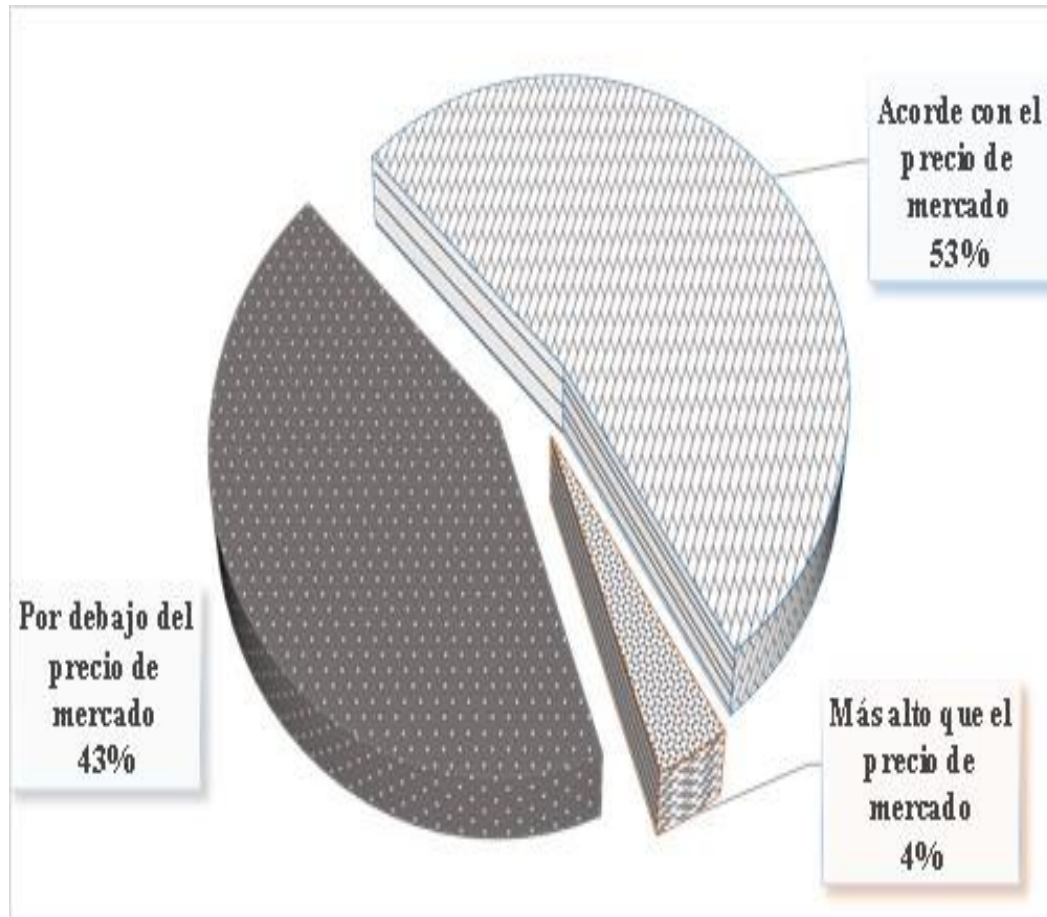
N=582

Al preguntarles sobre la atención que los socios reciben por parte de la aseguradora, la mayoría de entrevistados emitieron una opinión favorable, aunque llama la atención que existe determinado segmento que se muestra insatisfecho con dicho servicio.

Ilustración No. 25

Indicador: Calidad de servicio

Gráfica 17: Precios del seguro



Fuente: Elaboración propia, octubre 2013.

N=582

Al comparar el precio de los seguros que ofrece la empresa con relación a los que se observan en el mercado, existe una gran parte de socios que considera que dichos precios están por debajo de los que pagarían en el mercado.

Capítulo 5

5.1 Análisis e interpretación de resultados

Base del análisis

La administración es un proceso social, en el cual se utilizan insumos y recursos a través de un proceso administrativo para alcanzar los objetivos establecidos.

Según Hernández Sampieri, (2010) la revisión de la literatura y su comparación con los resultados es una fuente para revelar diferentes niveles en el desarrollo de un tema determinado, tales como la existencia de una o varias teorías ya desarrolladas, que estén soportadas por evidencia empírica y que se apliquen consecuentemente al problema de investigación; así mismo que pueden haber piezas o trozos de teoría que sugieren variables potencialmente importantes que pueden ser aplicadas al problema de investigación; en congruencia con esa definición se procedió a comparar los resultados obtenidos al realizar el trabajo de campo con las fuentes bibliográficas incluidas en el marco teórico.

Instrumento realizado a los funcionarios

Según Bateman la planificación: “función administrativa que implica tomar decisiones en forma sistemática acerca de las metas, actividades que un individuo, un grupo, una unidad de trabajo o toda la organización perseguirán en el futuro”. (2005:15)

La planeación implica toma de decisiones, ya que es en este punto donde se establece la visión, misión, se determinan los objetivos, se establecen procedimientos para cumplir con ellos y se asignan recursos, tanto económicos como humanos, a fin de que éstos se cumplan. En el caso analizado, se identificó una debilidad administrativa por la ausencia de procedimientos documentados en el área de atención al cliente, lo que podría afectar la calidad de los distintos servicios que se prestan. Por tal razón, se considera conveniente plantear alternativas enfocadas a

mejorar los procesos y las herramientas administrativas de modo que beneficie tanto a la entidad como a los colaboradores y socios.

Robbins y Coulter (2005) la capacitación: es lograr el desenvolvimiento e incremento de las capacidades del personal, busca desenvolver las cualidades innatas que cada persona tiene, para obtener su máxima realización posible.

Capacitando al personal y teniendo el número de colaboradores que requiera el área se podrá trabajar con eficiencia, para evitar atrasos en los procesos.

Instrumento realizado al personal administrativo

Misión o propósito: “es la razón de ser de la empresa, es un breve enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deben ser conocidos por todos los miembros de la organización”. (Granados, 2007: 56)

La visión: según Robbins y Coulter (2005) la visión es el escenario idealizado sobre el futuro de la organización, es la meta que motiva al personal a trabajar por un futuro prometedor, es un sueño y es capaz de imaginar la estrategia del negocio en un tiempo definido o indefinido. La misma debe ser apoyada por la alta gerencia, elaborada por líderes.

Objetivos o metas: “las metas son los propósitos o fines que el administrador desea alcanzar”. (Bateman, 2005:109)

Políticas: “lineamientos generales para la toma de decisiones”. (Gorbaneff, 2007: 19)

Los tipos de planes de la entidad, son de suma importancia para cualquier institución ya que de ella depende el buen funcionamiento. Al respecto, se pudo observar que los colaboradores se identifican con la misión, visión, objetivos y políticas de la entidad, aspecto muy positivo e importante en cualquier organización para crear un ambiente laboral productivo. Cuando cada colaborador tiene claro lo que tiene que hacer en cada área y quien es el responsable de ciertos

resultados, elimina los obstáculos al desempeño ocasionados por la confusión y la incertidumbre de la asignación para proporcionar redes de toma de decisiones y de comunicación que reflejan y respaldan los objetivos de la empresa.

Según Chiavenato (2004) organización Informal: “es la organización que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal, a partir de las relaciones humanas que se dan al desempeñarse en sus cargos, se forma a partir de relaciones de amistad y del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama ni en ningún otro documento formal. Son relaciones que surgen cuando se relacionan las personas dentro de la entidad”.

Como entidad, la Cooperativa refleja un tipo de organización informal, lo que influye negativamente en el establecimiento de parámetros de trabajo, por lo que sería conveniente realizar los esfuerzos que le permitan tener una organización formal por medio de la cual se delimite adecuadamente los roles de cada colaborador.

Según Gorbaneff (2007) procedimientos: son planes en los que se establecen métodos para realizar actividades futuras, como guía para actuar con una serie cronológica de cada actividad para obtener los mejores resultados en cada función concreta de una organización.

Manual: “es un conjunto de instrucciones, debidamente ordenadas y clasificadas, que proporciona información rápida y organizada sobre las prácticas administrativas. Contiene datos e información respecto a procedimientos, instrucciones, normas de servicio, etc.” (Hernández, 2007: 135)

Para que la empresa brinde un buen servicio, debe tener estipulados y documentados sus procedimientos administrativos. En ese sentido, ante la ausencia de dichos procedimientos, es conveniente proponer la elaboración de los mismos. Esto significa que para que una empresa logre utilizar adecuadamente los procesos tienen que estar escritos para poder aprovechar el tiempo al máximo y poder dar un buen servicio a los socios.

Robbins y Coulter (2005) desarrollo y capacitación: lograr el desenvolvimiento e incremento de las capacidades del personal, busca desenvolver las cualidades innatas que cada persona tiene, para obtener su máxima realización posible.

Como se describió anteriormente, los ejecutivos recomiendan que se capacite al personal de seguros, con el objetivo de incrementar sus conocimientos y que los mismos permitan que se brinde una mejor atención a los socios. Así mismo, el personal tiene que estar motivado para desempeñar sus labores con entusiasmo, al preguntarles si se les reconoce su trabajo cuando dan servicio de calidad a los socios, respondieron que en ocasiones, eso no es motivante para el trabajador, lo cual la empresa tiene que mejorar.

Instrumento realizado a los clientes

Servicio “un servicio es un medio de entrega de valor a los clientes facilitando los resultados que los clientes desean lograr sin la responsabilidad sobre los costes y riesgos específicos”. (Commerce, 2010: 16)

Todo cliente busca que faciliten la información y el servicio que requieran, la empresa debe de poner mucho cuidado en estos resultados porque se pudo determinar que son muy pocos los socios que determinaron que el servicio es rápido y que tienen prontitud en sus trámites y a la vez en las respuestas que requieren. Esto puede ser que los clientes que no conocen los requisitos en los trámites de seguros, estén enterados por terceras personas de los inconvenientes que surgen en la sección mencionada.

Con respecto a la atención del corredor de seguros, aunque la mayoría de socios entrevistados tienen una buena percepción de la calidad del servicio que prestan, existe una pequeña proporción de los mismos que se muestran insatisfechos, por lo que algunos de ellos sugirieron que se debería de trabajar directamente con la aseguradora, sin la intervención de corredores de seguros, lo que en su opinión redundaría en un mejor manejo de la información y en mayor rapidez en los procesos.

Finalmente, se pudo determinar que los socios están satisfechos con los precios que pagan porque están acordes a sus posibilidades. Sin embargo, sugirieron ampliar los servicios, como seguro médico para mayores de 60 años, seguros de bienes inmuebles, seguros de incendio y terremotos, seguros de vivienda y seguros funerarios. Ésta es una oportunidad para poder ampliar su cobertura y que se beneficie a la entidad.

Conclusiones

1. Se determinó que en el área de seguros de la Cooperativa de Ahorro y Créditos el Mejor Amigo existen debilidades en los procesos administrativos, lo que influye negativamente en el desarrollo de las distintas actividades que se realizan, debido a que no cuentan con una planificación establecida.
2. Se detectó la ausencia de manuales de normas y procedimientos en el área de estudio, lo que conlleva a que los distintos procesos de trabajo se realizan con un alto grado de empirismo. Ante la ausencia de una herramienta automatizada, el personal del área hace uso intensivo de hojas electrónicas en la realización de los procesos de trabajo, lo que genera un potencial riesgo en la seguridad de la información.
3. Se identificó la conveniencia de incluir en el programa de capacitación de la entidad, un tema relacionado con la prestación de servicios de seguros, con lo cual se incrementan las posibilidades de brindar un servicio de mayor calidad. A la vez existe un importante número de socios que sugiere ampliar los servicios de seguros que actualmente presta la entidad, principalmente, en lo relativo a bienes inmuebles (incendios y terremotos).
4. Se determinó que la medición del proceso administrativo en la entidad, permitió desarrollar una propuesta de manual de normas y procedimientos que tienen como objetivo proveer al área de atención al público de seguros, un instrumento administrativo que sirva de guía para el desarrollo, donde se detallen paso a paso los procedimientos que diariamente realizan.

Propuesta

Introducción

Este capítulo tiene como objetivo proveer al área de atención al público de seguros de la entidad en estudio, de un instrumento administrativo que sirva de guía para el desarrollo, donde se detalle paso a paso los procedimientos que diariamente realizan. Para que el personal existente y el de nuevo ingreso conozcan a cabalidad el seguimiento de las actividades.

El manual de normas y procedimientos presenta la secuencia de ejecución de las actividades propias de las funciones de determinada unidad administrativa o de una empresa en su totalidad.

El manual está compuesto por los procedimientos básicos que deben emplear los asistentes del área de atención al público de seguros, los cuales muestran la serie de pasos que se necesitan para desarrollar una actividad. Se describe al inicio de los mismos, la definición del procedimiento, los objetivos que se pretenden alcanzar y las normas que rigen la realización de cada una de las actividades. Posteriormente se delimita paso por paso el procedimiento juntamente con la unidad de donde se ejecuta y las personas (puestos de trabajo) que intervienen en el desarrollo de la operación, y finalmente, se presenta el flujograma que detalla en forma gráfica las distintas actividades de cada procedimiento.

Con el manual de normas y procedimientos se persigue que todos los empleados de la sección mejoren su desempeño al realizar cada operación o actividad dentro del tiempo estándar establecido y el personal de nuevo ingreso encuentre una guía útil y fácil de entender, dando como resultado la satisfacción de las expectativas del asociado, brindando un servicio de excelencia.

1. Objetivos generales

- ✓ Proporcionar un instrumento técnico, básico a los asistentes de las unidades de servicio al cliente, y que les oriente en el desarrollo de sus tareas.

2. Objetivos específicos

- ✓ Definir los responsables de cada actividad que requieren los procesos de seguros.
- ✓ Describir cada una de las actividades de cada flujograma.
- ✓ Definir los documentos requeridos en cada actividad.

3. Campo de aplicación

La aplicación del manual de procedimientos será en la sección de atención al público en el área de seguros. El uso del manual de procedimientos podría extenderse a nivel de agencia en el área de Cuentas Nuevas para los auxiliares de agencia.

4. Descripción de procedimientos básicos

Se detalla la descripción de los siguientes procedimientos del seguro de vida y gastos médicos:

- ✓ Solicitud para adquirir el seguro de vida y gastos médicos
- ✓ Reembolso convencional
- ✓ Procedimiento para consulta externa
- ✓ Procedimiento para la compra de medicinas
- ✓ Procedimiento para estudios de diagnóstico
- ✓ Procedimiento en caso de emergencia
- ✓ Procedimiento en caso de hospitalización programada

Se detalla la descripción del siguiente procedimiento del Seguro de Vehículos:

- ✓ Solicitud para adquirir el seguro de vehículos.

En éste último caso, la entidad en estudio solamente interviene en el procedimiento de recepción de la solicitud que el asociado realiza para adquirir el seguro, ya que los demás procesos los realiza directamente la aseguradora con el asociado.

5. Costos de implementación de la propuesta

Para hacer un análisis objetivo de los costos y beneficios de la implementación del manual de normas y procedimientos, se procedió a hacer una estimación de los gastos que a continuación se detallan:

| Descripción | Cantidad | Precio |
|--|-----------------|-------------------|
| Tóner HP42X | 1 | Q1,600.00 |
| Resma de papel bond | 1 | Q45.00 |
| Engargolado de documentos | 7 | Q140.00 |
| Honorarios consultor en manuales de procedimientos (incluyendo capacitación al personal) ^{1/} | 1 | Q32,000.00 |
| Cofee break para la capacitación | 15 | Q270.00 |
| Papelería y útiles para los asistentes | 15 | Q45.00 |
| Total | | Q34,100.00 |

^{1/} Corresponde a 80 horas hombre a un costo de \$50.00 c/u, a un tipo de cambio de Q8.00 por \$1.00.

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2013.

Como parte de la papelería, útiles y suministros se tomó en cuenta el tóner HP42X, el cual es utilizado en la impresora al servicio del personal de la entidad y tiene una vida útil promedio de dos meses; asimismo, se consideró una resma de papel bond para poder imprimir los siete ejemplares de los manuales y el engargolado de los mismos. En adición, se tomó en cuenta el valor de los honorarios que cobraría un consultor para la realización de los manuales de procedimientos, incluyendo la capacitación correspondiente al personal encargado que se llevaría a cabo en el salón de reuniones de la entidad, para lo cual también se está considerando el costo del coffee break para los participantes, así como los materiales de apoyo para la capacitación (folders, hojas en blanco, lápices, entre otros). Es conveniente indicar que dentro de los

participantes se están considerando a los directores, a los jefes de sección, al personal del área de seguros de la entidad y el profesional que impartirá la capacitación.

6. Plan de acción de la implementación

| No. | Actividad | Mes de mayo 2014 | | | | Mes de junio 2014 | | | |
|-----|--|------------------|----|----|----|-------------------|----|----|----|
| | | S1 | S2 | S3 | S4 | S5 | S6 | S7 | S8 |
| 1 | Presentar PED a la Junta Directiva | | | | | | | | |
| 2 | Análisis y aprobación | | | | | | | | |
| 3 | Traslado al director general | | | | | | | | |
| 4 | Traslado al director administrativo | | | | | | | | |
| 5 | Traslado al jefe de atención al cliente | | | | | | | | |
| 6 | Traslado a auxiliares de servicio al cliente | | | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2013.

El jefe de la sección de atención al público será el encargado de dar seguimiento a la implementación de los manuales de normas y procedimientos elaborados, así como de velar porque los mismos sean actualizados según los cambios que se vayan originando. Por otro lado, también debe garantizarse que el personal de nuevo ingreso sea capacitado adecuadamente, de modo que siempre se sigan dichos manuales.

Cabe indicar que la propuesta de un manual de normas y procedimientos es uno de los aportes del presente estudio, el cual fue diseñado para dar respuesta a una de las necesidades prioritarias identificadas para la entidad, por lo que su implementación queda a criterio de la dirección general.

7. Manual de normas y procedimientos

Seguro de gastos médicos

| | | | |
|-------------------------------|---------------------------|------------------|-----------------------|
| Cooperativa objeto de estudio | Procedimiento No. 1 | No. de pasos 23 | Fecha: noviembre 2013 |
| Área de atención al público | Solicitud para asegurarse | No. de formas: 1 | No. de hojas: 1/4 |
| Inicia: socio | Termina: socio | | |

Objetivo:

1. Contar con un procedimiento completo que describa los pasos a seguir en la solicitud para adquirir el seguro de vida y gastos médicos.
2. Prevenir duplicidad de documentos y ahorro de tiempo.
3. Proporcionar al personal existente y al de nuevo ingreso, una guía para el seguimiento de las actividades.

Normas:

1. El socio se presenta a las oficinas de atención al público de la Cooperativa de Ahorro y Créditos el Mejor Amigo, para solicitar información referente al seguro de vida y gastos médicos.
2. Tiene que llenar 4 formularios que son proporcionados por la Cooperativa.
Declaración de salud
Afilación de la aseguradora
Formulario IVE
Formulario de afiliación
3. Presentar fotocopia de un recibo de agua, luz o teléfono.
4. Presentar DPI del titular y de sus dependientes, si fuera menor de edad presentar partida de nacimiento.
5. Se le informa al socio el valor a pagar por la póliza. Este pago puede hacerlo ya sea al contado, o bien en cuotas que serán descontadas directamente del sueldo del socio.

Observación:

Si es una cuenta colectiva se le entregarán dos carné, uno para el titular y otro para el dependiente. Si es una cuenta individual solamente se entregará carné al titular.

Si en la cuenta colectiva necesitan otro carné adicional, éste tendrá un costo de Q15.00.

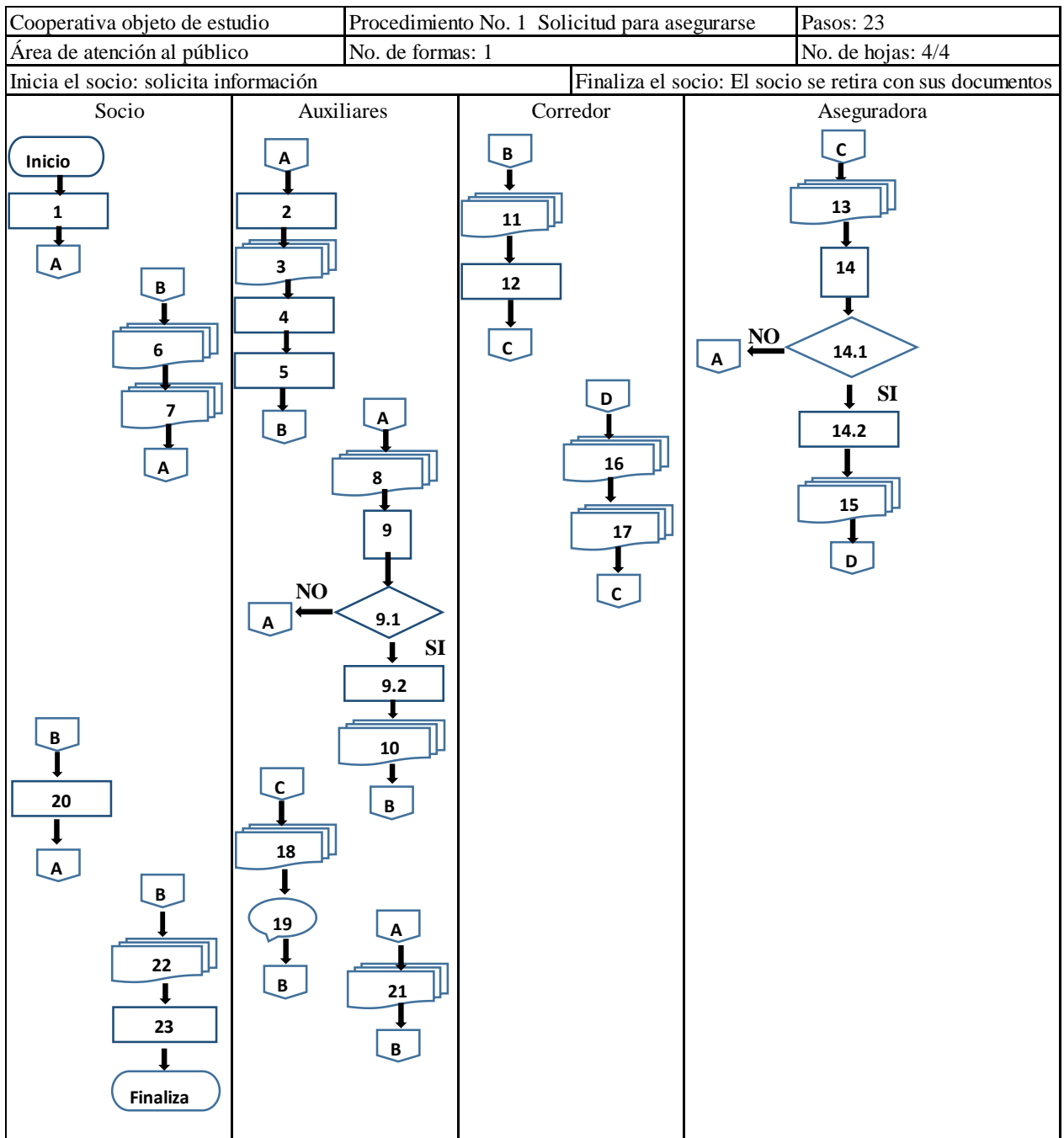
Fuente: Elaboración propia, noviembre 2013.

| | | | |
|--|---------------------------|-----------------------|-----------|
| Cooperativa objeto de estudio | Procedimiento No. 1 | Fecha: noviembre 2013 | |
| Área de atención al público | Solicitud para asegurarse | No. de hojas: 2/4 | |
| Lista de verificación de la solicitud para adquirir el seguro de vida y gastos médicos. | | Si | No |
| 1. ¿El socio está seguro que es la póliza que le conviene, en términos monetarios y de la aseguradora? | | | |
| 2. ¿El socio reúne los requisitos para adquirir el seguro? | | | |
| 3. ¿El socio asegurará a su núcleo familiar? | | | |
| 4. ¿El socio está de acuerdo con el valor de la póliza? | | | |
| 5. ¿El pago de su póliza será al contado? | | | |
| 6. ¿El pago de su póliza será en cuotas que se descontarán de su sueldo? | | | |

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2013.

| Cooperativa objeto de estudio | | | | Procedimiento No. 1 | No. de pasos 23 | Fecha: noviembre 2013 |
|-------------------------------|-------------|---|----------------------------|---------------------------|--|-----------------------|
| Área de atención al público | | Tiempo utilizado actualmente en minutos | Tiempo sugerido en minutos | Solicitud para asegurarse | No. de formas: 1 | No. de hojas: 3/4 |
| Inicia: socio | | | | Termina: socio | | |
| Responsable | | en minutos | | No. de pasos | Actividad | |
| Unidad Administrativa | Puesto | | | | | |
| Asociado | Socio | 10 | 5 | 1 | El socio se presenta a las oficinas de atención al cliente de la Cooperativa a pedir información. | |
| Área de atención al Público | Auxiliares | 15 | 10 | 2 | Le proporcionan los requisitos. | |
| | | 15 | 10 | 3 | Le indican que tiene que llenar 4 formularios. | |
| | | 15 | 10 | 4 | Debe presentar fotocopia de un recibo de servicio el cual puede ser: agua, luz o teléfono. | |
| | | 15 | 10 | 5 | Debe presentar fotocopia del DPI si es una póliza individual y si es una póliza colectiva, fotocopia del DPI del titular y del dependiente, si el dependiente es menor de edad, partida de nacimiento. | |
| Asociado | Socio | 30 | 15 | 6 | EL socio reúne todos los requisitos. | |
| | | 10 | 5 | 7 | Los presenta a la oficina de atención al público. | |
| Área de atención al Público | Auxiliares | 5 | 2 | 8 | Los recibe. | |
| | | 15 | 10 | 9 | Los verifica. | |
| | | 15 | 10 | | 9.1 Si no está completa la papelería, se devuelve al socio. | |
| | | 15 | 10 | | 9.2 Si la papelería está en orden las sella y firma. | |
| | | 40 | 20 | 10 | Los envía al corredor. | |
| Corredor de seguros | Corredor | 20 | 10 | 11 | El corredor los recibe. | |
| | | 30 | 10 | 12 | Los traslada a la aseguradora. | |
| Aseguradora | Aseguradora | 30 | 10 | 13 | La aseguradora los recibe. | |
| | | 3 horas | 60 | 14 | Los verifica y analiza. | |
| | | 24 horas | 12 horas | | 14.1 Si la papelería no está en orden, devuelve la papelería al socio para que la complete. | |
| | | 4 horas | 3 horas | | 14.2 Si la papelería está completa la autoriza y procede a extender el certificado y la póliza donde acredita al socio que se encuentra asegurado. | |
| | | 2 horas | 1 hora | 15 | Le entrega al corredor el certificado de seguro de vida, la póliza de gastos médicos y el carné. | |
| Corredor de seguros | Corredor | 30 | 20 | 16 | El corredor los recibe. | |
| | | 3 horas | 60 | 17 | Se los entrega a la Cooperativa. | |
| Área de atención al Público | Auxiliares | 20 | 10 | 18 | Lo recibe. | |
| | | 20 | 10 | 19 | La persona encargada llama al socio para entregarle los documentos. | |
| Asociado | Socio | 60 | 30 | 20 | El socio se presenta a las oficinas de atención al cliente. | |
| Área de atención al Público | Auxiliares | 20 | 10 | 21 | Le entregan los documentos y le indica el valor que tiene que cancelar por el pago de la póliza y de que forma puede hacer los pagos. | |
| Asociado | Socio | 20 | 10 | 22 | El socio los recibe y autoriza la forma de pago. | |
| | | 10 | 5 | 23 | Se retira. | |

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2013.



Fuente: Elaboración propia, noviembre 2013.

| | | | |
|-------------------------------|------------------------|------------------|-----------------------|
| Cooperativa objeto de estudio | Procedimiento No. 2 | No. de pasos 15 | Fecha: noviembre 2013 |
| Área de atención al público | Reembolso Convencional | No. de formas: 1 | No. de hojas: 1/4 |
| Inicia: socio | Termina: socio | | |

Objetivo:

1. Contar con un procedimiento completo que describa los pasos a seguir en el reembolso convencional.
2. Prevenir duplicidad de documentos y ahorro de tiempo.
3. Proporcionar al personal existente y al de nuevo ingreso, una guía para el seguimiento de las actividades.

Normas:

El socio paga la totalidad de los gastos médicos y presenta la documentación requerida por la Compañía para hacer el reembolso aplicando deducible, coaseguro y el impuesto del timbre por reintegro de gastos.

Para el reembolso de los gastos médicos es necesario que se complete la documentación que a continuación se detalla:

1. Llenar con claridad el formulario de reclamación de gastos médicos, el cual deberá ser llenado en las secciones A y C, firmado por el asegurado y con firma y sello del médico tratante.
2. Presentar la factura original de honorarios profesionales del médico, indicando la fecha que atendió al paciente, nombre completo y el motivo por el cual lo examinó.
3. Presentar receta original extendida por el médico tratante, debidamente firmada y sellada.
4. Presentar factura con el detalle de la compra de medicina que recetó el médico tratante.
5. Presentar orden de exámenes especiales, radiología o laboratorios, firmada y sellada por el médico tratante.
6. Copia de los resultados de los exámenes especiales, radiología, laboratorios y/o patología.
7. Factura de los laboratorios realizados, en caso de que la factura no detalle los estudios cobrados, adjuntar detalle de la cuenta proporcionada por el centro de diagnóstico.
9. En caso de hospitalización se deberá adjuntar adicionalmente:
 - Estado de cuenta y detalle de todo lo requerido mientras estuvo hospitalizado.
 - Factura original de honorarios profesionales del médico, especificando detalladamente fecha que atendió al paciente, nombre completo y la causa de la hospitalización.
 - Historial clínico del paciente.
 - Resultado de patología.
 - Informes de los exámenes realizados.
10. Al reunir toda la papelería tiene que enviarla a la Aseguradora.

Observación:

En caso de incapacidades crónicas, es importante presentar nuevo formulario de reclamación de gastos médicos cada 6 meses.

Toda factura deberá presentarse en un término no mayor de 45 días después de haber sido emitida.

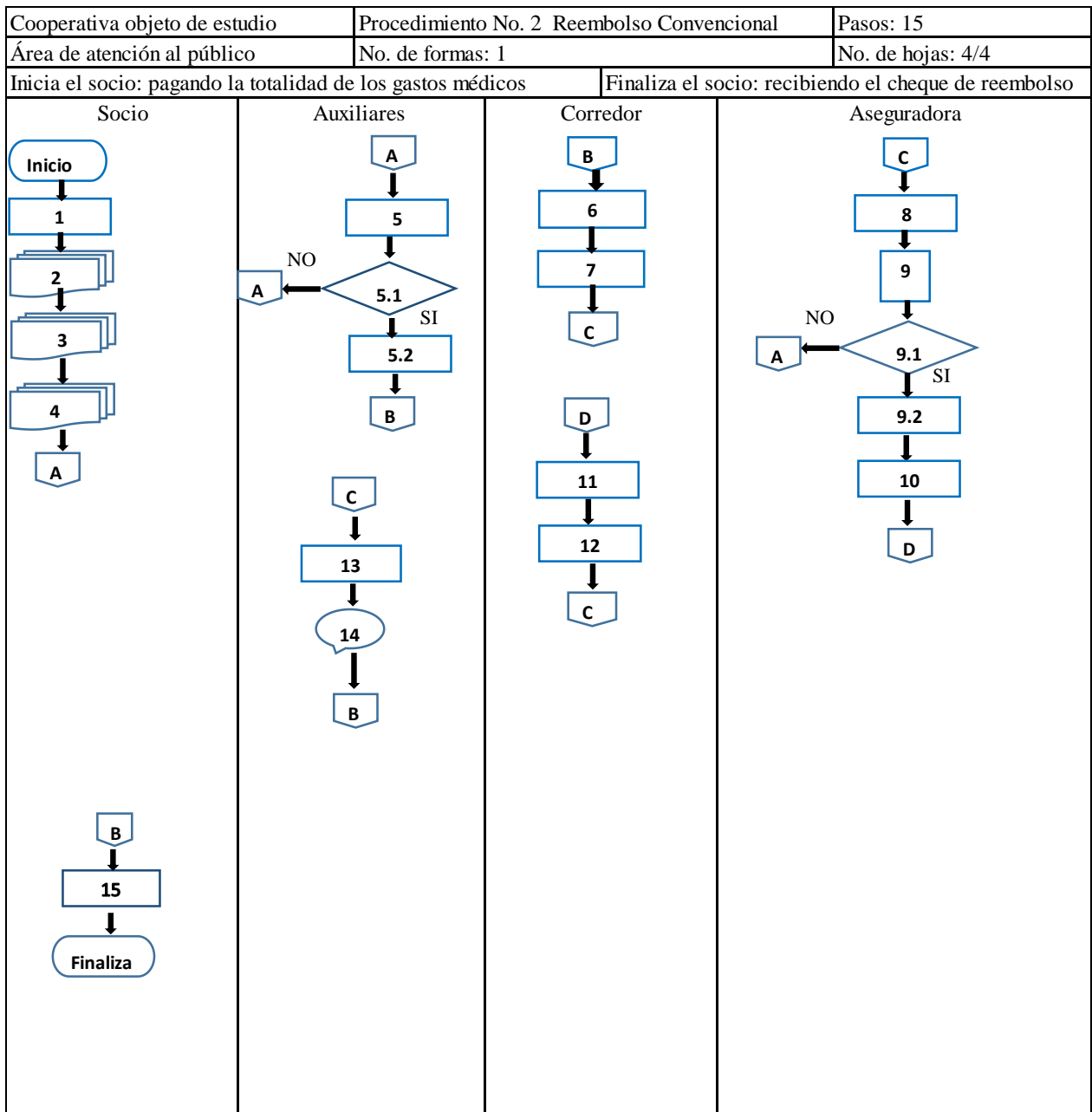
Fuente: Elaboración propia, noviembre 2013.

| | | | |
|---|------------------------|-----------------------|-----------|
| Cooperativa objeto de estudio | Procedimiento No. 2 | Fecha: noviembre 2013 | |
| Área de atención al público | Reembolso Convencional | No. de hojas: 2/4 | |
| Lista de verificación para reembolso convencional. | | Si | No |
| 1. ¿El socio cumplió con toda la papelería requerida para el reembolso de gastos médicos? | | | |
| 2. ¿El médico llenó el formulario requerido correctamente? | | | |
| 3. ¿Trae receta medica firmada y sellada por el médico tratante? | | | |
| 4. ¿La factura de la farmacia, detalla los medicamentos solicitados en la receta médica? | | | |
| 5. ¿La factura de hospital está debidamente detallada con todo lo requerido de la hospitalización? | | | |
| 6. ¿Existe desglose de todos los materiales que se utilizaron en el tiempo que estuvo hospitalizado el socio? | | | |
| 7. ¿Si utilizaron servicio de exámenes de laboratorio o exámenes especiales, hay informes detallados de dichos exámenes? | | | |
| 8. ¿El médico llenó formulario de los exámenes de laboratorio o exámenes especiales con claridad y con la fecha que los solicitó? | | | |
| 9. ¿Existe factura donde detalle la clase de exámenes se realizó el socio? | | | |
| 10. ¿La factura de los honorarios profesionales del médico detalla la fecha en que examinó al paciente, el nombre del paciente y el motivo por el cual fue tratado? | | | |
| 11. ¿Todas las facturas se encuentran emitidas en el rango de aceptación, no mayor de 45 días? | | | |

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2013

| Cooperativa objeto de estudio | | | | Procedimiento No. 2 | No. de pasos 15 | Fecha: noviembre 2013 |
|-------------------------------|-------------|------------------------|-----------------|------------------------|--|-----------------------|
| Área de atención al público | | Tiempo utilizado | Tiempo sugerido | Reembolso Convencional | No. de formas: 1 | No. de hojas: 3/4 |
| Inicia: socio | | actualmente en minutos | en minutos | Termina: socio | | |
| Responsable | | | | No. de Pasos | Actividad | |
| Unidad Administrativa | Puesto | | | | | |
| Asociado | Socio | 60 | 30 | 1 | El socio paga la totalidad de los gastos médicos. | |
| | | 24 horas | 12 horas | 2 | Entrega papelería para reclamo de reintegro de gastos médicos: Formulario de gastos médicos firmado y sellado por el médico. Factura original de honorarios profesionales del médico. Receta original firmada y sellada por el médico tratante. Factura original con el detalle de la compra de medicina. Orden de exámenes especiales, radiología o laboratorios, firmada y sellada por el médico tratante. Copia de los resultados de los exámenes especiales, radiografías, laboratorios y/o patología. Factura de los laboratorios realizados, en caso de que no detalle los estudios cobrados, adjuntar detalle de la cuenta proporcionada por el centro de diagnóstico. | |
| | | 24 horas | 12 horas | 3 | En caso de hospitalización presentar: Estado de cuenta y detalle de gastos de hospitalización. Factura original de honorarios profesionales del médico, con la fecha que examinó al paciente, nombre completo, el motivo de su hospitalización. Historial clínico del paciente. Resultados de patología. Informe de los exámenes realizados. | |
| | | 30 | 20 | 4 | El socio entrega la papelería al personal encargado de atención al público. | |
| Área de atención al Público | Auxiliares | 30 | 20 | 5 | El personal encargado la recibe. 5.1 Si no está completa la papelería, se devuelve al socio para que la complete. 5.2 Si está completa la papelería se le acepta y se le entrega al corredor de seguros . | |
| Corredor de seguros | Corredor | 30 | 20 | 6 | Recibe la papelería. | |
| | | 3 horas | 60 | 7 | El corredor de seguros la entrega a la aseguradora. | |
| Aseguradora | Aseguradora | 3 horas | 60 | 8 | La aseguradora la recibe. | |
| | | 15 días | 10 días | 9 | Verifica y analiza. 9.1 Si no está completa la papelería, la devuelve al socio para que la complete. 9.2 Si está completa y en orden la papelería, tramita el reembolso y emite el cheque. Se lo entrega al Corredor. | |
| | | 330 | 140 | 10 | | |
| Corredor de seguros | Corredor | 10 | 5 | 11 | Recibe el cheque. | |
| | | 5 horas | 2 horas | 12 | Se lo entrega a la Cooperativa. | |
| Área de atención al Público | Auxiliares | 20 | 10 | 13 | Recibe el cheque. | |
| | | 30 | 15 | 14 | Llama al socio para entregárselo. | |
| Asociado | Socio | 20 | 10 | 15 | El socio llega y lo recibe. | |

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2013.



Fuente: Elaboración propia, noviembre 2013.

| | | | | | | | | | | | | |
|--|---------------------|------------------|-----------------------|--|-------|----------------|------------------|-----|-----|-------|-----|-----|
| Cooperativa objeto de estudio | Procedimiento No. 3 | No. de pasos 25 | Fecha: noviembre 2013 | | | | | | | | | |
| Área de atención al público | Compra de medicinas | No. de formas: 1 | No. de hojas: 1/4 | | | | | | | | | |
| Inicia: Socio | Termina: Socio | | | | | | | | | | | |
| <p>Objetivo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Contar con un procedimiento completo que describa los pasos a seguir para la compra de medicina. 2. Prevenir duplicidad de documentos y ahorro de tiempo. 3. Proporcionar al personal existente y al de nuevo ingreso, una guía para el seguimiento de las actividades. <p>Normas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El socio tiene que presentar el formulario al médico de la clínica de Grupo Hospitalario (GH), o al médico de su confianza. 2. El médico de la clínica de Grupo Hospitalario (GH), o el su confianza debe completar el formulario en la sección II, y emite receta médica. 3. El socio debe completar la sección I del formulario de la solicitud y autorización de pago directo para entrega de medicina. 4. Enviar el formulario para la autorización, por vía fax o correo electrónico, a la división de vida y gastos médicos. 5. El valor de los medicamentos solicitados debe ser mayor de Q500.00. 6. El copago de los medicamentos es: <table border="1" data-bbox="495 1081 917 1186"> <tr> <td></td> <td>Plata</td> <td>Oro y Especial</td> </tr> <tr> <td>Si son genéricos</td> <td>15%</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td>Marca</td> <td>30%</td> <td>20%</td> </tr> </table> <p>Observación:</p> <p>Esta solicitud procede sólo si la compra de los medicamentos sobrepasa de Q500.00, de no ser así, tiene que presentar un reclamo de gastos médicos por reembolso convencional.</p> | | | | | Plata | Oro y Especial | Si son genéricos | 15% | 15% | Marca | 30% | 20% |
| | Plata | Oro y Especial | | | | | | | | | | |
| Si son genéricos | 15% | 15% | | | | | | | | | | |
| Marca | 30% | 20% | | | | | | | | | | |

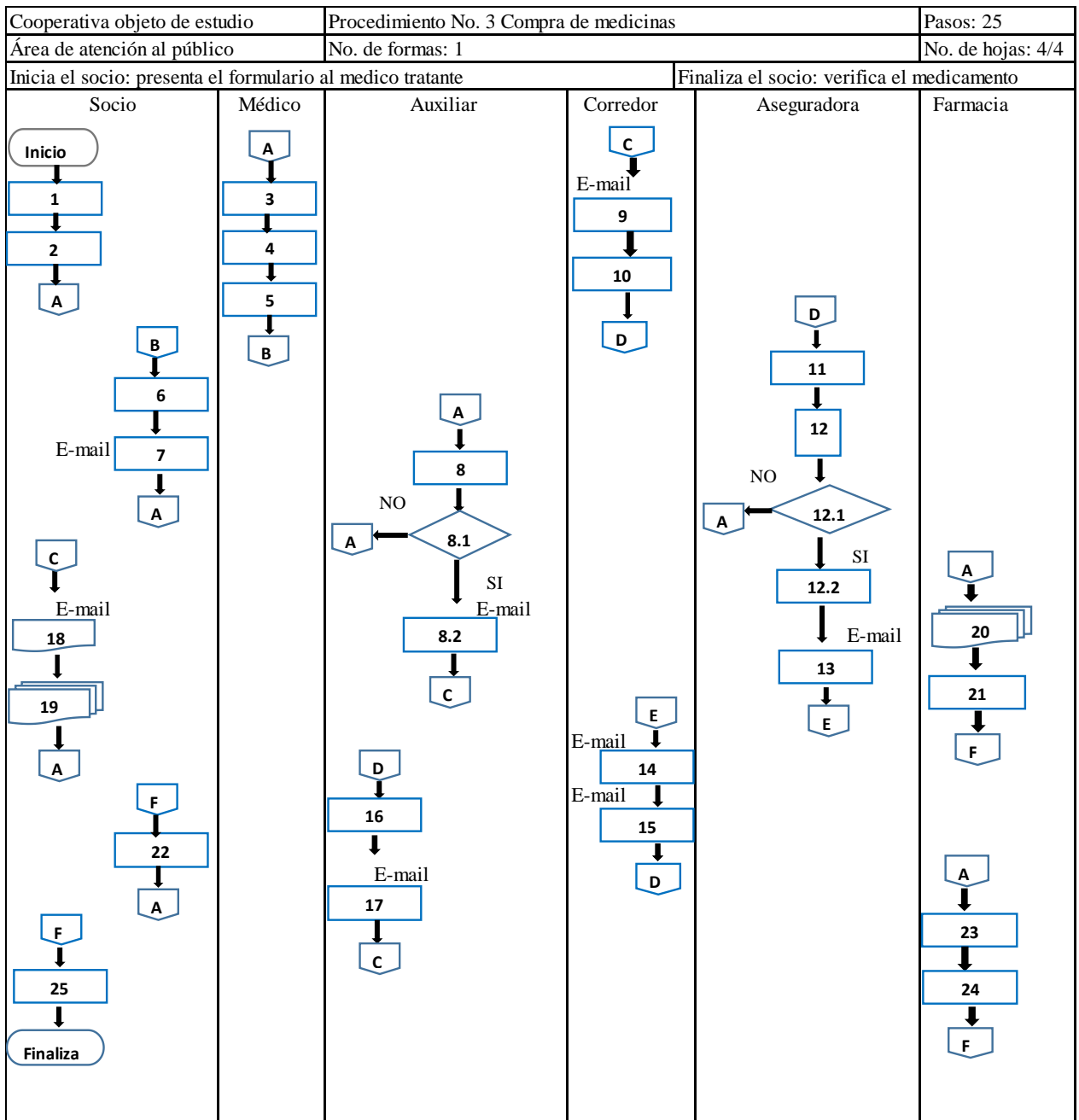
Fuente: Elaboración propia, noviembre 2013.

| | | | |
|--|---------------------|-----------------------|-----------|
| Cooperativa objeto de estudio | Procedimiento No. 3 | Fecha: noviembre 2013 | |
| Área de atención al público | Compra de medicinas | No. de hojas: 2/4 | |
| Lista de verificación para la compra de medicinas | | Si | No |
| 1. ¿El socio presentó el formulario correcto? | | | |
| 2. ¿El médico llenó el formulario requerido correctamente? | | | |
| 3. ¿Trae receta médica firmada y sellada por el médico tratante? | | | |
| 4. ¿El formulario indica el tipo de enfermedad y tiempo del tratamiento? | | | |
| 5. ¿El valor de los medicamentos excede los Q500.00? | | | |

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2013.

| Cooperativa objeto de estudio | | | | Procedimiento No. 3 | No. de pasos 25 | Fecha: noviembre 2013 |
|-------------------------------|-------------|---|----------------------------|---------------------|--|-----------------------|
| Área de atención al público | | Tiempo utilizado actualmente en minutos | Tiempo sugerido en minutos | Compra de medicinas | No. de formas: 1 | No. de hojas: 3/4 |
| Inicia: Socio | | | | Termina: Socio | | |
| Responsable | | en minutos | en minutos | No. de Pasos | Actividad | |
| Unidad Administrativa | Puesto | | | | | |
| Asociado | Socio | 60 | 30 | 1 | El socio solicita al médico que le llene el formulario. | |
| | | 10 | 5 | 2 | Le entrega el formulario al médico tratante. | |
| Médico | Médico | 10 | 5 | 3 | Recibe el formulario. | |
| | | 20 | 10 | 4 | Llena el formulario en la sección que le corresponde. | |
| | | 10 | 5 | 5 | Le entrega el formulario al paciente. | |
| Asociado | Socio | 20 | 10 | 6 | Recibe el formulario y llena la sección I, la cual corresponde al socio o titular . | |
| | | 30 | 15 | 7 | Lo envía por fax o correo electrónico a la Cooperativa. | |
| Área de atención al Público | Auxiliares | 10 | 5 | 8 | La Cooperativa lo recibe. | |
| | | | | | 8.1 Si no está completo el formulario en las secciones que corresponda, devuelve al socio el formulario para que lo complete. 8.2 Si está completo lo firma y lo envía al corredor del seguro por correo electrónico. | |
| Corredor de seguros | Corredor | 20 | 10 | 9 | El corredor del seguro lo recibe vía correo electrónico. | |
| | | 20 | 10 | 10 | Se lo entrega a la aseguradora. | |
| Aseguradora | Aseguradora | 20 | 10 | 11 | La aseguradora lo recibe. | |
| | | 24 horas | 12 horas | 12 | Los verifica y analiza. 12.1 Si no está completo el formulario o no excede de Q500.00, no se lo autorizan y se lo devuelven al socio. 12.2 Si todo está en orden, autoriza la compra de la medicina. | |
| | | 60 | 30 | 13 | Envía la autorización al Corredor. | |
| Corredor de seguros | Corredor | 30 | 15 | 14 | El Corredor lo recibe. | |
| | | 30 | 15 | 15 | Le envía por correo electrónico a la Cooperativa. | |
| Área de atención al Público | Auxiliares | 30 | 15 | 16 | La Cooperativa lo recibe. | |
| | | 30 | 15 | 17 | Le envía por vía correo electrónico al socio. | |
| Asociado | Socio | 30 | 15 | 18 | El socio lo recibe y lo imprime. | |
| | | 30 | 15 | 19 | Lo presenta en la farmacia autorizada y la receta en original. | |
| Farmacias Autorizadas | Farmacia | 30 | 15 | 20 | La farmacia lo recibe y lo verifica. | |
| | | 30 | 15 | 21 | Le cobra el copago. | |
| Asociado | Socio | 10 | 5 | 22 | El socio cancela el copago. | |
| Farmacias Autorizadas | Farmacia | 10 | 5 | 23 | La farmacia recibe el dinero | |
| | | 10 | 5 | 24 | Le entrega la factura y el medicamento | |
| Asociado | Socio | 10 | 5 | 25 | El socio la recibe y verifica si la medicina es la solicitada. | |

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2013.



Fuente: Elaboración propia, noviembre 2013.

| | | | |
|-------------------------------|-------------------------|------------------|-----------------------|
| Cooperativa objeto de estudio | Procedimiento No. 4 | No. de pasos 25 | Fecha: noviembre 2013 |
| Área de atención al público | Estudios de diagnóstico | No. de formas: 1 | No. de hojas: 1/4 |
| Inicia: Socio | Termina: Socio | | |

Objetivo:

1. Contar con un procedimiento completo que describa los pasos a seguir para realizar estudios de diagnóstico.
2. Prevenir duplicidad de documentos y ahorro de tiempo.
3. Proporcionar al personal existente y al de nuevo ingreso, una guía para el seguimiento de las actividades.

Normas:

1. Solicitar el formulario de orden para exámenes especiales y laboratorios a la Cooperativa, o bien busca el mismo en página web.
2. El socio completa la parte I del formulario.
3. Solicitar al médico tratante que firme y selle el formulario de orden de exámenes especiales y laboratorios y orden de laboratorio solicitado por él.
4. Enviar a la Cooperativa el formulario de exámenes especiales y laboratorios para que la persona encargada firme de autorizado.
5. Enviar el formulario ya firmado por la Cooperativa a la aseguradora, para ser analizado y dar respuesta, 24 horas máximo después de haber recibido la papelería.
6. El valor del copago es del 25% sobre el valor total de los exámenes realizados.

Observación:

Si el valor de los exámenes especiales o laboratorios es menor de Q500.00, se debe presentar un reclamo por reembolso convencional.

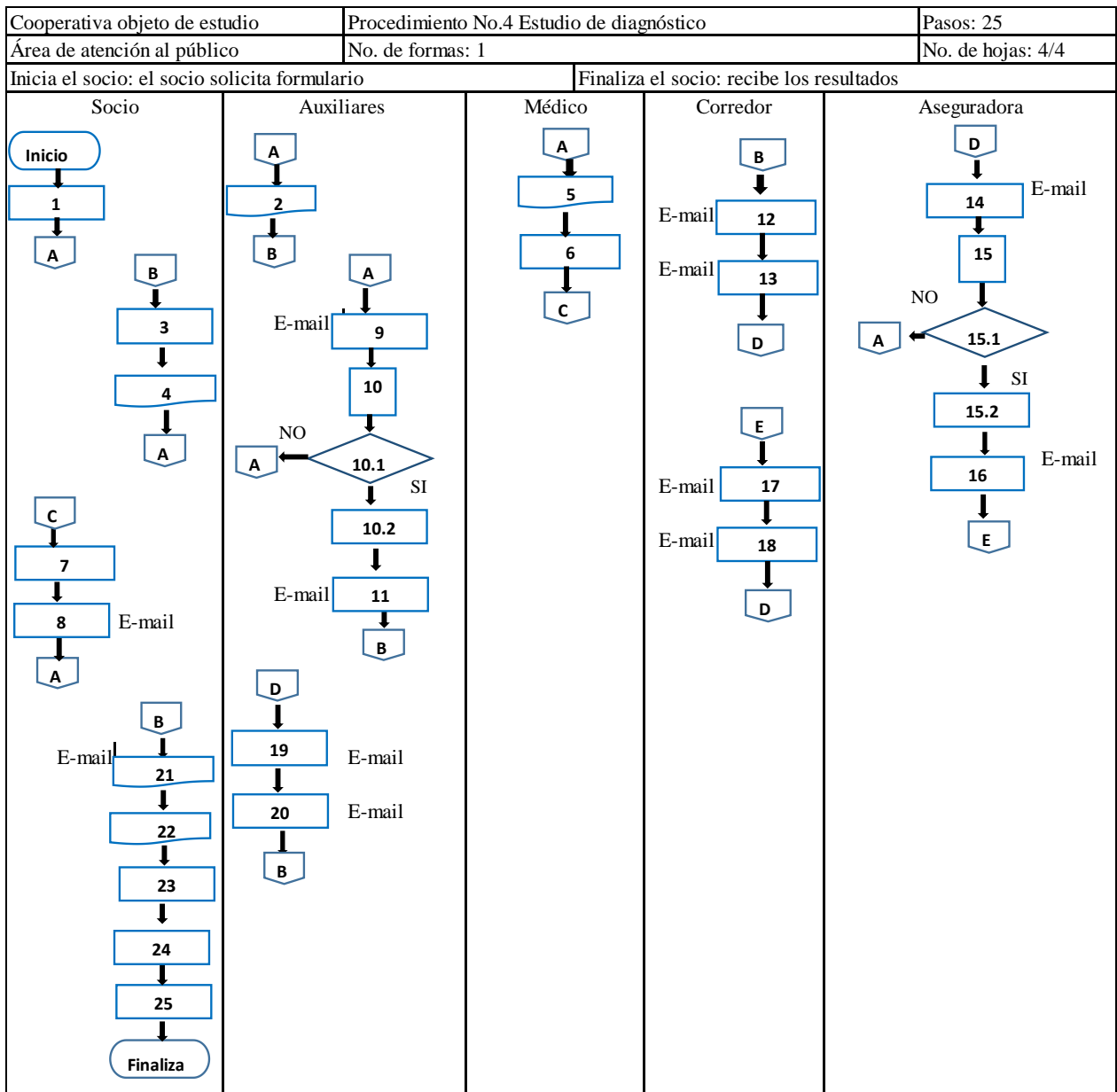
Fuente: Elaboración propia, noviembre 2013.

| | | | |
|--|-------------------------|-----------------------|-----------|
| Cooperativa objeto de estudio | Procedimiento No. 4 | Fecha: noviembre 2013 | |
| Área de atención al público | Estudios de diagnóstico | No. de hojas: 2/4 | |
| Lista de verificación para la compra de medicinas | | Si | No |
| 1. ¿El socio presentó el formulario correcto? | | | |
| 2. ¿El médico llenó el formulario requerido correctamente? | | | |
| 3. ¿El socio presentó la orden de los exámenes requeridos por el médico tratante, firmado y sellado? | | | |
| 4. ¿El formulario indica el tipo de enfermedad y el motivo por el cual los solicitó? | | | |
| 5. ¿El valor de los exámenes excede los Q500.00? | | | |

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2013.

| Cooperativa objeto de estudio | | | | Procedimiento No. 4 | No. de pasos 25 | Fecha: noviembre 2013 |
|-------------------------------|-------------|---|----------------------------|-------------------------|--|-----------------------|
| Área de atención al público | | Tiempo utilizado actualmente en minutos | Tiempo sugerido en minutos | Estudios de diagnóstico | No. de formas: 1 | No. de hojas: 3/4 |
| Inicia: socio | | | | Termina: socio | | |
| Responsable | | en minutos | en minutos | No. de Pasos | Actividad | |
| Unidad Administrativa | Puesto | | | | | |
| Asociado | socio | 15 | 10 | 1 | El socio solicita a la Cooperativa los formularios. | |
| Área de atención | Auxiliares | 15 | 10 | 2 | La persona encargada se los proporciona. | |
| Asociado | Socio | 30 | 15 | 3 | El socio la recibe y completa la parte I. | |
| | | 10 | 5 | 4 | Solicita al médico tratante, que le llene el formulario e indique que exámenes necesita realizarse. | |
| Médico tratante | Médico | 10 | 5 | 5 | El médico se lo recibe y lo llena indicándole que exámenes debe realizarse. | |
| | | 10 | 5 | 6 | El médico se lo entrega al socio. | |
| Asociado | Socio | 10 | 5 | 7 | El socio lo recibe. | |
| | | 30 | 15 | 8 | Lo entrega o lo envía por correo electrónico a la Cooperativa. | |
| Área de atención al público | Auxiliares | 15 | 10 | 9 | La recibe. | |
| | | 20 | 15 | 10 | Lo verifica y lo analiza. 10.1 Si no está completo, lo devuelve al socio para que lo complete. 10.2 Si está completo, lo firma. | |
| | | 30 | 15 | 11 | Lo envía al corredor por medio de correo electrónico. | |
| Corredor de seguros | Corredor | 30 | 15 | 12 | El corredor lo recibe. | |
| | | 30 | 15 | 13 | Lo envía por correo electrónico a la aseguradora. | |
| Aseguradora | Aseguradora | 30 | 15 | 14 | La aseguradora lo recibe. | |
| | | 24 horas | 12 horas | 15 | Lo revisa y analiza. 15.1 Si no cumple con lo requerido, o no excede de Q500.00 lo rechaza y lo devuelve al socio. 15.2 Si todo está completo y cumple con lo requerido, lo autoriza, lo firma y lo sella. | |
| | | 30 | 15 | 16 | Lo envía por correo electrónico al Corredor. | |
| Corredor de seguros | Corredor | 30 | 15 | 17 | El Corredor lo recibe. | |
| | | 30 | 15 | 18 | Le envía por correo electrónico a la Cooperativa. | |
| Área de atención al público | Auxiliares | 30 | 15 | 19 | La Cooperativa lo recibe. | |
| | | 30 | 15 | 20 | Se la envía al socio. | |
| Asociado | Socio | 30 | 15 | 21 | El socio la recibe y lo imprime. | |
| | | 30 | 15 | 22 | La presenta en la clínica autorizada. | |
| | | 30 | 15 | 23 | Cancela el copago. | |
| | | 12 horas | 6 horas | 24 | Le realizan los exámenes. | |
| | | 12 horas | 6 horas | 25 | Recibe los resultados. | |

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2013.



Fuente: Elaboración propia, noviembre 2013.

| | | | |
|--|---------------------|------------------|-----------------------|
| Cooperativa objeto de estudio | Procedimiento No. 5 | No. de pasos 4 | Fecha: noviembre 2013 |
| Área de atención al público | Consulta externa | No. de formas: 1 | No. de hojas: 1/1 |
| Inicia: Socio | Termina: Socio | | |
| <p>Objetivo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Contar con un procedimiento completo que describa los pasos a seguir para la consulta externa. 2. Prevenir duplicidad de documentos y ahorro de tiempo. 3. Proporcionar al personal existente y al de nuevo ingreso, una guía para el seguimiento de las actividades. <p>Normas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitar en el área de atención al público de la Cooperativa un cupón para consulta externa, debidamente firmado y sellado. 2. Solicitar cita por teléfono o correo electrónico al corredor de seguros. 3. Presentar carné y documento de identificación. 4. El socio debe cancelar un copago de Q30.00. <p>Observaciones:</p> <p>En este caso la Cooperativa de Ahorro y Crédito el Mejor Amigo no interviene en los procedimientos, ya que el socio hace directamente el trámite en las clínicas y éstas posteriormente realizan el reclamo a la aseguradora. Esta norma se colocó por referencia.</p> <p>Como alternativa, el socio también puede consultar el listado de médicos afiliados a la red de proveedores.</p> | | | |

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2013.

| | | | |
|-------------------------------|---------------------|------------------|-----------------------|
| Cooperativa objeto de estudio | Procedimiento No. 6 | No. de pasos 3 | Fecha: noviembre 2013 |
| Área de atención al público | Caso de emergencia | No. de formas: 1 | No. de hojas: 1/1 |
| Inicia: Socio | Termina: Socio | | |

Objetivo:

1. Contar con un procedimiento completo que describa los pasos a seguir en caso de emergencia
2. Prevenir duplicidad de documentos y ahorro de tiempo.
3. Proporcionar al personal existente y al de nuevo ingreso, una guía para el seguimiento de las actividades.

Normas:

1. Una emergencia es toda crisis aguda que ponga en peligro la vida del paciente y que tenga menos de 24 horas de haberse iniciado con síntomas, por ejemplo:
Convulsiones, hemorragias, dolor de pecho, fracturas, heridas, diarrea severa, crisis asmática, quemaduras, accidentes, bronquitis severa, intoxicación.
2. El socio al momento de ingresar al hospital debe presentar:
 - 2.1 Carné y documento de identificación DPI.
 - 2.2 El personal del hospital llamará al médico de turno, para que determine su estado clínico.
3. Al momento de su egreso el socio debe de completar lo siguiente:
 - 3.1 Completar y firmar carta de compromiso de pago y finiquito.
 - 3.2 Cancelar el copago por emergencia. Si se determina que es necesaria una hospitalización se debe seguir el procedimiento de hospitalización.
 - 3.3 En estos casos el hospital se reserva el derecho de solicitar un cheque en garantía por el monto total de los gastos mientras recibe la autorización por parte de la aseguradora.

Observación:

En este caso la Cooperativa de Ahorro y Créditos el Mejor Amigo no intervine en el procedimiento, ya que el socio tramita la autorización directamente a través del hospital, por lo que se colocó esta norma solamente como referencia.

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2013.

| | | | |
|-------------------------------|----------------------------|------------------|-----------------------|
| Cooperativa objeto de estudio | Procedimiento No. 7 | No. de pasos 5 | Fecha: noviembre 2013 |
| Área de atención al público | Hospitalización programada | No. de formas: 1 | No. de hojas: 1/1 |
| Inicia: Socio | Termina: Socio | | |

Objetivo:

1. Contar con un procedimiento completo que describa los pasos a seguir en caso de hospitalización programada
2. Prevenir duplicidad de documentos y ahorro de tiempo.
3. Proporcionar al personal existente y al de nuevo ingreso, una guía para el seguimiento de las actividades.

Normas:

1. El socio tiene que complementar el formulario de solicitud de autorización hospitalaria en las secciones I y II (indicando el o los procedimientos a realizar y el valor de los honorarios médicos).
2. Enviar el formulario de solicitud de autorización hospitalaria con 3 días de anticipación a la aseguradora, para que se emita la respectiva autorización al asegurado. En casos especiales el médico tratante realiza el trámite de autorización directamente con la aseguradora.
3. La aseguradora analizará la solicitud y enviará si corresponde, la autorización respectiva al asegurado en un de hasta 5 días.
4. Al momento que el asegurado ingrese al hospital debe de presentar lo siguiente:
 - 4.1 Carné con documento de identificación DPI o licencia de conducir.
 - 4.2 Copia de la autorización extendida por la aseguradora.
5. Al momento que el asegurado egrese tiene que presentar lo siguiente:
 - 5.1 Completar y firmar carta de compromiso de pago y finiquito.
 - 5.2 Cancelar el copago correspondiente a la hospitalización, dependiendo el tipo de hospital que se haya utilizado.
 - 5.3 Cancelar gastos no elegibles (televisión, teléfono, diferencia de cuarto privado, gastos por acompañante, servicios extras, etc.).

Observación:

En este caso la Cooperativa de Ahorro y Crédito el Mejor Amigo no interviene en el procedimiento, ya que el socio realiza el trámite de autorización con el médico o directamente con la aseguradora, por lo que se colocó ésta norma solamente como referencia.

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2013.

Seguro de Vehículos

| | | | |
|---|-------------------------------------|------------------|-----------------------|
| Cooperativa objeto de estudio | Procedimiento No. 1 | No. de pasos 17 | Fecha: noviembre 2013 |
| Área de atención al público | Solicitud para asegurar el vehículo | No. de formas: 1 | No. de hojas: 1/4 |
| Inicia: socio | Termina: jefe de área | | |
| <p>Objetivo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Contar con un procedimiento completo que describa los pasos a seguir en la solicitud para adquirir el seguro de vehículos. 2. Prevenir duplicidad de documentos y ahorro de tiempo. 3. Proporcionar al personal existente y al de nuevo ingreso, una guía para el seguimiento de las actividades. <p>Normas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El Socio se presenta a las oficinas de atención al público de la Cooperativa de Ahorro y Créditos el Mejor Amigo, para solicitar información referente al Seguro de Vehículos. 2. Presentar la papelería siguiente: <ul style="list-style-type: none"> Formulario de solicitud de afiliación (lo proporciona la Cooperativa). Formulario IVE (lo proporciona la Cooperativa). Fotocopia de la tarjeta de circulación del vehículo. Fotocopia del DPI del asociado. Fotocopia de un recibo de agua, luz o teléfono de línea fija. Formulario de inspección del vehículo proporcionado por la Aseguradora, debidamente firmado y sellado. 3. Con todos los requisitos completos se le proporciona la cotización al socio, indicando el valor de la póliza y las formas de pago disponibles (contado o cuotas). 4. La Cooperativa se encarga de enviar la papelería del vehículo a la Aseguradora, para que realice el trámite correspondiente y el vehículo quede asegurado. 5. La Aseguradora envía a la Cooperativa el endoso de la póliza y el carné de identificación con los datos del vehículo asegurado. 6. El socio cancela el valor de la póliza, ya sea al contado o en cuotas a ser descontadas de su sueldo. <p>Observación:</p> <p>Para el caso de los vehículos nuevos, no es necesario presentar el formulario de inspección que proporciona la Aseguradora.</p> <p>Si los requisitos completos son entregados a la Cooperativa en horario de 8:30 a 14:00, el vehículo quedará debidamente asegurado el mismo día de su presentación, a partir de las 17:00 horas.</p> | | | |

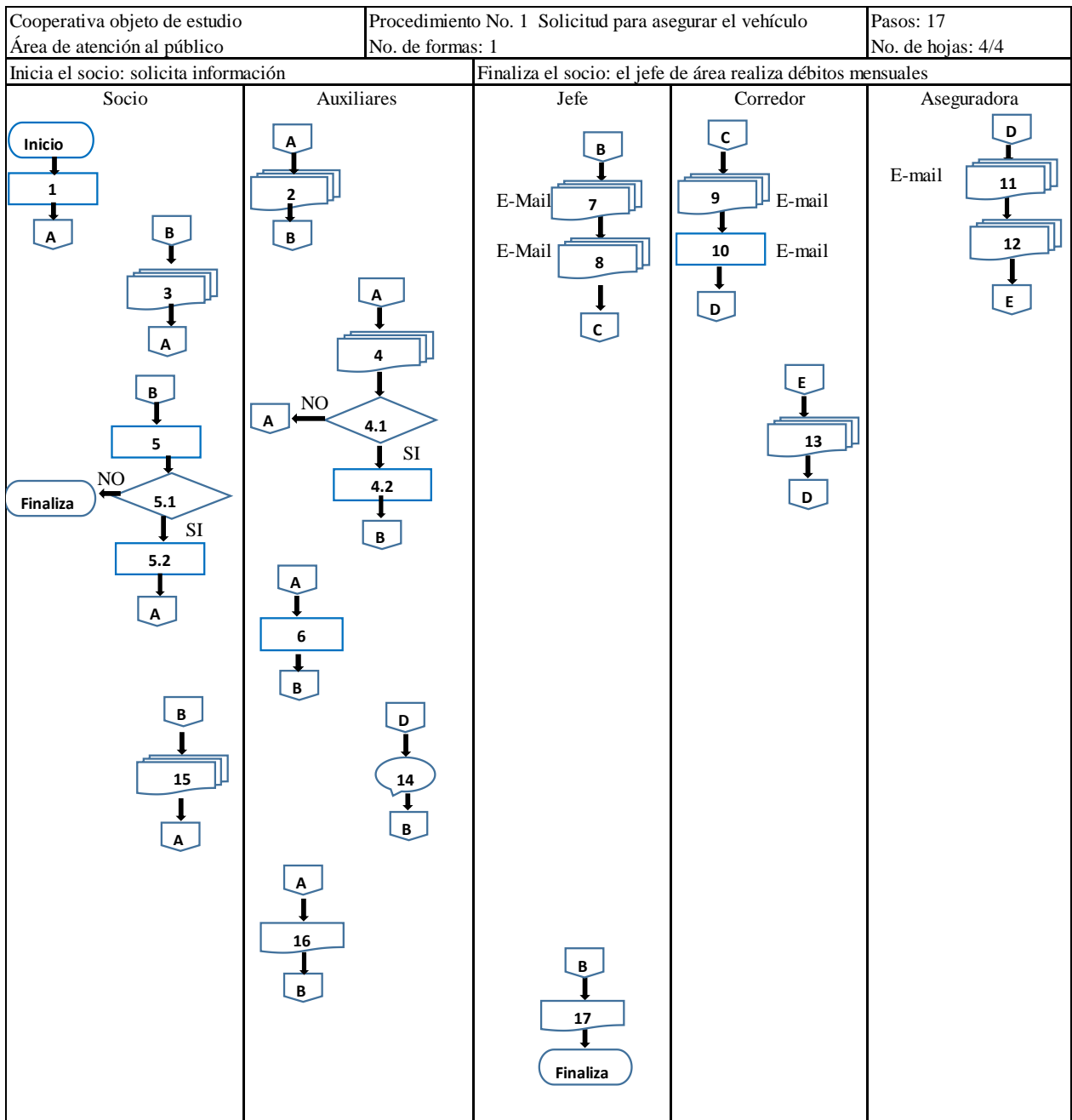
Fuente: Elaboración propia, noviembre 2013.

| | | | |
|---|-------------------------------------|-----------------------|-----------|
| Cooperativa objeto de estudio | Procedimiento No. 1 | Fecha: noviembre 2013 | |
| Área de atención al público | Solicitud para asegurar el vehículo | No. de hojas: 2/4 | |
| Lista de verificación para asegurar el vehículo | | Si | No |
| 1. ¿El socio completó los siguientes requisitos? Formulario de solicitud de afiliación Formulario IVE Fotocopia de la tarjeta de circulación del vehículo Fotocopia del DPI del asociado Fotocopia de un recibo de agua, luz o teléfono Formulario de inspección proporcionado por la Aseguradora | | | |
| 2. ¿Verificó si es un vehículo nuevo? | | | |
| 3. ¿Verificó si es un vehículo usado? | | | |
| 4. ¿El socio está de acuerdo con el valor de la póliza? | | | |
| 5. ¿El pago de su póliza será al contado? | | | |
| 6. ¿El pago de su póliza será en cuotas que se descontarán de su sueldo? | | | |

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2013.

| Cooperativa objeto de estudio | | | | Procedimiento No. 1 | No. de pasos 17 | Fecha: noviembre 2013 |
|-------------------------------|-------------|---|----------------------------|-------------------------------------|--|-----------------------|
| Área de atención al público | | Tiempo utilizado actualmente en minutos | Tiempo sugerido en minutos | Solicitud para asegurar el vehículo | No. de formas: 1 | No. de hojas: 3/4 |
| Inicia: socio | | | | Termina: jefe de área | | |
| Responsable | | en minutos | | No. de Pasos | Actividad | |
| Unidad Administrativa | Puesto | | | | | |
| Asociado | socio | 30 | 15 | 1 | El socio se presenta a las oficinas de atención al cliente de la Cooperativa a solicitar información. | |
| Área de atención al Público | Auxiliares | 60 | 40 | 2 | El auxiliar de atención al cliente solicita los requisitos siguientes: Formulario de solicitud de afiliación, formulario IVE, fotocopia de tarjeta de circulación del vehículo que quiere asegurar, fotocopia del DPI del socio, fotocopia de un recibo de agua, luz o teléfono de línea fija y formulario de inspección proporcionado por la Aseguradora debidamente firmado y sellado. | |
| Asociado | socio | 24 horas | 18 horas | 3 | El socio reúne todos los requisitos y los presenta en las oficinas de atención al cliente. | |
| Área de atención al Público | Auxiliares | 20 | 10 | 4 | El auxiliar de atención al cliente los recibe y analiza. 4.1 Si no está completa la papelería se la devuelve al socio para que la complete. 4.2 Si está completa la papelería, la escanea y entrega al socio la cotización para que la analice. | |
| Asociado | socio | 20 | 10 | 5 | El socio la recibe y analiza. 5.1 Si no está de acuerdo con el valor de la cotización finaliza el proceso. 5.2 Si está de acuerdo con el valor de la cotización le indica al auxiliar continuar con el proceso, (la cotización es la constancia de que el vehículo quedará asegurado a partir de ese día.) | |
| Área de atención | Auxiliares | 20 | 10 | 6 | El auxiliar envía los requisitos y la cotización al jefe de área. | |
| Jefe de atención al público | Jefe | 20 | 10 | 7 | El jefe de área los recibe y complementa la información en un archivo de Excel, (los documentos escaneados y datos de facturación). | |
| | | 10 | 5 | 8 | Se los envía al corredor por correo electrónico. | |
| | | 30 | 20 | 9 | El corredor los recibe y posteriormente se presenta a la Cooperativa a recoger la papelería en original. | |
| Corredor de seguros | Corredor | 30 | 20 | 10 | El corredor envía por correo electrónico la información a la aseguradora, para que proceda al resguardo del vehículo y posteriormente entrega la papelería en original. | |
| Aseguradora | Aseguradora | 72 horas 48 horas | 48 horas 24 horas | 11 12 | La aseguradora lo recibe y procede a la emisión del certificado. La aseguradora le envía al corredor el certificado el requerimiento de pago. | |
| Corredor de seguros | Corredor | 48 horas | 24 horas | 13 | El corredor lo recibe y lo envía a la Cooperativa. | |
| Jefe de atención al público | Auxiliar | 60 | 30 | 14 | El auxiliar de atención al público lo recibe, analiza y llama al socio para que llegue por sus documentos. | |
| Asociado | Socio | 30 | 20 | 15 | El socio llega a recogerlos y llena autorización para realización del débito del valor de su póliza de su sueldo. | |
| Jefe de atención al público | Auxiliar | 10 | 5 | 16 | El auxiliar de atención al público la recibe y la envía al jefe de área. | |
| Jefe de atención al público | Jefe | 180 | 60 | 17 | El jefe del área la recibe y se encarga de realizar los débitos mensuales que corresponden al socio. | |

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2013.



Fuente: Elaboración propia, noviembre 2013.

Referencias bibliográficas

Bernal Torres, César Augusto (2006). *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. (2ª. Ed.). México: Pearson Educación.

Bateman, Thomas (2005). *Administración: un nuevo programa competitivo*. (6ª. Ed.). México: McGraw-Hill.

Cáceres del Águila, Marlon Dérick (2008). *Diseño y desarrollo de los procesos Administrativos para una empresa de fabricación de pinturas*. Tesis de Licenciatura de Ingeniero Industrial. Universidad de San Carlos de Guatemala.

Chiavenato, Idalberto (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. (7ª. Ed) España: McGraw-Hill.

Commerce, Government (2013). *Estrategia del servicio*. Government Commerce

Facultad de Ciencias Económicas (2012). *Guía PED*. Universidad Panamericana de Guatemala.

Facultad de Ciencias Económicas (2011). *Manual de estilo de trabajos académicos*. Universidad Panamericana de Guatemala.

Fernández, D. Y Fernández, E. (2010). *Comunicación empresarial y atención al cliente*. (1ª. Ed). España: Paraninfo, S.A.

Gorbaneff, Yuri. (2007). *Documentos de Administración problemas, experimentos, juegos de roles para el pensamiento administrativo*. ISBN. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

Granados Martín, María Antonieta. (2007). *Liderazgo Emprendedor*. México: Adamsa Impresiones S.A.

Hernandez Sampieri, R. Y Fernández Collado, C. (2010). *Metodología de la investigación*. (5ª. Ed). México: McGraw-Hill.

Hernández Orozco, Carlos. (2007). *Análisis Administrativo, Técnica y Métodos*. (5ª. Ed). San José de Costa Rica: Euned.

Hitt, Michael, (2006). *Administración*. México: Pearson Educación.

Koontz, H. y Wehrich, H. (2004). *Administración – una perspectiva global*. (12ª. Ed.)México: McGraw-Hill.

Robbins, S. Y Coulter, M. (2005). *Administración –Una entidad competitiva*. (8ª. Ed.). México: Pearson Prentice Hall.

Rodríguez Valencia, Joaquín (2007). *Administración moderna de personal*. . (7ª. Ed.). Thomson.

Sagastume Cruz, Liliam Esperanza (2006). *La aplicación del proceso Administrativo en una empresa de productos alimenticios de consumo masivo*. Tesis de Licenciatura. Universidad de San Carlos de Guatemala.

Vásquez Brito, Alfonso Mauricio (2010). *Manual de procesos para mejorar la productividad y atención al cliente en la dirección comercial de Emelnorte*. Tesis de postgrado, Universidad Técnica del Norte, Ibarra-Ecuador.

Zabala Salazar, Hernando. (2005). *Planeación estratégica aplicada a Cooperativas y demás formas Asociativas y Solidarias*. (1ª. Ed). Colombia: Educc.

Anexos

Anexo 1

CAP1412/2013

Guatemala, 06 de Septiembre de 2013

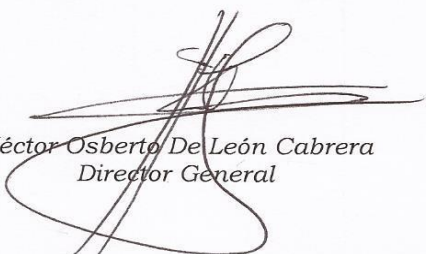
Señores
Universidad Panamericana
Edificio

Apreciables Señores:

Mediante la presente, hago de su conocimiento que se autoriza a la señora Ana María Pereira Ramírez, estudiante de la Facultad de Ciencias Económicas a desarrollar el tema "Manuales y Procedimientos de Seguros Varios en una Asociación de Ahorro y Crédito", como parte de la Práctica Empresarial Dirigida (PED), necesario para optar a la Licenciatura en Administración de Empresas.

Por lo que para los usos que a la interesada convenga se extiende la presente a los seis días del mes de septiembre de dos mil trece.

Sin otro particular, me suscribo de usted, atentamente.


Héctor Osberto De León Cabrera
Director General

Anexo 2

Entrevista

Director general, director administrativo, jefe de sección de atención al cliente

Buen día, la finalidad de la presente entrevista es obtener información necesaria para la elaboración de mi estudio de tesis la cual tiene como objetivo conocer cómo aplican el proceso administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito el Mejor Amigo. La información recolectada será utilizada en forma confidencial y su uso se suscribe únicamente para fines académicos. De antemano agradezco su colaboración.

Puesto que desempeña: _____

Tiempo de laborar en la empresa: _____

Fecha: _____

1. ¿La planificación, funciones y herramientas determinadas a los colaboradores de la empresa los ayuda al desarrollo de sus actividades?
2. ¿Éstos cumplen con lo que se espera?
3. ¿En qué se debe fortalecer?
4. ¿Los procesos definidos por el área de seguros permiten una eficiente prestación del servicio?

Anexo 3

Cuestionario

Dirigido a empleados del departamento de atención al público

Buenas días/tardes, estoy realizando un estudio con la finalidad de obtener información necesaria para la elaboración de mi estudio de tesis la cual tiene como objetivo conocer cómo aplican el proceso administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito el Mejor Amigo, por lo cual se le requiere unos minutos para responder el siguiente cuestionario.

I. Información general:

1. Puesto que desempeña: _____

2. Tiempo de laborar en la Cooperativa de Ahorro y Crédito el Mejor Amigo:

a) De 0 a 1 año b) De 1 a 3 años c) De 3 a 5 años d) De 5 en adelante

3. Nivel académico concluido

a) Diversificado

b) Universitario

c) Otros

Especifique: _____

II. Contenido

De acuerdo a su criterio responda las siguientes preguntas, eligiendo mediante una (X) las descripciones que más se adapten a la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito el Mejor Amigo.

1. ¿Conoce la misión, visión, objetivos, organigrama y políticas de la Cooperativa de Ahorro y créditos el Mejor Amigo?

SI NO

2. ¿Cuenta la Cooperativa con una planificación de las actividades?

SI NO

3. Si la respuesta anterior es positiva ¿con qué frecuencia planifica?

a) Anual b) Mensual

c) Semanal d) Otra

e) Especifique: _____

4. ¿Qué tipo de organización considera que existe en la Cooperativa?

a) Formal (organización planeada) b) Informal (espontanea)

5. ¿Conoce los procesos que se lleva a cabo en la sección de atención al público en el área de seguros?

SI NO

6. ¿Son ágiles los procesos en el área de seguros?

SI NO

7. ¿Tienen en su sección manuales de normas y procedimientos por escrito de las distintas operaciones que realiza en el área de seguros?

SI NO

8. ¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito el Mejor Amigo, realiza algún tipo de capacitación al personal?

SI NO

9. Si su respuesta es positiva ¿con qué frecuencia capacitan al personal?

a) Anual b) Semestral
c) Trimestral d) Mensual
e) Otra f) Especifique: _____

10. Si su respuesta es positiva ¿en qué temas han capacitado al personal?

a) Servicio al cliente b) Relaciones interpersonales
c) Motivación d) Trabajo en equipo
e) Otros f) Especifique: _____

11. ¿Recibe reconocimiento y apoyo por parte de sus superiores por la calidad del servicio que presta a los asociados?

a) Con frecuencia b) A veces
c) Nunca

Muchas gracias por su colaboración

Anexo 4

Cuestionario a los clientes

La finalidad de la presente entrevista es obtener información necesaria para la elaboración de un estudio de tesis sobre el servicio al cliente que presta el área de seguros de la Cooperativa de Ahorro y Créditos el Mejor Amigo. Dicha información será utilizada en forma confidencial y únicamente para fines académicos.

De acuerdo a su criterio responda las siguientes preguntas, eligiendo mediante una (X) las descripciones que más se adapten a su percepción actual. De antemano se agradece su colaboración.

1. ¿Está informado sobre los seguros de vehículos y seguros de vida y gastos médicos que presta la Cooperativa?

SI NO

2. Si utiliza alguno (s), favor indique cual (es):

a) Seguros de vehículos

b) Seguros de vida

c) Seguros de gastos médicos

3. Considera que el personal de atención al público de la Cooperativa le brinda:

a) Adecuado servicio

b) Rapidez o prontitud en trámites y respuestas

c) Información oportuna y efectiva para cada caso que se les presenta

d) Ninguno de los anteriores

- 3.1 Por parte del corredor del seguro:

a. Mala b. Buena c. Aceptable d. Satisfactoria

3.2 Por parte de la aseguradora:

- a. Mala b. Buena c. Aceptable d. Satisfactoria

4. ¿Cómo considera el precio de los seguros que presta la Cooperativa?

- a) Acorde con el precio de mercado
- b) Por debajo del precio de mercado
- c) Más alto que el precio de mercado

5. ¿Podría indicar qué otro tipo de servicio sería de su interés para una futura implementación?

| | |
|-------|-------|
| <hr/> | <hr/> |
| <hr/> | <hr/> |
| <hr/> | <hr/> |

6. ¿En qué considera que debe mejorar la entidad?

| |
|-------|
| <hr/> |
| <hr/> |
| <hr/> |
| <hr/> |

¡Muchas gracias por su colaboración! Con su ayuda logrará que el servicio se ajuste cada día más a sus necesidades, con la calidad y oportunidad que se merece.

Anexo 5

Simbología

Inicio y final del procedimiento



Operaciones del procedimiento



Inspección, revisión o verificación



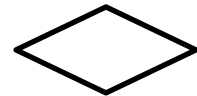
Conector



Documento



Decisión



Múltiple documento o copias



Llamada

