

PE-ELI-136
R621
c.2

81000

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



B. ypana-I-14, 225-2.010 c.2

**Descripción de puestos y procesos operativos en
ASEMSA
Práctica Empresarial Dirigida -PED-**

Elsa Carolina Rivera Barrientos

Guatemala, abril 2010



**Descripción de puestos y procesos operativos en
ASEMSA
Práctica Empresarial Dirigida -PED-**

Elsa Carolina Rivera Barrientos

M.A. Rosemary Méndez Estrada, Asesora
Licda. Ingrid de Núñez, Revisora

Guatemala, abril 2010

Autoridades de la Universidad Panamericana

Ing. M.A. Abel Antonio Girón Arévalo
Rector

M. Sc. Alba Rodríguez de González
Vicerrectora Académica

Lic. Mynor Herrera Lemus
Vicerrector Administrativo

M. Sc. Alba Rodríguez de González
Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

Lic. César Augusto Custodio Cobar
Decano

Licda. Ana Rosa Arroyo
Coordinadora

**Tribunal que practicó el examen general de La
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

**Licda. Cristina López
Examinadora**

**Licda. Mery Lacayo
Examinadora**

**Licda. Karla Sigüenza
Examinadora**

**M.A. Rosemary Méndez Estrada
Asesora**

**Licda. Ingrid de Núñez
Revisora**



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

Facultad de Ciencias Económicas
Teléfonos 2390-1200
Campus Central,
Carretera a San Isidro Zona 16,
Guatemala, ciudad.
Correo electrónico:

REF.:C.C.E.E.0013-2010-ACA-

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 16 DE ABRIL DEL 2010

De acuerdo al dictamen rendido por el M.A. Rosemary Méndez Estrada, tutora y licenciada Ingrid de Nuñez revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y PROCESOS OPERATIVOS EN ASEMSA". Presentada por la estudiante Elsa Carolina Rivera Barrientos, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00022, de fecha 10 de marzo del 2010; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.



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

- Carretera a San Isidro, Aldea Acatán Zona 16 - PBX: 2390 1200
- www.universidadpanamericana.edu.gt

Tutor: M.A. Rosemary Méndez Estrada
Título: Lic. en Administración de Empresas. M.A. en Docencia Universitaria

Dirección: 25 Av. 48-88 zona 12, Colonia Los Cedros I
No. Teléfono 24774491
No. Teléfono cel. 41696633
No. De Fax
E-mail: marymes25@gmail.com

Guatemala, 17 de noviembre de 2009

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En relación a la Práctica Empresarial Dirigida –PED- del tema “**DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y PROCESOS OPERATIVOS EN ASEMSA**”, realizado por: Elsa Carolina Rivera Barrientos carné número 0908443, estudiante de la carrera de Administración de Empresas; he procedido a la tutoría de la misma observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial, con la nota de 95 puntos de cien (100).

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



M.A. Rosemary Méndez Estrada
Tutora

Guatemala,
02 de febrero de 2010

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Presente

Respetables Señores:

Por este medio me permito notificarles que la alumna *Elsa Carolina Rivera Barrientos*, ha completado e incorporado satisfactoriamente las recomendaciones enmendadas a su trabajo de Práctica Empresarial Dirigida -PED- que tiene como título "Descripción de puestos y procesos operativos en ASEMSA".

Por lo anterior, emito el presente dictamen en mi calidad de revisor.

Atentamente,



Licda. Ingrid de Núñez
Colegiado No. 10652



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 092.2010

La infrascrita Directora de Registro y Control Académico de la Universidad Panamericana, hace constar que la estudiante RIVERA BARRIENTOS, ELSA CAROLINA aprobó con 88 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas y Mercadotecnia, en la Facultad de Ciencias Económicas, a los diez días del mes de marzo del año dos mil diez.

Para los usos que la interesada estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a los seis días del mes de abril del año dos mil diez.

Atentamente,

Arq. Vicky Sicajd
Directora
Registro y Control Académico



Vo.Bo. Licda. Alba de González
Vicerrectora Académica



Marliza R.
cc: Archivo.

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	1
1.1 Antecedentes	1
1.1.1 Organigrama	2
1.1.2 FODA	2
1.2 Marco teórico	3
1.2.1 Administración	3
1.2.2 Funciones de la administración	4
1.2.3 Organización	4
1.2.4 Cambio organizacional	4
1.2.5 Análisis de la estructura organizacional	5
1.2.6 Organigrama	6
1.2.7 Criterios fundamentales para su preparación	6
1.2.8 Clasificación	7
1.2.9 Análisis de puestos	8
1.2.10 Análisis de puestos y funciones esenciales del puesto	9
1.2.11 Recopilación de la información del puesto	9
1.2.12 Control de la exactitud de la información del puesto	10
1.2.13 Enfoque para el análisis de puestos	11
1.2.14 Descripciones del puesto	11
1.2.15 Problemas con la descripción de puestos	12
1.2.16 Diseño de puestos	12
1.2.17 Administración de operaciones	13
1.2.18 Proceso	13
1.2.19 Análisis y diseño del proceso	15
1.2.20 Diseño del proceso de servicio	16
1.2.21 Oportunidades para mejorar los procesos de servicio	16
1.3 Planteamiento del problema	16
1.3.1 Pregunta	17

1.4	Objetivos de la práctica a realizar	17
1.4.1	Objetivo general	17
1.4.2	Objetivos específicos	17
1.5	Alcances y límites de la práctica	18
Capítulo 2		19
2.1	Metodología aplicada de la práctica	19
2.2	Sujetos de la investigación	20
2.3	Instrumentos	20
2.4	Procedimiento	21
2.5	Recursos financieros	22
Capítulo 3		23
3.1	Resultados	23
Capítulo 4		27
4.1	Análisis de resultados	27
Conclusiones		31
Recomendaciones		33
Propuesta		34
Bibliografía		69
Anexos		70

Resumen

Como parte del desarrollo de la Práctica Empresarial Dirigida –PED-, en el capítulo inicial de esta tesis se analizaron los antecedentes y estructura organizacional de ASEMSA; asimismo, se realizó un diagnóstico utilizando como herramienta el FODA, por medio del cual se determinó que la empresa no contaba con los fundamentos escritos para el soporte de los puestos de trabajo y procesos operativos más relevantes. Por lo anterior, dentro del mismo capítulo se estructuró un marco teórico que proporcionó los fundamentos necesarios para el planteamiento del problema y determinación de la pregunta central; posteriormente se estableció un objetivo general complementado con los objetivos específicos que aportaron los lineamientos necesarios para el desarrollo de la investigación, tomando en consideración los recursos con los cuales cuenta la empresa y limitaciones tales como el tiempo.

En el segundo capítulo se plasma que la metodología utilizada fue la investigación de tipo descriptiva, analizando la información recolectada en el censo realizado al personal de ASEMSA; siendo sujetos de investigación los siete empleados que conforman la empresa y, para tal efecto, se utilizaron los siguientes instrumentos: Entrevistas, cuestionarios y la observación directa; todas estas actividades se llevaron a cabo de acuerdo a un proceso establecido.

En el capítulo 3 se comparten los resultados de la metodología aplicada en donde lo más relevante es que la empresa no cuenta con soportes escritos de definición de relaciones, propósitos, funciones, autoridad y temas relacionados con los puestos de trabajo. Eso lleva hacia el capítulo final de esta investigación, en el que una vez recabada la información, fue analizada y validada por la gerencia de la empresa para extraer los puntos necesarios y así elaborar la propuesta, como una contribución hacia la empresa, constituyéndola el manual de descripción de puestos junto al diseño de los procesos operativos más relevantes de cada puesto (junto a sus políticas).

La propuesta brindada a la empresa le servirá a los empleados –tanto actuales y futuros- para tener un fundamento escrito sobre las actividades a desarrollar, evitando el traslape de funciones; a los directivos les proporcionará los lineamientos para la medición del desarrollo de las funciones específicas de cada puesto de trabajo además de facilitar el desarrollo de las actividades a nuevos empleados.

Introducción

En los tiempos actuales, se hace indispensable que las empresas posean normativa y documentación organizacional, debido a que la misma proporciona bases y parámetros para el desarrollo de las actividades que realiza una empresa, ofreciendo fundamentos para que los empleados tengan materiales clave sobre los cuales enfoquen los esfuerzos, y es precisamente en estas bases donde se fundamenta la Práctica Empresarial Dirigida –PED- que se desarrolló en –ASEMSA-, empresa dedicada al corretaje de seguros, la cual sirve como enlace entre las aseguradoras y las empresas de la Corporación Multi-Inversiones.

Para el desarrollo de la investigación, se utilizó como unidad de análisis todas las áreas que pertenecen a ASEMSA, siendo estas: Gerencia técnica de seguros, vehículos, diversos, reclamos, gastos médicos y cobros, entrevistando a todos los empleados que conforman la empresa.

Cada unidad de esta compañía es clave para el desarrollo de sus actividades y su funcionamiento adecuado es medular para lograr el éxito de las gestiones de todos los actores. Además, hay que ser claro que sin documentación que sirva como un norte para las operaciones de cualquier organización y sus secciones, será como permitir el establecimiento de una cultura en donde impere la arbitrariedad y el empirismo.

La siguiente investigación está conformada por los antecedentes de la empresa objeto de análisis, los cuales permitirán conocer la situación actual de la misma; el marco teórico proporciona una gama de conceptos necesarios para el desarrollo de la investigación; en el planteamiento del problema, se hace una descripción sistemática de la problemática a resolver y a la cual se le fijan los objetivos. La metodología aplicada para el desarrollo de esta práctica tiene un carácter científico, utilizando como base los instrumentos necesarios para reunir toda la información de cada puesto de trabajo. Con relación a los resultados obtenidos, estos son analizados a profundidad y con criterios tales como: Objetividad, sintetización y análisis de contenido para que den como resultado una propuesta de solución que sea efectiva para el desarrollo de las actividades de ASEMSA.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes

La empresa denominada ASEMSA pertenece al sector servicios y funciona como enlace entre las compañías de seguros y las empresas de la corporación Multi-Inversiones.

La Corporación Multi-Inversiones está integrada por las siguientes divisiones: División Industrial Pecuaria, División Construcción, División Energía, División Molinos, División Restaurantes y División Finanzas que participan en diferentes actividades productivas de Guatemala y de la región. Dichas empresas pertenecen a los sectores industria, construcción, energético, finanzas y alimentos, entre otras. Su organización se encuentra orientada a proporcionar productos y servicios de la más alta calidad.

ASEMSA fue constituida el 09 de septiembre de 1986 perteneciendo originalmente al holding, posteriormente el 06 de noviembre de 2006 pasó a formar parte de la División Finanzas de dicha Corporación.

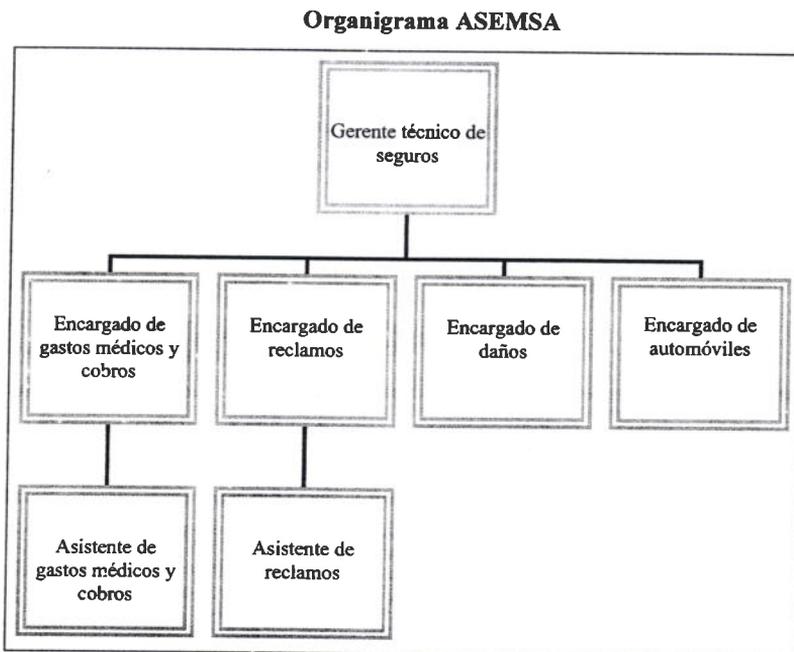
Actualmente la estructura de ASEMSA se compone de las siguientes dependencias:

- Gerencia técnica de seguros
- Cobros y gastos médicos
- Reclamos
- Daños
- Automóviles

No existe registro que demuestre que en ASEMSA, desde sus inicios, se haya realizado algún tipo de estudio administrativo con características similares al presente. Esto se pudo constatar luego de investigar con la gerencia actual de la empresa y de haber realizado el análisis FODA. Por lo anterior, se decidió trabajar en documentar aspectos administrativos tomando en consideración los más relevantes.

1.1.1 Organigrama

Tomando en consideración que al momento de la evaluación realizada, la empresa no contaba con un organigrama, se diseñó el siguiente, como parte de la introducción de la Práctica Empresarial Dirigida (PED), con la finalidad de visualizar la estructura actual de la organización.



Fuente: Elaboración propia

1.1.2 FODA

El siguiente FODA se desarrolló con la finalidad de tener un panorama amplio de las debilidades y amenazas de la empresa, así como de las fortalezas y oportunidades con que se cuenta a nivel administrativo y así poder tener una visión amplia del área que se desea trabajar como parte de la investigación de la Práctica Empresarial Dirigida –PED-

FODA
ASEMSA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Respaldo de una corporación comercial de reconocido prestigio • Equipo de trabajo capacitado • Capacidad de reacción • Estabilidad laboral • Cartera de clientes cautiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Regionalización de operaciones • Crecimiento de la empresa dentro de la corporación • Implementación de una actividad de administración de riesgos
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de un sistema informático • Dependencia de otras empresas de la corporación para la toma de decisiones • Falta de documentación de procedimientos • No se cuenta con una planeación formalmente establecida • No se cuenta con organigrama • No se cuenta con la documentación que de soporte a los puestos de trabajo • No se cuenta con directrices administrativas 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia en el ramo de seguros • Dependencia casi absoluta hacia un solo proveedor • Entorno económico hostil • Sinistros por causas naturales

1.2 Marco teórico

1.2.1 Administración

Koontz y Weihrich (2003) definen que la administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos. Esta definición básica debe ampliarse:

- Cuando se desempeñan como administradores, los individuos deben ejercer las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.
- La administración se aplica a todo tipo de organizaciones.
- Se aplica a administradores de todos los niveles organizacionales.
- La interacción de todos los administradores es la misma: Generar un superávit.
- La administración persigue la productividad, lo que implica eficacia y eficiencia.

1.2.2 Funciones de la administración

Muchos estudiosos y administradores se han percatado de que la clara y útil organización de los conocimientos facilita el análisis de la administración. Así pues, al estudiar la administración es de gran utilidad dividirla en cinco funciones administrativas: Planeación, organización, integración de personal, dirección y control, en torno de las cuales pueden organizarse los conocimientos que se hallan en la base de esas funciones. Es por ello que los conceptos, principios, teorías y técnicas de la administración se agrupan en esas cinco funciones (Koontz y Weihrich, 2003).

1.2.3 Organización

Franklin (2004) define que el concepto de organización tiene diversas versiones, mas para efectos prácticos podemos definirlo como un proceso que parte de la especialización y división del trabajo para agrupar y asignar funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía con el fin de contribuir al logro de objetivos comunes a un grupo de personas.

1.2.4 Cambio organizacional

Franklin (2004) considera que la organización debe desarrollar su capacidad de autocritica para que centre su atención en un proceso de cambio planeado más que en problemas particulares. De esta manera el cambio se integra a la cultura organizacional y la autocritica pasa a formar parte del estilo natural de administrar.

Un estilo de estas características representa un concepto clave para relacionar los problemas con los objetivos y las oportunidades derivados de la interacción organización-ambiente, lo que facilita la percepción de:

- El sistema estructural.

- La naturaleza general de las tareas.
- El nivel de desempeño.
- El clima general de innovación en la organización.
- El manejo inteligente de los recursos.
- El efecto esperado respecto de pasados esfuerzos de cambio.

De esta manera, el análisis multivariable representa un modelo conceptual que facilita el entendimiento de los fenómenos organizacionales complejos en ambientes diversos.

1.2.5 Análisis de la estructura organizacional

Franklin (2004) considera que las modificaciones a la estructura organizacional tienen que realizarse en función de las variables siguientes:

- Atención de las disposiciones normativas.
- Redefinición de los objetivos y las estrategias institucionales
- Rediseño o reagrupación de unidades por proceso.
- Reducción de personal conforme a esta secuencia:
 - Congelación de puestos y plazas vacantes.
 - Liquidación de personal de áreas adjetivas o de apoyo.
 - Liquidación de personal de áreas sustantivas, siguiendo los niveles jerárquicos en forma ascendente, esto es:
 - Personal secretarial.
 - Analistas.
 - Jefes de oficina.
 - Jefes de departamento.
- Redistribución y/o reorientación de funciones
- Diseño y aplicación de cuestionarios y cédulas para captar información sobre:
 - Área de influencia de los procesos.
 - Funciones por área.
 - Procedimientos.
 - Cargas de trabajo.
 - Métodos de trabajo.
 - Dimensión humana, tecnológica y estructural del cambio.
 - Coordinación con instancias externas.

- Replanteamiento de territorios o áreas de trabajo.
- Aseguramiento del orden de los procesos.
- Revisión de las características y el manejo de productos o servicios.
- Estimación de los recursos necesarios para afrontar el cambio.
- Establecimiento de condiciones de operaciones viables y oportunas.
- Replanteamiento de relaciones de trabajo con organizaciones que brindan insumos, servicios o pautas de acción.
- Reducción de niveles jerárquicos y unidades administrativas.
- Capacitación de la organización para asimilar el cambio.
- Previsión de la desincorporación de áreas.
- Promoción de la creación de fuentes de trabajo suplementarias.

1.2.6 Organigrama

Franklin (2004) indica que el organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen.

Tiene como objeto el convertirse en el instrumento idóneo para plasmar y transmitir en forma gráfica y objetiva la composición de una organización.

Como utilidad brinda:

- Una imagen formal de la organización.
- Facilidad en el conocimiento tanto de la organización como de sus relaciones de jerarquía y coordinación.
- Representación de un elemento técnico valioso para el análisis organizacional.
- Una fuente autorizada de consulta.

1.2.7 Criterios fundamentales para su preparación

- Precisión: Franklin (2004) establece que en el organigrama deben definirse con exactitud todas las unidades administrativas y sus interrelaciones.

- **Sencillez:** Debe ser muy simple, para que se comprenda fácilmente. Por ello se recomienda no complicarlo con trazos innecesarios o una nomenclatura compleja o poco clara.
- **Uniformidad:** Para facilitar su interpretación, conviene homogeneizar las líneas y figuras que se utilicen en su diseño.
- **Presentación:** Su funcionalidad depende en gran medida de su formato y estructura; por ello, en su preparación deben considerarse criterios técnicos de servicio, en función de su objetivo.
- **Vigencia:** Para conservar su vigencia el organigrama debe mantenerse actualizado. Al elaborarlo es recomendable que en el margen inferior derecho del gráfico se anote el nombre de la unidad responsable de prepararlo y la fecha de su autorización o actualización.

1.2.8 Clasificación

De acuerdo a Franklin (2004) los organigramas pueden clasificarse en cuatro grandes grupos:

- **Por su naturaleza**
 - **Microadministrativos:** Corresponden a una sola organización y pueden referirse a ella en forma global o mencionar alguna de las áreas que la conforman.
 - **Macroadministrativos:** Involucran a más de una organización.
 - **Mesoadministrativos:** Consideran una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico.
- **Por su ámbito**
 - **Generales:** Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características.
 - **Específicos:** Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.
- **Por su contenido**
 - **Integrales:** Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia.
 - **Funcionales:** Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones.

- De puestos, plazas y unidades: Indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas.
- Por su presentación
 - Verticales: Presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual los manuales de organización recomiendan su empleo.
 - Horizontales: Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas en tanto que las relaciones entre las unidades se ordenan por líneas dispuestas horizontalmente.
 - Mixtos: Utilizan combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades base.
 - De bloque: Son una variante de los verticales y tiene la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su cobertura permiten que aparezcan unidades ubicadas en los últimos niveles jerárquicos.

1.2.9 Análisis de puestos

Bohlander y Snell (2009) indican que el análisis de puestos en ocasiones se considera la piedra angular de la Administración de Recursos Humanos, porque la información que recaba sirve para muchas funciones de ésta. El análisis de puestos es el proceso para obtener información acerca de los puestos mediante la determinación de los deberes, las tareas o las actividades de los mismos. El procedimiento implica investigar de manera sistemática los puestos mediante el seguimiento de una serie de pasos predeterminados, especificados antes del estudio. Cuando se ha concluido, el análisis de puestos da como resultado un informe escrito en el que se resume la información obtenida del análisis de 20 ó 30 tareas o actividades del puesto.

Los gerentes de recursos humanos utilizan esta información para desarrollar las descripciones y las especificaciones del puesto. Estos documentos, a su vez, se utilizan para desempeñar y reforzar las diferentes funciones de recursos humanos, como el desarrollo de los criterios para la

evaluación del desempeño o el contenido de los tipos de capacitación. El propósito final del análisis de puestos es mejorar el desempeño y productividad de la organización.

En contraste con el diseño de puestos, el cual refleja las opiniones subjetivas acerca de los requisitos ideales de un puesto, el análisis de puestos se ocupa de la información objetiva y comprobable acerca de los requisitos reales de un puesto. La descripción y especificaciones del puesto desarrolladas mediante el análisis de puestos deberán ser tan exactas como sea posible, de lo contrario, no tendrán valor para quienes toman las decisiones en el área de recursos humanos. Estas decisiones pueden implicar cualquiera de las funciones de recursos humanos, desde el reclutamiento hasta la rescisión del contrato de los empleados.

1.2.10 Análisis de puestos y funciones esenciales del puesto

Bohlander y Snell (2009) exponen que debería destacarse que un objetivo principal del análisis de puestos moderno es ayudar a la organización a establecer hasta qué punto sus requisitos de selección y desempeño se relacionan con el puesto. El análisis de puestos ayuda a las empresas grandes y pequeñas a cumplir con sus deberes legales conforme a la ley.

Existen 3 lineamientos para interpretar si una función es esencial a un puesto:

- La razón para que el puesto exista es desempeñar la función.
- La cantidad de empleados entre quienes se podría distribuir el desempeño de la función es limitado.
- La función puede ser muy especializada y requerir experiencia o habilidades determinadas para desempeñar el puesto.

1.2.11 Recopilación de la información del puesto

Bohlander y Snell (2009) establecen que la información del puesto puede obtenerse de diversas maneras. Los métodos más comunes para analizar los puestos son las entrevistas, los cuestionarios, la observación y los diarios.

- Entrevistas: El analista de puestos puede solicitar a los empleados y gerentes, por separado información sobre el puesto que se revisa.
- Cuestionarios: El analista de puestos puede hacer circular cuestionarios preparados con cuidado para que sean contestados de manera individual por quien ocupa el puesto y por

los gerentes. Estos formatos se utilizarán para obtener información de los deberes y tareas desempeñadas en el puesto, el propósito del mismo, la convivencia física, los requisitos para desempeñarlo (habilidad, educación, experiencia, exigencias físicas y mentales), el equipo y los materiales que se utilizan para desempeñarlos y las cuestiones especiales de salud y seguridad.

- Observación: el analista de puestos puede aprender sobre los puestos al observar y anotar en un formato estandarizado las actividades de quienes los ocupan. algunas organizaciones utilizar la estrategia de grabar los puestos en video para estudiarlos después.
- Diarios: se puede solicitar a quienes ocupan los puestos que mantengan un diario de sus actividades durante el ciclo de trabajo completo. las anotaciones en los diarios por lo común se hacen en tiempos específicos del horario de trabajo (cada media u hora completa) y se llevan durante un periodo de 2 a 4 semanas.

Aunque los especialistas de recursos humanos, llamados analistas de puestos, son el personal principalmente responsable del programa de análisis del puesto, por lo general buscan la cooperación de los empleados y gerentes de los departamentos cuyos puestos se están analizando. Estos gerentes y empleados son la fuente de gran parte de la información acerca de los puestos, y se les puede pedir que elaboren los borradores de las descripciones y especificaciones del puesto que los analistas necesitan.

1.2.12 Control de la exactitud de la información del puesto

Bohlander y Snell (2009) exponen que para que el analista de puestos cumpla con su propósito, la información recabada debe ser exacta. Se debe tener cuidado de asegurarse que se incluyan todos los hechos importantes, un analista de puestos tiene que estar pendiente de los empleados que tienden a exagerar la dificultad de sus puestos para elevar su ego y su cheque de paga. Al entrevistar a los empleados o revisar sus cuestionarios, el analista debe buscar cualquier respuesta que no concuerde con los otros hechos o impresiones que hayan recibido. Más aún, cuando la información del puesto se recaba de entre los empleados, se debería encuestar a un grupo representativo de estos. Por ejemplo, los resultados de un estudio indicaban que la información obtenida del análisis de puestos estaba relacionada con la raza. En otro estudio, el nivel de experiencia de los ocupantes del puesto influyó en los resultados del análisis.

Un analista de puestos que duda de la exactitud de la información proporcionada por lo empleados debería obtener información adicional de ellos, de sus gerentes o de otras personas que estén familiarizadas con el puesto o con la manera que este se desempeñe. Es una práctica común hacer que las descripciones de cada puesto sean revisadas por quienes los ocupan y sus gerentes.

1.2.13 Enfoque para el análisis de puestos

Bohlander y Snell (2009) indican que la definición sistemática y cuantitativa del contenido del puesto que proporciona en análisis de puestos es la base de muchas prácticas del área de recursos humanos. Análisis de puestos, sirve, en especial, para justificar las descripciones del mismo y otros procedimientos de selección del área de recursos humanos. Para recabar información se utilizan diferentes enfoques de análisis de puestos, cada uno con ventajas o desventajas específicas. Cinco de los enfoques más conocidos son los análisis funcionales del puesto, el sistema de cuestionario del análisis de puestos, el método de incidente crítico, el análisis de inventario de tareas y el análisis de puestos computarizado.

- Análisis funcional del puesto: Enfoque cuantitativo para el análisis de puestos que utiliza un inventario recabado de las diferentes funciones o actividades de trabajo que pueden integrar cualquier puesto y que supone que cada uno de ellos implica tres funciones: Información, personas y cosas.
- Sistema de cuestionario para el análisis de puestos: Cuestionario que abarca 194 diferentes tareas que, por medio de una escala de cinco puntos, buscan determinar el grado en el cual las diferentes tareas se relacionan con el desempeño de un puesto en particular.
- El método del incidente crítico: Método de análisis de puesto que permite identificar las tareas importantes para el éxito del puesto.
- Análisis de inventario de tareas: Lista específica para una organización de las tareas y sus descripciones que se utilizan como base para identificar los componentes de los puestos.
- Análisis de puestos computarizado: Los sistemas de información de recursos humanos han facilitado en proceso de análisis de puestos. En la actualidad se dispone de gran variedad de software diseñado, en especial, para el análisis de puestos y para redactar descripciones y especificaciones de los mismos.

1.2.14 Descripciones del puesto

Bohlander y Snell (2009) afirman que la descripción de un puesto se hace por escrito e incluye los tipos de deberes. Puesto que no existe un formato estándar para las descripciones del puesto, éstas

tienden a variar en apariencia y en contenido de una organización a otra. Sin embargo, la mayoría de las descripciones contiene al menos tres partes: El título, una sección de identificación del puesto y una sección de los deberes de éste. Si las especificaciones del puesto no se redactan en un documento independiente, por lo general se exponen en la sección final de la descripción.

Las descripciones del puesto son de gran valor para los empleados y para la empresa. Desde el punto de vista de los empleados las descripciones pueden utilizarse para ayudarles a conocer sus deberes y recordarles los resultados que se esperan que logren. Desde el punto de vista del empleador, las descripciones escritas pueden servir como base para minimizar los malentendidos que ocurren entre los gerentes y sus subordinados con relación a los requisitos del puesto. También establecen el derecho de la administración y aplican las medidas correctivas cuando los deberes que abarca la descripción del puesto no se desempeñan como es debido.

1.2.15 Problemas con la descripción de puestos

Bohlander y Snell (2009) establecen que los gerentes consideran las descripciones de puestos como una herramienta valiosa para desempeñar las funciones de la administración de recursos humanos. Sin embargo, hay algunos problemas que con frecuencia se asocian a estos documentos entre los que se incluyen los siguientes:

- Si están mal redactados, es decir, si utilizan términos vagos en lugar de términos específicos que proporcionan poca guía para quien va a ocupar el puesto. Algunas veces no se actualizan a medida que cambian los deberes o las especificaciones.
- Pueden violar la ley al contener especificaciones no relacionadas con el éxito del puesto.
- Pueden limitar el alcance de las actividades de quien va a ocupar el puesto y con ello reducir la flexibilidad de la organización.

1.2.16 Diseño de puestos

Bohlander y Snell (2009) exponen que no es extraño que los gerentes y los supervisores confundan los procesos de análisis de puestos y de diseño de puestos. El análisis de puestos es el estudio de los puestos tal como lo desempeñan en la actualidad los empleados. Este identifica los deberes y los requisitos que se necesitan para desempeñar el puesto con éxito, el diseño de puestos, que es consecuencia del análisis de puestos, se relaciona con el estructurar los puestos para mejorar la eficiencia de la organización y la satisfacción del empleado en su puesto. El diseño de puestos se relaciona con el cambio, la modificación y el enriquecimiento de los puestos para captar los talentos de los empleados mientras mejoran el desempeño de la organización. El

diseño de puestos debe facilitar el logro de los objetivos de la organización. Al mismo tiempo, debe reconocer las capacidades y necesidades de quienes desempeñan el puesto.

El diseño de puestos es una combinación de cuatro consideraciones básicas:

- Los objetivos de la organización para los que se creó el puesto.
- Las consideraciones de ingeniería industrial, las cuales incluyen maneras para hacer el trabajo eficiente desde el punto de vista tecnológico.
- Las cuestiones ergonómicas que influyen en la capacidad física y mental del trabajador.
- Las cuestiones del comportamiento que incluyen en la satisfacción que le da el empleado al desempeño de su puesto.

1.2.17 Administración de operaciones

Es el conjunto de actividades que crean valor en forma de bienes y servicios al transformar los insumos en productos terminados. Las actividades que crean bienes y servicios se realizan en todas las organizaciones. En las empresas de manufactura, las actividades de producción que crean bienes suelen ser bastante obvias.

En las organizaciones que no se crean productos físicos, la función de producción puede ser menos evidente. Puede estar “escondida” para el público e incluso para el cliente. Ejemplo de ello son las transformaciones que ocurren en un banco, un hospital, la oficina de una aerolínea o una universidad.

A menudo cuando se realizan los servicios, no se producen bienes tangibles. En su lugar, el producto puede tomar la forma de una transferencia de fondos de una cuenta de ahorros a una de cheques, el trasplante de hígado, la ocupación de un asiento vacío en una aerolínea o la educación de una estudiante. Ya sea que el producto final sea un bien o un servicio, nos referimos a las actividades de producción que ocurren en la compañía como operaciones o administración de operaciones. (Render y Heizer, 2004).

1.2.18 Proceso

Franklin (2004) afirma que en la medida que las organizaciones dirigen sus acciones de maneras distintas, se hace necesario considerar el enfoque de procesos como una forma de organizar el trabajo para generar valor.

Para lograr este propósito se recomienda conocer los componentes de un proceso, su relación con los sistemas y su comportamiento, así como las características y ventajas que ofrece su empleo.

Los componentes básicos de un proceso son:

- Insumos que responde a estándares de calidad definidos.
- Medios de recepción y atención para procesarlos.
- Un producto o servicio resultante.
- Indicadores de control y desempeño.
- Fronteras o límites de cobertura.

Convencionalmente, los procesos pueden relacionarse con los sistemas conforme a la división siguiente:

- Sistemas operativos / procesos sustantivos.
- Sistemas de apoyo / procesos adjetivos.
- Sistemas de control / procesos de regulación.

Para entender cómo se comporta un proceso es necesario considerar estos aspectos:

- Tener claramente identificado al cliente.
- Conocer sus necesidades.
- Mostrar disposición para satisfacerlas.
- Retroalimentar al cliente.
- Contar con unidades de medida.
- Promover una actitud de mejora continua.
- Tener conciencia de la expectativa del cliente.

Para lograr una adecuada gestión de los procesos deben tomarse en cuenta las siguientes características:

- Revisar las restricciones de un enfoque funcional.
- Identificar los procesos clave.
- Organizar las acciones conforme a las mejores condiciones para desahogar el trabajo y la percepción del cliente.
- Designar responsables del proceso.

- Monitorear y ajustar el comportamiento de los procesos.
- Evaluar la calidad de los productos y servicios que se generan.
- Brindar un valor agregado.

El uso inteligente de los procesos facilita a una organización reducir sus costos y el tiempo de atención a clientes, aumentar la calidad de sus productos y servicios, flexibilizarse, fortalecer su capacidad de respuesta, impulsar la creatividad e innovación y mejorar de manera ostensible su desempeño.

1.2.19 Análisis y diseño del proceso

Según Render y Heizer (2004) cuando analizamos y diseñamos los procesos de transformación de recursos humanos en bienes y servicios, nos planteamos preguntas como las siguientes:

- ¿Está diseñado el proceso para lograr una ventaja competitiva en términos de diferenciación, respuesta o bajo costo?
- ¿El proceso elimina pasos que no agregan valor?
- ¿El proceso maximiza el valor para el cliente según lo percibe el cliente?
- ¿El proceso permitirá obtener pedidos?

Ciertas herramientas nos ayudan a comprender las complejidades del diseño y rediseño del proceso. Son maneras sencillas para que tenga sentido lo que sucede o debe suceder en el proceso. Examinemos cuatro de ellas:

- Diagrama del flujo: Es un esquema o dibujo del movimiento de materiales, productos o personas.
- Grafica de función tiempo: Una segunda herramienta para el análisis y diseño del proceso es un diagrama de flujo, al cual se agrega el tiempo en el eje horizontal. Estas gráficas se denominan gráfica función-tiempo o mapeo del proceso. En las graficas de función-tiempo, los nodos indican las actividades y las flechas, la dirección del flujo en el tiempo, con el tiempo en el eje horizontal. Este tipo de análisis permite que los usuarios identifiquen y eliminen desperdicios, como plazos de más duplicidad y demoras.
- Diagramas del proceso: La tercera herramienta es el diagrama del proceso. Los diagramas del proceso comprenden símbolos tiempo y distancia, con la finalidad de ofrecer una forma objetiva y estructura para analizar y registrar las actividades que conforman el proceso. Permiten centrar la atención en las actividades que agregan valor.

- **Diseño preliminar del servicio:** En ocasiones, los productos con alto contenido de servicio justifican una cuarta técnica de proceso. El diseño preliminar del servicio es una técnica de análisis del proceso que se enfoca en el cliente y la interacción del proveedor con el cliente.

1.2.20 Diseño del proceso de servicio

La interacción con el cliente a menudo afecta de manera adversa la ejecución del proceso. Para un servicio, por su naturaleza, implica la necesidad de cierta interacción y personalización. Al reconocer que los deseos del cliente tienen a ir en contra del proceso, cuanto más se interese el administrador en diseñar un proceso que se ajuste a estos requerimientos, más efectivo y eficiente será el proceso (Render y Heizer, 2004).

1.2.21 Oportunidades para mejorar los procesos de servicio

- **Distribución:** El diseño de la distribución del lugar es una parte integral de muchos procesos de servicios en particular en la venta al menudeo, restaurantes y bancos. En la venta al menudeo, la distribución brinda no sólo exposición del producto, sino también instrucciones al cliente y mejora del producto. En los restaurantes, la distribución física mejora la experiencia de la comida, a la vez que proporciona un flujo eficaz entre el bar, la cocina y el área de mesas. En los bancos, da seguridad, fluidez y comodidad personal. Puesto que la distribución física es una parte integral de muchos servicios, representa una oportunidad permanente para ganar pedidos.
- **Recursos humanos:** Debido a que muchos servicios implican interacción con el cliente, los aspectos de recursos humanos para reclutar y capacitar son elementos importantes en los procesos de servicio. Además, una fuerza de trabajo comprometida con la flexibilidad en los horarios y la capacitación cruzada para suplir cuando los procesos no requieren una persona de tiempo completo, puede tener un enorme efecto en el desempeño general del proceso (Render y Heizer, 2004).

1.3 Planteamiento del problema

Luego de realizar el análisis FODA se determinó que ASEMSA posee algunas deficiencias administrativas, siendo las más representativas las de carácter organizacional y operativo, debido a que la empresa no cuenta con una estructura organizacional definida, ni con una descripción de los puestos, así como manuales que proporcionen los lineamientos indispensables para el

funcionamiento organizacional. Asimismo, no existe un esquema que identifique los procesos operativos más relevantes de la organización, lo que provoca la ejecución de actividades, la mayoría de las veces, de forma empírica debido a la ausencia de un instrumento que delimite el área de responsabilidad de cada puesto. Lo anterior tiene su causa en que los empleados ignoran hasta donde llegan sus obligaciones y donde inician áreas de injerencia de otro colaborador.

De no prestar atención a estos inconvenientes la empresa enfrentará más adelante problemas de tipo organizacional, empleados desmotivados y enfrentados con sus compañeros; asimismo, se incrementará el número de actividades que no se desarrollen por la falta de una persona encargada o responsable de dicha actividad.

La presente investigación proporcionará los lineamientos necesarios para el desarrollo de las actividades dentro de los puestos de trabajo, así también, se definirá cuáles son los requisitos necesarios que debe cumplir cada uno de los empleados para el desempeño de actividades lo cual facilitará la contratación de nuevo personal cuando se requiera y la inducción de estos nuevos empleados de forma más ordenada al tener un documento que sustente cada una de las actividades necesarias para desarrollar el trabajo. El análisis de los procesos operativos permitirá determinar dónde se están ocasionando los atrasos o cuellos de botella y qué tipos de actividades se están traslapando, todo esto con la finalidad de poner especial énfasis en las mismas y mejorar los procesos más importantes de cada actividad. Derivado de lo anterior se plantea la siguiente pregunta de investigación:

1.3.1 Pregunta

¿Cuál es la descripción actual de los puestos y procesos operativos más importantes en ASEMSA?

1.4 Objetivos de la práctica a realizar

1.4.1 Objetivo general

- Determinar la descripción actual de los puestos y procesos operativos más importantes en ASEMSA.

1.4.2 Objetivos específicos

- Elaborar el FODA para hacer un análisis de la situación actual de la empresa.

- Investigar las actividades y procesos que se realizan en cada uno de los puestos.
- Analizar las actividades y procesos que se desarrollan en cada puesto.
- Diseñar los puestos y procesos operativos más importantes de la empresa.
- Describir la estructura organizacional de la empresa.

1.5 Alcances y límites de la práctica

La práctica se desarrolló en todas las áreas de la empresa ASEMESA, abarcando todos los puestos de la misma, teniendo como fecha límite para su elaboración el mes de noviembre de 2009.

Para el desarrollo de la práctica se analizó cada uno de los puestos de la empresa; mientras que para los procesos operativos se seleccionó solamente los más significativos dentro de esa compañía, por tener como principal limitante el tiempo programado para el estudio.

Capítulo 2

2.1 Metodología aplicada de la práctica

Se utilizó la investigación descriptiva, analizando la información recolectada del censo realizado a los empleados de ASEMESA. Para estudiar el problema presentado en la investigación, se hizo una generalización del mismo y posteriormente se utilizó el estudio de la problemática específica.

Según Zapata (2005) la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

Etapas:

- Examinar las características del problema escogido.
- Definir el problema.
- Enunciar los supuestos en que se basan los procesos adoptados.
- Elegir los temas y las fuentes apropiados.
- Seleccionar o elaborar técnicas para la recolección de datos.
- Establecer, a fin de clasificar los datos, categorías precisas, que se adecuen al propósito de la investigación y permitan poner de manifiesto las semejanzas, diferencias y relaciones significativas.
- Verificar la validez de las técnicas empleadas para la recolección de datos.
- Realizar observaciones objetivas y exactas.
- Describir, analizar e interpretar los datos obtenidos, en términos claros y precisos.

2.2 Sujetos de la investigación

Los sujetos de la investigación fueron los siete empleados de ASEMSA, a quienes se entrevistó con la finalidad de obtener la información que sirvió de base para el desarrollo de la Práctica Empresarial Dirigida –PED-. A continuación se hace una descripción de los entrevistados:

- Gerente del área técnica de seguros.
- Persona encargada del ramo de automóviles.
- Persona encargada del ramo de daños.
- Persona encargada del área de reclamos (automóviles y daños).
- Asistente del área de reclamos (automóviles y daños).
- Persona encargada del área gastos médicos y cobros.
- Asistente del área gastos médicos y cobros.

2.3 Instrumentos

La elección de los instrumentos para recopilar datos debe estar en función de las características del estudio que se pretenda realizar. Para recabar la información en forma efectiva y ordenada, se utilizó una combinación de técnicas que Franklin (2004) define de la siguiente manera:

- Investigación documental: Se deben seleccionar y analizar los escritos que contienen datos de interés relacionados con el estudio, para lo cual se analizó estudios previos e información técnica documentos que aporten información relevante a la investigación.
- Observación directa: Este recurso fue de gran utilidad para el equipo técnico responsable del estudio. Permitió conocer no sólo la manera en que operan las unidades administrativas, sino la cultura organizacional predominante en las áreas físicas donde se desarrolló el trabajo. A partir del análisis de la información recabada fue aconsejable conversar con algunas de las personas que prestan sus servicios en estas áreas, para complementar o afinar los datos.
- Cuestionario: Este instrumento se utilizó para obtener la información deseada en forma homogénea. Lo constituyó una serie de preguntas escritas, secuenciadas y separadas por una temática específica.
- Entrevista: Esta herramienta consistió básicamente en reunirse con una o varias personas con el fin de interrogarlas en forma adecuada para obtener información.

Una vez obtenidos los elementos teóricos y definido el diseño de la investigación, se hizo necesario construir los instrumentos de recolección de datos, para lo cual se elaboraron los siguientes instrumentos:

- Se elaboró un cuestionario para conocer la información específica de cada uno de los puestos, destacando los siguientes datos:
 - Nombre del puesto.
 - De quién depende (a quién deberá reportar).
 - Subordinados (a quienes deberá supervisar).
 - Función básica (conjunto de tareas que el ocupante deberá cumplir).
 - Responsabilidades (cómo deberá cumplir sus tareas).
 - Características requeridas (perfil deseado en el empleado).
- Se elaboró una guía de entrevista, para conocer por procesos más importantes de cada uno de los puestos de trabajo.
- Se elaboró una guía de observación, para completar la información recabada en la entrevista y el cuestionario.
- Se elaboró una guía de entrevista para el gerente, el objetivo de este instrumento era conocer la situación de la empresa y de esta forma entender sus procesos además, de validar las funciones, autoridad, responsabilidad y perfil de cada puesto.

2.4 Procedimiento

- Elaboración del anteproyecto.
- Elaboración del proyecto.
- Elaboración de los instrumentos (entrevista, cuestionario, guía de observación).
- Visita preliminar a la empresa para entrevistas.
- Análisis de las entrevistas.
- Desarrollo del PED.
- Presentación preliminar del PED.
- Correcciones PED.
- Entrega del PED final.

2.5 Recursos financieros

Las propuestas presentadas en este trabajo forman parte de un aporte hacia la empresa, sin embargo, se hace la estimación del costo que tendría para ASEMSA la elaboración de los manuales y descripción de los procesos operativos:

RECURSOS	
Recursos Humanos	
1 Consultor con 160 horas de trabajo	Q 10,250.00
Recursos Materiales	
Papelería y útiles	Q 700.00
TOTAL	Q 10,950.00

Capítulo 3

3.1 Resultados

La aplicación del FODA, como parte de los objetivos específicos de la investigación, detectó las deficiencias administrativas más relevantes de ASEMSA; se identificó que la empresa no cuenta con ningún soporte escrito que defina los puestos de trabajo, establezca las relaciones, determine los propósitos, las funciones, el grado de autoridad y los requisitos básicos para ocupar los puestos dentro de la empresa; además, se detectó la falta de un diseño de procesos operativos.

De acuerdo a lo indicado y usando el instrumento referido en el párrafo anterior (FODA), se hizo la correlación entre cada uno de los puntos detectados en las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, revelando los resultados siguientes:

- Tomando en cuenta que la compañía tiene la fortaleza de contar con el respaldo de una corporación comercial de reconocido prestigio a nivel nacional y regional, no es posible que no tenga un organigrama formalmente delineado, asimismo, que no tenga directrices ni una planeación formalmente establecida para cada colaborador.
- Debido a que hay una gran oportunidad que las operaciones de ASEMSA se expandan para otros negocios de la región, es necesario contrarrestar la falta de un documento que profile las atribuciones y responsabilidades de cada uno de los colaboradores, haciendo más eficiente el funcionamiento total de la empresa.
- Como resultado de la documentación de cada puesto de trabajo, se pueden establecer las directrices administrativas que también ayudarán a la empresa para que cuente con una plataforma que atienda al resto de la corporación.
- Eventualmente, ASEMSA notará la necesidad de implementar un sistema informático que automatice la gestión. Sin duda, el uso de herramientas de software adecuadas para el giro del negocio será un complemento de la definición del área de injerencia de cada puesto de trabajo.
- En el momento de implementar mejoras de carácter estructural con relación al recurso humano, se creará un escenario idóneo para contrarrestar riesgos como el que la competencia gane relevancia a los ojos del resto de la corporación y no se deriven en resultados adversos a la razón de ser de ASEMSA.

Luego del análisis del FODA, se planteó la pregunta central de ésta práctica, ¿Cuál es la descripción actual de los puestos y procesos operativos más importantes en ASEMSA?

Para dar respuesta a esa interrogante, se procedió a trasladar un cuestionario a cada uno de los empleados de ASEMSA para obtener la información que sirvió de base para la elaboración de los manuales de descripción de puestos.

Dentro de los hallazgos más importantes usando este instrumento, se puede describir las relaciones que existen en cada uno de los puestos: De quién depende, quienes son subordinados, información que sirvió de base para la realización del organigrama de la empresa.

Cada uno de los empleados describió sus funciones generales y específicas, asimismo, indicaron el tipo de actividad que desarrolla cada puesto, siendo las más relevantes las de carácter técnico, servicio y administrativo; en el caso del gerente, se agregan las gerenciales y en cuanto a los asistentes la de asistencia. Con relación a los porcentajes de tiempo aplicados en cada una de las actividades, éstos varían según el puesto de trabajo. Es por ello que esta información no puede ser relacionada entre todos los puestos por sus distintas naturalezas.

En cuanto a la pregunta que se refiere al tiempo de capacitación necesario para tener dominio y rendimiento pleno, todos los empleados afirmaron que este tiempo no debe ser mayor a tres meses; esto se debe a que todos poseen los conocimientos y experiencia técnica en seguros, esta información fue considerada al momento de elaborar las especificaciones del puesto debido a que todo candidato a alguna plaza debe poseer experiencia en el ramo.

Basándose en las responsabilidades, todos los empleados de ASEMSA le otorgan una importancia mayor a lo relacionado con el público, tanto interno como externo. Adicionalmente, lo confidencial de la información y la custodia de bienes bajo su resguardo.

En relación a las características humanas requeridas, sirvió como base para establecer las competencias de cada uno de los puestos de trabajo siendo indispensable para todos los puestos el criterio a iniciativa, la facilidad de negociación, análisis de datos y elaboración de informes.

En referencia al espacio físico y riesgos en el lugar de trabajo, los empleados de ASEMSA expresaron contar con las instalaciones adecuadas y no estar expuestos a ningún tipo de riesgo para el desarrollo de sus funciones.

Asimismo, se le preguntó al grupo de empleados cómo consideraban la competencia en los puestos de trabajo, a los que el Gerente respondió que existe una escasez de personal especializado en seguros, mientras el resto de colaboradores consideran que la oferta es de tamaño mediano.

En cuanto a la interrogante del grado académico requerido en cada puesto, el de nivel gerencial exige un título universitario, mientras que los mandos medios requieren un pensum cerrado y los asistencias con estudios superiores en curso.

Posterior al cuestionario antes analizado, se realizó la entrevista que sirvió de base para la elaboración del diseño de los procesos; primero se determinó cuáles eran los procesos más relevantes y para tal efecto, se entrevistó a cada colaborador y se procuró identificar cuál actividad era la más relevante dentro de sus funciones: Se le designó un nombre técnico y posteriormente se le solicitó al empleado que narrara la forma en que desarrollaba cada paso de dicha actividad. Para entender más el proceso se realizó una guía de observación, en esta oportunidad se le solicitó al colaborador que ejecutara el proceso con la finalidad de entender y cotejar cada uno de los pasos, determinando así la forma de diagramación que fuera de fácil interpretación.

Finalmente, es importante destacar que toda la información recolectada fue validada por el gerente de la empresa, con el fin de tener la certeza de que tanto el Manual de Descripción de Puestos como el Diseño de Procesos cuentan con el aval de la empresa objeto de estudio.

Como complemento al análisis de puestos y procesos operativos dentro de la empresa, también se realizó una entrevista al gerente mediante la cual se dieron a conocer los siguientes puntos:

- La razón por la que la empresa no cuenta con un área de contabilidad, recursos humanos, secretaría y tesorería, se debe a que ASEMSA recibe estos servicios de la corporación. Este modo de operación minimiza costos mediante la reducción de funciones.



- Se dio a conocer cuáles son las metas de la empresa a mediano y largo plazo; asimismo, se comprendió la razón de ser de la empresa y su importancia dentro de la corporación y esa información fue de utilidad para establecer la misión y visión de la empresa.
- El gerente también describió la operación de la empresa como sencilla pero especializada. Es por ello que se colocó un especial énfasis en los requisitos de los puestos de trabajo y competencias.

Con la información recolectada de los diferentes instrumentos, se desarrolló como propuesta para la empresa el Manual de Descripción de Puestos, este consta de una parte introductoria, un organigrama, la misión, la visión, la identificación del puesto, a quién reporta, subordinados, responsabilidades y perfil, información que será de gran utilidad a la empresa debido a que mediante este manual los puestos contarán con el soporte escrito que servirá de apoyo para los empleados, así también proporcionará una guía para nuevos colaboradores.

Capítulo 4

4.1 Análisis de resultados

Franklin (2004) indica que el organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas y tiene como objeto el convertirse en el instrumento idóneo para plasmar y transmitir en forma gráfica y objetiva, la composición de una compañía, brindando:

- Una imagen formal de la organización.
- Facilitación del conocimiento tanto de la organización como de sus relaciones de jerarquía y coordinación.
- Un elemento técnico valioso para el análisis organizacional.
- Una fuente autorizada de consulta.

Debido a que la empresa no cuenta con un organigrama y dada la importancia del mismo, se elaboró la descripción gráfica de la estructura orgánica de la empresa, información que se incluyó como parte de las propuestas realizadas a la empresa.

Según lo sugerido por muchos autores, el organigrama de tipo vertical representa una forma fácil de entender la estructura de una empresa, es por esto que se utilizó este tipo de organigrama para representar fielmente cómo está conformada ASEMSA. Para tal efecto es que se presentan las unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular, en este caso, el Gerente Técnico del Área de Seguros y desagrega los diferentes niveles jerárquicos de forma escalonada.

Bohlander y Snell (2009) afirman que la descripción de un puesto se hace por escrito e incluye los tipos de deberes. La mayoría de las descripciones de puestos contienen al menos tres partes: El título, una sección de identificación del puesto y una sección de los deberes de éste. Si las especificaciones del puesto no se redactan en un documento independiente, por lo general, se exponen en la sección final de la descripción.

Las descripciones del puesto representan un valor para los empleados y para la empresa. Desde el punto de vista de los empleados, las descripciones pueden utilizarse para ayudarles a conocer sus deberes y recordarles los resultados que se esperan que logren. Desde el punto de vista del empleador, las descripciones escritas pueden servir como base para minimizar los malentendidos

que ocurren entre los gerentes y sus subordinados con relación a los requisitos del puesto. (Bohlander y Snell, 2006).

En la empresa ASEMSA no se cuenta con una descripción de puestos, por lo cual y derivado de la importancia de los manuales de descripción de puestos para la organización, se consideró como parte del desarrollo de esta práctica la elaboración de los mismos, utilizando para la recolección de la información necesaria los siguientes métodos:

- Cuestionarios.
- Entrevistas.
- Observación.

Se hizo necesario el desarrollo del Manual de Descripción de Puestos. Dicho instrumento servirá, como se indicó anteriormente, a los empleados actuales para conocer de una forma clara y precisa cuáles son los deberes y responsabilidades de su plaza trabajo y al gerente le ayudará a medir el desempeño de los puestos de sus colaboradores. Además de proporcionar a la empresa un instrumento de gran valor que minimizará los errores al momento de contratar nuevo personal, este indicará cuál es el perfil que deben tener los candidatos a algún puesto de trabajo y una vez contratado el nuevo empleado, el manual le guiará acerca de las funciones específicas a desarrollar.

En cuanto al perfil requerido por un puesto, es más que fundamental, ya que la selección del recurso humano adecuado redundará en que el desempeño del colaborador sea el esperado para que al final el desempeño total de la compañía sea el óptimo. Adicionalmente, se evitarán escenarios desagradables como despidos por inconformidad en los resultados por parte de la gerencia de ASEMSA o bien renuncias inesperadas por falta de adaptabilidad en las plazas.

El manual elaborado consta además de la parte introductoria y el organigrama, con la descripción de las funciones para los puestos de: Gerente técnico de seguros, encargado de gastos médicos y cobros, encargado de reclamos, encargado de daños, encargado de automóviles, asistente de gastos médicos y cobros, además del puesto de asistente de reclamos.

Es importante destacar que el cuestionario trasladado a los empleados permitió la descripción de cada puesto indicado anteriormente, obteniendo como resultado final una descripción para cada uno de los puestos que consta de la identificación del mismo, la relación de autoridad, los

propósitos del puesto, las funciones tanto generales como específicas, la responsabilidad, comunicación, especificaciones y competencias de la plaza.

Para el diseño de los procesos operativos más relevantes dentro de ASEMSA, se tomó en consideración que la interacción con el cliente a menudo afecta de manera adversa la ejecución del proceso. Para un servicio, por su naturaleza, implica la necesidad de cierta interacción y personalización. Al reconocer los deseos del cliente, el administrador debe diseñar un proceso que se ajuste a estos requerimientos, efectiva y eficientemente. (Render y Heizer, 2004).

Se procedió a determinar la actividad más importante de cada uno de los puestos, y para tal efecto, se entrevistó al personal de ASEMSA para entender qué proceso era el más representativo en las actividades que desarrolla dentro de su puesto de trabajo tomando en consideración que éste se desarrolla en función de los deseos del cliente, obteniendo como resultados la siguiente información:

1. Diseño del proceso de emisión de pólizas nuevas, siendo responsable de esta actividad el encargado del departamento de daños; este proceso se refiere a inclusión de nuevos bienes en el proceso de aseguramiento, intervienen además, la compañía de seguros y el cliente.
2. Diseño del proceso de exclusión de automóviles; el responsable de esta actividad es la persona encargada del área de automóviles, además intervienen: El área de cobros, la aseguradora y el cliente, éste último es quien solicita la baja del vehículo en la aseguradora.
3. Diseño del proceso de reclamos; en esta actividad intervienen: El cliente, la aseguradora y el área de reclamos, siendo el encargado de esta actividad el responsable del departamento. Este proceso se refiere al trámite que se le da a un reclamo en caso de siniestro.
4. Diseño del proceso de reclamos pendientes en aseguradora; el área responsable de esta actividad es gastos médicos y cobros, además intervienen: La gerencia y la aseguradora. El objetivo principal de este procedimiento es agilizar la liquidación de los reclamos en la aseguradora, a efecto de garantizar un buen servicio al cliente.
5. Diseño del proceso de liquidación de reclamos; en esta actividad intervienen: La aseguradora, el cliente y el departamento de reclamos. Esta tarea se encuentra a cargo del asistente del departamento antes indicado. El objetivo principal de la misma es el cumplimiento del compromiso adquirido con el cliente.

6. Diseño del proceso de análisis, redacción y revisión de informes técnicos; el responsable de esta actividad es el gerente, interviniendo el cliente y las otras áreas que conforman la empresa. Luego de realizar cualquier inspección o análisis de riesgo se debe entregar un informe escrito sobre los hallazgos localizados y éste es el por qué de esta actividad.
7. Diseño del proceso de cobro de comisiones; el responsable de esta actividad es la persona encargada del área de gastos médicos y cobros, además interviene la aseguradora y el departamento de contabilidad. Con este proceso se garantiza que las comisiones sean pagadas por la aseguradora de acuerdo a lo establecido.

Finalmente, mediante la guía de observación se confirmó los procesos y las actividades de cada puesto, para entender de una forma más precisa la manera en que se desarrollan las actividades en ASEMSA. Esta herramienta permitió la ratificación de toda la información colectada en los otros instrumentos mencionados anteriormente (entrevistas y cuestionarios).

Conclusiones

- En ASEMSA, se carece de una descripción formal de puestos; por lo que al momento de asignar el pues a un colaborador se le asignan funciones y responsabilidades de forma verbal.
- Derivado del FODA realizado a la empresa, se detectó que no se cuenta con la documentación que brinde soporte a los puestos de trabajo y procedimientos más relevantes de la empresa.
- Para el desarrollo de las actividades de la empresa, se hace indispensable contar con un documento escrito que proporcione soporte a los puestos de trabajo, es aquí donde radica la importancia de los manuales de descripción de puestos.
- Se determinó que la descripción de puestos proporciona a las empresas los lineamientos necesarios a cumplir en cada uno de los puestos, evitando el traslape de actividades y comprometiendo a los empleados con los requisitos mínimos para el desarrollo de sus actividades.
- Los procesos representan un guía gráfica sobre el desarrollo de una actividad específica, asimismo, sirve para determinar quiénes son las personas que intervienen en el proceso y establecer las políticas necesarias.
- ASEMSA, empresa dedicada al corretaje de seguros dentro de la corporación Multi-Inversiones, cuenta exclusivamente con las áreas especializadas en seguros, debido a que la corporación es quien le provee de todos los servicios adicionales para su funcionamiento.
- Es importante tomar en consideración el resultado del cuestionario en cuanto al tiempo que ocupan los empleados en sus actividades. Esta información le será de gran utilidad a la empresa para que en el momento de realizar una evaluación de los puestos, se cuente con un parámetro de medición establecido.

- **Con el soporte escrito en cuanto a la descripción de puestos y procesos operativos, se debe considerar que se minimizará el costo de no calidad que se estaba dando en las actividades que se desarrollan en la empresa, debido a que al momento de incorporarse a la compañía un colaborador, existía una pérdida de información y conocimiento entre la salida del empleado anterior y la llegada del nuevo.**

Recomendaciones

- La propuesta proporcionada a la empresa, le será de gran utilidad a los empleados para tener un soporte escrito para el desarrollo de sus funciones, evitando el traslape de actividades, al gerente le proporcionará los parámetros para la medición del trabajo de sus subordinados y a los nuevos empleados les facilitará la adaptación a sus puestos de trabajo.
- Es recomendable que la empresa motive a sus empleados con incrementos salariales cuando estos cumplan con las especificaciones de la evaluación de desempeño.
- Es importante que la empresa designe a una persona para la actualización de los documentos que son resultados de la propuesta de esta investigación para que se mantengan vigentes y no pierdan continuidad a través del tiempo.
- Se recomienda que al momento de seleccionar nuevo personal de trabajo, se tome en cuenta las especificaciones del puesto, debido a que esta parte del manual proporciona los perfiles que deben cubrir los candidatos a los puestos.
- El diseño de procesos proporcionará a los empleados una guía de la forma en que deben realizar las tareas, asimismo, proporcionará un esquema de fácil aplicación para los nuevos empleados.
- Es importante tomar en cuenta las políticas relacionadas con cada uno de los procesos, es aquí donde se proporcionan las directrices y lineamientos para cumplir las funciones de los puestos de trabajo.
- Se recomienda a ASEMSA la aplicación de las herramientas propuestas en el presente trabajo, debido a que serán útiles, de fácil aplicación y de beneficio no sólo para los empleados sino también para la empresa.

Propuesta

**Manual de descripción puestos
ASEMSA**

Guatemala, 2010

Contenido

Introducción	1
Antecedentes históricos	2
Misión	2
Visión	2
Organigrama	2
Descripción del puesto de gerente técnico de seguros	4
Descripción del puesto de encargado de gastos médicos y cobros	7
Descripción del puesto de encargado de reclamos	10
Descripción del puesto de encargado de daños	13
Descripción del puesto de encargado de automóviles	16
Descripción del puesto de asistente de gastos médicos y cobros	19
Descripción del puesto de asistente de reclamos	22

Introducción

ASEMSA, consciente de la necesidad de poseer un instrumento que defina con claridad la ejecución de las actividades del recurso humano en todos los niveles y que le permita ejercer en mejor forma el cumplimiento de las atribuciones de cada puesto de trabajo, ha elaborado el presente Manual de Descripción de Puestos el cual tiene como propósito:

- Definir las atribuciones, grado de autoridad y responsabilidad de los puestos de trabajo.
- Determinar los requisitos mínimos de selección del personal para cada puesto de trabajo.
- Reclutar y seleccionar al personal idóneo para detectar necesidades de formación, capacitación y adiestramiento para cumplir el perfil del puesto.
- Propiciar la productividad del personal y su puesto de trabajo.
- Contar con un instrumento que reúna las características necesarias para la fiscalización de los puestos de trabajo.
- Minimizar la duplicidad de funciones y responsabilidades.

De conformidad a la especialización que el personal de ASEMSA debe tener, se desarrolla el Manual de Descripción de Puestos, a partir de cada uno de los puestos de las distintas áreas que conforman la estructura organizacional, a fin de que una persona pueda desarrollar las funciones del puesto de trabajo en forma eficiente.

Este documento deberá darse a conocer al personal de la empresa, especialmente al de nuevo ingreso, lo que facilitará el desarrollo de sus actividades.

Justificación

La implementación del Manual de Descripción de Puestos para ASEMSA, más que un instrumento de carácter administrativo, es un elemento esencial y necesario para crear condiciones de desempeño óptimas para cada uno de los puestos que integran la compañía.

Entre otros beneficios, este manual brinda la definición de competencias y responsabilidades para cada plaza; además, le proporciona al órgano gerencial parámetros para la medición del desempeño de cada miembro del equipo de trabajo y por último, brindará una guía para el reclutamiento y selección de futuros colaboradores para que se integren de una forma adecuada.

Antecedentes históricos

La empresa denominada ASEMSA pertenece al sector servicios y funciona como enlace entre las compañías de seguros y las empresas de la corporación Multi-Inversiones.

La Corporación Multi-Inversiones está integrada por las siguientes divisiones: División Industrial Pecuaria, División Construcción, División Energía, División Molinos, División Restaurantes y División Finanzas que participan en diferentes actividades productivas de Guatemala y de la región. Dichas empresas pertenecen a los sectores industria, construcción, energético, finanzas y alimentos, entre otras. Su organización se encuentra orientada a proporcionar productos y servicios de la más alta calidad.

ASEMSA fue constituida el 09 de septiembre de 1986 perteneciendo originalmente al holding, posteriormente el 06 de noviembre de 2006 pasó a formar parte de la División Finanzas de dicha Corporación.

Actualmente la estructura de ASEMSA se compone de las siguientes dependencias:

- Gerencia técnica de seguros.
- Cobros y gastos médicos.
- Reclamos.
- Daños.
- Automóviles.

Misión

Proveer soluciones de aseguramiento a empresas de la corporación, accionistas y colaboradores, utilizando mecanismos alternativos de protección basados en herramientas financieras para brindar mejores coberturas a un bajo costo.

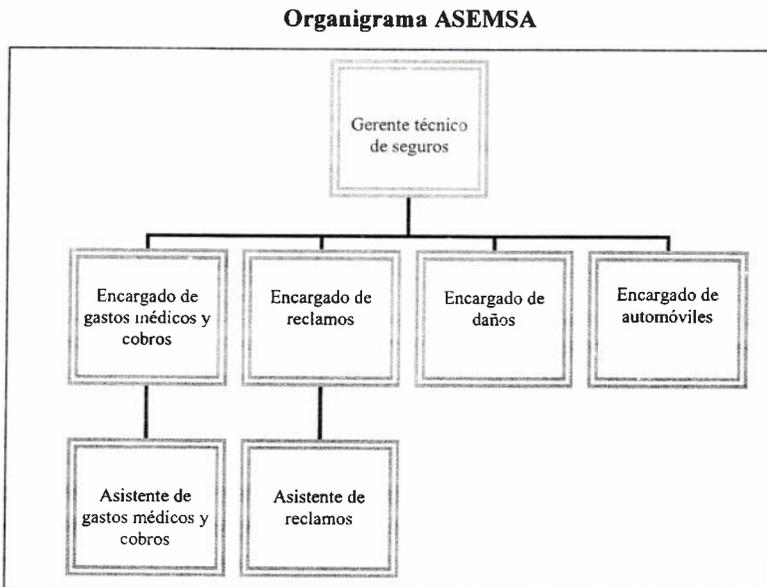
Visión

Ser una empresa con exitosos programas de aseguramiento en todos los países en que opera la corporación, mediante la sinergia de nuestro equipo de colaboradores y socios estratégicos, quienes se desarrollarán profesional y personalmente.

Objetivos

- Plasmear los lineamientos que rigen a cada uno de los puestos de ASEMSA.
- Convertirse en una fuente de consulta en caso algún colaborador tenga dudas sobre las funciones de su puesto.
- Proporcionar parámetros de medición para la gerencia de la empresa.
- Definir el perfil idóneo requerido de los candidatos que quieran ocupar determinado puesto de trabajo.
- Facilitar la inducción de los colaboradores nuevos al entregar los antecedentes históricos de la compañía, misión, visión y organigrama.

Organigrama



Fuente: Elaboración propia

	ASEMSA	Fecha:	28/11/2009		
		Página	1	De	3
Descripción del puesto de gerente técnico de seguros					
Identificación y relaciones					
a) Identificación					
1. Nombre del puesto:		Gerente técnico de seguros			
2. Número de plazas:		1			
3. Clave:		GTS1			
4. Ubicación:		Oficinas ASEMESA			
5. Tipo de contratación:		Planilla normal			
6. Ámbito de operación:		Gerencial			
b) Relaciones de autoridad					
1. Jefe inmediato:		Gerente general COFINSA			
2. Subordinados directos:		Encargado de gastos médicos y cobros, encargado de reclamos, encargado de daños y encargada de automóviles.			
Propósito del puesto					
Dirigir, coordinar y dar soporte al personal de ASEMESA.					
Funciones generales					
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener y desarrollar relaciones con las aseguradoras e intermediarios de reaseguro. • Negociar pólizas con las aseguradoras y los clientes. • Redactar y analizar informes técnicos. • Analizar riesgos. • Presentar informes a la gerencia y presidencia. 					

	ASEMSA	Fecha:	28/11/2009		
		Página	2	De	3
Descripción del puesto de gerente técnico de seguros					
Funciones específicas					
<ul style="list-style-type: none"> • Analizar pólizas y programas de seguros. • Diseñar pólizas y programas de seguros. • Recomendar pólizas y programas de seguros. • Cotizar pólizas y programas de seguros. • Negociar pólizas y programas de seguros. • Colocar pólizas y programas de seguros. • Redactar, analizar y revisar informes técnicos. • Analizar siniestros. • Negociar siniestros. • Analizar riesgos. • Dar seguimiento a la cobranza. • Dar seguimiento al pago de comisiones. • Atender clientes. • Mantener y desarrollar las relaciones con los intermediarios de reaseguro y aseguradoras. • Capacitar a los clientes que lo requieran en el tema de seguros. • Realizar y presentar informes técnicos a la gerencia y presidencia. • Administrar las actividades de ASEMESA. • Realizar presupuesto anual y dar seguimiento de resultados. • Supervisar y administrar el talento humano. 					
Responsabilidad					
Administrar la agencia de seguros, reportar al jefe inmediato, velar por el cumplimiento de las funciones asignadas a los encargados, mantener y desarrollar las relaciones con los clientes y proveedores.					

	ASEMSA	Fecha:	28/11/2009		
		Página	3	De	3

Descripción del puesto de gerente técnico de seguros

Comunicación:

1. **Ascendente:** Gerente general y presidente de COFINSA.
2. **Horizontal:** Con el contador general, con el gerente de operaciones.
3. **Descendente:** Con el encargado de Gastos Médicos y cobros, con el encargado de reclamos, con el encargado de daños, con el encargado de automóviles y con los asistentes gastos médicos y reclamos.
4. **Externa:** Con los clientes y proveedores.

Especificaciones del puesto:

Profesional graduado en ingeniería industrial, administración de empresas o economía, preferentemente con estudios de maestría, con experiencia mínima de cinco años en empresas de seguros, con conocimientos en:

- Administración.
- Finanzas.
- Planeación.
- Alta dirección.
- Dominio del idioma inglés.

Competencias:

- Visión financiera.
- Negociación.
- Liderazgo.
- Planificación y organización.
- Toma de decisiones.

Elaboró Carolina Rivera	Revisó	Autorizó
-----------------------------------	---------------	-----------------

	ASEMSA	Fecha:	28/11/2009		
		Página	1	De	3
Descripción del puesto de encargado de gastos médicos y cobros					
Identificación y relaciones					
a) Identificación					
1. Nombre del puesto:		Encargado de gastos médicos y cobros			
2. Número de plazas:		1			
3. Clave:		EGMC1.1			
4. Ubicación:		Oficinas ASEMESA			
5. Tipo de contratación:		Planilla normal			
6. Ámbito de operación:		Administrativo			
b) Relaciones de autoridad					
1. Jefe inmediato:		Gerente técnico de seguros			
2. Subordinados directos:		Asistente de gastos médicos y cobros			
Propósito del puesto					
Administrar la cartera de gastos médicos y cobros.					
Funciones generales					
<ul style="list-style-type: none"> • Administrar reclamos de gastos médicos. • Administrar cartera de cobro. • Administrar comisiones. • Reportar operaciones mensuales de la empresa. • Dar continuidad al manual de descripción de puestos y procesos operativos de la empresa. 					
Funciones específicas					
<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar emisión de pólizas nuevas e inclusiones para el ramo de gastos médicos. • Solicitar renovaciones de pólizas de gastos médicos. 					

	ASEMSA	Fecha:	28/11/2009		
		Página	2	De	3
Descripción del puesto de encargado de gastos médicos y cobros					
<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar exclusiones de certificados. • Cotizar seguros de vida y gastos médicos para empleados de la corporación. • Solicitar balance de cobros mensual a la aseguradora. • Gestionar el pago de las primas pendientes de ingreso. • Supervisar la elaboración de las planillas de pago. • Enviar facturas canceladas a los asegurados. • Registrar los ingresos para el control de comisiones. • Solicitar las facturas de comisiones a contabilidad. • Liquidar los cheques de comisiones en contabilidad. • Elaborar mensualmente el cuadro de resultados para la gerencia. • Asistir al gerente en las tareas administrativas. • Atender a clientes. • Actualización del manual de descripción de puestos y procesos operativos. 					
Responsabilidad					
Mantener actualizada la información de la cartera de cobro y el manual de descripción de puestos y procesos operativos, reportar al jefe inmediato y velar por el cumplimiento de las funciones asignadas al asistente de gastos médicos y cobros.					
Comunicación:					
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ascendente: Gerente técnico de seguros. 2. Horizontal: Con el encargado de reclamos, encargado de automóviles y encargado de daños. 3. Descendente: Con el asistente de gastos médicos y cobros. 4. Externa: Con los clientes y proveedores. 					

	ASEMSA	Fecha:	28/11/2009		
		Página	3	De	3
Descripción del puesto de encargado de gastos médicos y cobros					
Especificaciones del puesto:					
<p>Título a nivel medio con estudios universitarios en ciencias económicas, preferentemente con pensum cerrado; experiencia mínima de tres años en cobros o gastos médicos en empresas de seguros, con conocimientos en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Excel, Word, PowerPoint a un nivel avanzado. • Manejo de correo electrónico. • Procedimientos de gestión de cobros. • Procedimientos de gestión de gastos médicos. <p>Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de análisis de datos. • Facilidad para elaboración de informes. • Negociación. • Criterio e iniciativa. 					

Elaboró Carolina Rivera	Revisó	Autorizó
-----------------------------------	---------------	-----------------

	ASEMSA	Fecha:	28/11/2009		
		Página	1	De	3
Descripción del puesto de encargado de reclamos					
Identificación y relaciones					
a) Identificación					
1. Nombre del puesto:	Encargado de reclamos				
2. Número de plazas:	1				
3. Clave:	ERI1.2				
4. Ubicación:	Oficinas ASEMESA				
5. Tipo de contratación:	Planilla normal				
6. Ámbito de operación:	Administrativo				
b) Relaciones de autoridad					
1. Jefe inmediato:	Gerente técnico de seguros				
2. Subordinados directos:	Asistente reclamos				
Propósito del puesto					
Administrar la cartera de reclamos daños.					
Funciones generales					
<ul style="list-style-type: none"> • Administrar reclamos de daños. • Inspección de riesgos. • Reportar operaciones mensuales de la empresa. 					
Funciones específicas					
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación de emergencias. • Atención de emergencias en el lugar del siniestro. • Seguimiento de reclamos en la aseguradora. • Visitar a talleres de la red. 					

	ASEMSA	Fecha:	28/11/2009		
		Página	2	De	3
Descripción del puesto de encargado de reclamos					
<p>Realizar inspecciones de riesgos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar mensualmente el cuadro de resultados para la gerencia. • Asistir al gerente en las tareas administrativas. • Atender a clientes. 					
<p>Responsabilidad</p> <p>Mantener actualizada la información de la siniestralidad, reportar al jefe inmediato y velar por el cumplimiento de las funciones asignadas al asistente de reclamos.</p>					
<p>Comunicación:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ascendente: Gerente técnico de seguros. 2. Horizontal: Con la encargada de gastos médicos y cobros, encargada de automóviles y encargado de daños. 3. Descendente: Con el asistente de reclamos. 4. Externa: Con los clientes y proveedores. 					
<p>Especificaciones del puesto:</p> <p>Título a nivel medio con estudios universitarios en derecho, preferentemente con pensum cerrado; experiencia mínima de tres años en el departamento de reclamos en empresas de seguros, con conocimientos en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Excel, Word, PowerPoint a un nivel avanzado. • Manejo de correo electrónico. • Procedimientos de reclamos. • Leyes. <p>Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilidad para elaboración de informes. 					

	ASEMSA	Fecha:	28/11/2009		
		Página	3	De	3
Descripción del puesto de encargado de reclamos					
<ul style="list-style-type: none"> • Negociación. • Habilidad para dar seguimiento a temas relacionados con el puesto. • Criterio e iniciativa. 					

Elaboró Carolina Rivera	Revisó	Autorizó
-----------------------------------	---------------	-----------------

	ASEMSA	Fecha:	28/11/2009		
		Página	1	De	3
Descripción del puesto de encargado de daños					
Identificación y relaciones					
a) Identificación					
1. Nombre del puesto:		Encargado de daños			
2. Número de plazas:		1			
3. Clave:		ED1.3			
4. Ubicación:		Oficinas ASEMESA			
5. Tipo de contratación:		Planilla normal			
6. Ámbito de operación:		Administrativo			
b) Relaciones de autoridad					
1. Jefe inmediato:		Gerente técnico de seguros			
2. Subordinados directos:		Ninguno			
Propósito del puesto					
Administrar la emisión de pólizas de daños.					
Funciones generales					
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar la emisión de pólizas de daños. • Coordinar la emisión de fianzas. • Reportar operaciones mensuales del puesto de trabajo. 					
Funciones específicas					
<ul style="list-style-type: none"> • Cotizar pólizas de daños y fianzas. • Solicitar a la aseguradora emisión de pólizas nuevas, inclusiones y reinstalaciones de sumas aseguradas. • Solicitar a la aseguradora emisión y anulación de fianzas. • Solicitar renovación de pólizas y fianzas. 					

	ASEMSA	Fecha:	28/11/2009		
		Página	2	De	3
Descripción del puesto de encargado de daños					
<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar exclusiones y modificaciones de bienes asegurados. • Control de archivo para pólizas de daños y fianzas. • Enviar pólizas y fianzas a los asegurados. • Atender a clientes. • Emitir reporte de producción de daños y fianzas. • Asistir al gerente en tareas administrativas. 					
Responsabilidad					
Solicitar oportunamente las inclusiones y exclusiones de daños y fianzas, reportar al jefe inmediato.					
Comunicación:					
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ascendente: Gerente técnico de seguros. 2. Horizontal: Con el encargado de reclamos automóviles, encargado de daños, y con encargado de gastos médicos y cobros. 3. Descendente: Ninguna. 4. Externa: Con los clientes y proveedores. 					
Especificaciones del puesto:					
Título a nivel medio con estudios universitarios en ciencias económicas, preferentemente con pensum cerrado; experiencia mínima de tres años en emisión y suscripción de seguros, con conocimientos en:					
<ul style="list-style-type: none"> • Excel, Word, PowerPoint a un nivel avanzado. • Manejo de correo electrónico. • Procedimientos de emisión de pólizas. • Suscripción de negocios. 					

	ASEMSA	Fecha:	28/11/2009		
		Página	3	De	3
Descripción del puesto de encargado de daños					
Competencias: <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de análisis de datos. • Facilidad para elaboración de informes. • Negociación. • Criterio e iniciativa. 					
Elaboró Carolina Rivera		Revisó		Autorizó	

	ASEMSA	Fecha:		28/11/2009		
		Página		1	De	3
		Descripción del puesto de encargado de automóviles				
Identificación y relaciones						
a) Identificación						
1. Nombre del puesto:		Encargado de automóviles				
2. Número de plazas:		1				
3. Clave:		EA1.4				
4. Ubicación:		Oficinas ASEMSA				
5. Tipo de contratación:		Planilla normal				
6. Ámbito de operación:		Administrativo				
b) Relaciones de autoridad						
2. Jefe inmediato:		Gerente técnico de seguros				
3. Subordinados directos:		Ninguno				
Propósito del puesto						
Administrar la emisión de pólizas de automóviles.						
Funciones generales						
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar la emisión de pólizas de vehículos. • Coordinar la instalación de dispositivos LO JACK. • Reportar operaciones mensuales del puesto de trabajo. 						
Funciones específicas						
<ul style="list-style-type: none"> • Cotizar de pólizas de vehículos. • Solicitar a la aseguradora emisión de pólizas nuevas e inclusión de certificados. • Solicitar renovación de pólizas. • Solicitar exclusión de vehículos. • Control de archivo para pólizas de vehículos. • Enviar pólizas a los asegurados. 						

	ASEMSA	Fecha:	28/11/2009		
		Página	2	De	3
Descripción del puesto de encargado de automóviles					
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar inspección de vehículos. • Hacer citas a los clientes para la instalación de los dispositivos LO JACK para los vehículos que estipula la póliza. • Atender a clientes. • Emitir reporte de producción de vehículos. • Asistir al gerente en tareas administrativas. 					
Responsabilidad					
Solicitar oportunamente las inclusiones y exclusiones de vehículos, reportar al jefe inmediato.					
Comunicación:					
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ascendente: Gerente técnico de seguros. 2. Horizontal: Con el encargado de reclamos automóviles y daños, encargado de daños y con el encargado de gastos médicos y cobros. 3. Descendente: Ninguna. 4. Externa: Con los clientes y proveedores. 					
Especificaciones del puesto:					
Título a nivel medio con estudios universitarios en ciencias económicas, preferentemente con pensum cerrado; experiencia mínima de tres años en emisión y suscripción de seguros, con conocimientos en:					
<ul style="list-style-type: none"> • Excel, Word, PowerPoint a un nivel avanzado. • Manejo de correo electrónico. • Procedimientos de emisión de pólizas. • Suscripción de negocios. 					

	ASEMSA	Fecha:	28/11/2009		
		Página	3	De	3

Descripción del puesto de encargado de automóviles

Competencias:

- Capacidad de análisis de datos.
- Facilidad para elaboración de informes.
- Negociación.
- Criterio e iniciativa.

Elaboró Carolina Rivera	Revisó	Autorizó
-----------------------------------	---------------	-----------------

	ASEMSA	Fecha:	28/11/2009		
		Página	1	De	3
Descripción del puesto de asistente de gastos médicos y cobros					
Identificación y relaciones					
a) Identificación					
1. Nombre del puesto:		Asistente de gastos médicos y cobros			
2. Número de plazas:		1			
3. Clave:		AGMC1.1.2			
4. Ubicación:		Oficinas ASEMESA			
5. Tipo de contratación:		Planilla normal			
6. Ámbito de operación:		Administrativo			
a) Relaciones de autoridad					
1. Jefe inmediato:		Encargada de gastos médicos y cobros			
2. Subordinados directos:		Ninguno			
Propósito del puesto					
Asistir en la administración de la cartera de gastos médicos y cobros.					
Funciones generales					
<ul style="list-style-type: none"> • Enviar reclamos de gastos médicos. • Emitir planillas de pagos. • Archivar papelería relacionada con el puesto de trabajo. • Asistir al encargado de gastos médicos y cobros. 					
Funciones específicas					
<ul style="list-style-type: none"> • Dar seguimiento a altas y bajas en las pólizas de gastos médicos. • Dar seguimiento semanal a casos pendientes en las aseguradoras. • Enviar cheques de liquidación a los clientes. • Solicitar autorizaciones de gastos médicos a las aseguradoras. 					

	ASEMSA	Fecha:	28/11/2009		
		Página	2	De	3
Descripción del puesto de asistente de gastos médicos y cobros					
<ul style="list-style-type: none"> • Administrar requerimientos de pago. • Emitir planillas diarias con pagos de los asegurados. • Revisar el ingreso de facturas por parte de la aseguradora. • Archivar toda la papelería relacionada con el área de cobros y gastos médicos. • Asistir al encargado de gastos médicos y cobros en tareas administrativas. • Atender a clientes. 					
Responsabilidad					
Asistir al jefe inmediato, mantener al día el archivo del área de gastos médicos y cobros, enviar todos los días las planillas de pagos a las aseguradoras, dar seguimiento a los casos para confirmar que la aseguradora cumpla con los tiempos estipulados en cada proceso.					
Comunicación:					
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ascendente: Con el encargado de gastos médicos y cobros. 2. Horizontal: Con el encargado de automóviles y encargado de daños. 3. Descendente: Ninguna. 4. Externa: Con los clientes y proveedores. 					
Especificaciones del puesto:					
Título a nivel medio con estudios universitarios en ciencias económicas, preferentemente segundo año de la carrera; experiencia mínima de un año en cobros o gastos médicos en empresas de seguros, con conocimientos en:					
<ul style="list-style-type: none"> • Excel, Word, PowerPoint. • Manejo de correo electrónico. 					

	ASEMSA	Fecha:	28/11/2009		
		Página	3	De	3
Descripción del puesto de asistente de gastos médicos y cobros					
Competencias:					
<ul style="list-style-type: none"> • Facilidad para elaboración de informes. • Criterio e iniciativa. 					

Elaboró	Revisó	Autorizó
Carolina Rivera		

	ASEMSA	Fecha:	28/11/2009		
		Página	1	De	2
Descripción del puesto de asistente de reclamos					
Identificación y relaciones					
a) Identificación					
1. Nombre del puesto:		Asistente de reclamos			
2. Número de plazas:		1			
3. Clave:		AR1.2.2			
4. Ubicación:		Oficinas ASEMESA			
5. Tipo de contratación:		Planilla normal			
6. Ámbito de operación:		Administrativo			
b) Relaciones de autoridad					
1. Jefe inmediato:		Encargado reclamos			
2. Subordinados directos:		Ninguno			
Propósito del puesto					
Asistir en la administración de reclamos.					
Funciones generales					
<ul style="list-style-type: none"> • Enviar y dar seguimiento a reclamos de daños. • Archivar papelería relacionada con el puesto de trabajo. • Asistir al encargado de reclamos. 					
Funciones específicas					
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir reclamos de daños por parte de los clientes. • Enviar reclamos de daños a la aseguradora. • Dar seguimiento semanal a casos pendientes en las aseguradoras y los talleres. • Enviar cheques de liquidación a los clientes. • Coordinar grúas o ajustadores para los clientes. 					

	ASEMSA	Fecha:		28/11/2009	
		Página		2	De
Descripción del puesto de asistente de reclamos					
<ul style="list-style-type: none"> • Archivar toda la papelería relacionada con el área de reclamos e inspecciones. • Asistir al Encargado de reclamos e inspecciones en tareas administrativas. • Atender a clientes. 					
Responsabilidad					
Asistir al jefe inmediato, mantener al día el archivo del área de reclamos e inspecciones, dar seguimiento a los casos para confirmar que la aseguradora cumpla con los tiempos estipulados en cada proceso.					
Comunicación:					
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ascendente: Con el encargado de reclamos. 2. Horizontal: Con el encargado de automóviles, encargado de daños y encargado de gastos médicos y cobros. 3. Descendente: Ninguna. 4. Externa: Con los clientes y proveedores. 					
Especificaciones del puesto:					
Título a nivel medio con estudios universitarios en derecho, administración o ingeniería industrial, preferentemente segundo año de la carrera; experiencia mínima de un año en cobros o gastos médicos en empresas de seguros, con conocimientos en:					
<ul style="list-style-type: none"> • Excel, Word, PowerPoint. • Manejo de correo electrónico. 					
Competencias:					
<ul style="list-style-type: none"> • Facilidad para elaboración de informes. • Criterio e iniciativa. 					
Elaboró Carolina Rivera		Revisó		Autorizó	

Descripción de procesos operativos



Departamento de daños

Proceso de emisión de pólizas nuevas

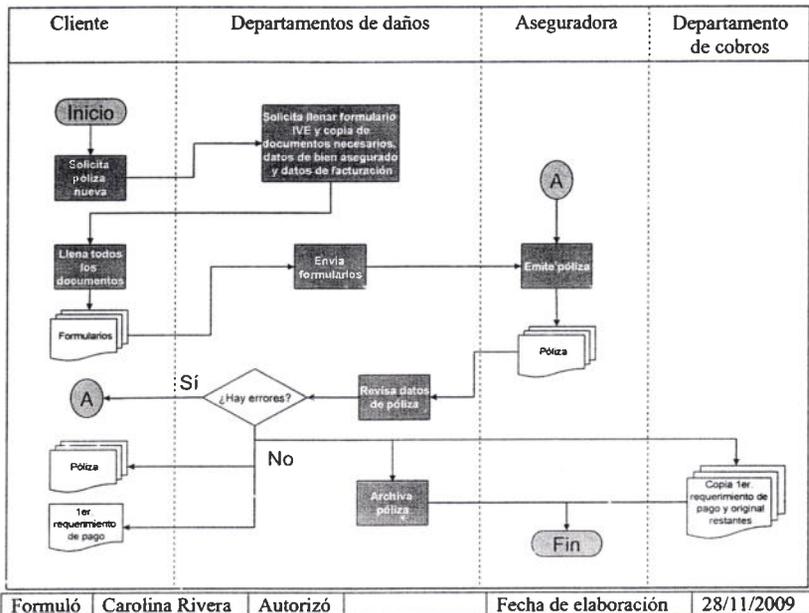
Descripción:

- Asegurado, solicita póliza nueva al corredor de seguros.
- Encargado del departamento de daños, solicita al asegurado la siguiente información:
 - Formulario del IVE.
 - Factura del bien a asegurar.
 - Datos necesarios para asegurar el bien y para emitir la facturación.
- Encargado del departamento de daños envía a la aseguradora la papelería requerida al cliente.
- La aseguradora emite la póliza y la traslada al encargado del departamento de daños
- Encargado del departamento de daños, revisa la póliza para verificar que coincida con la información enviada.
- Si todo esta en orden, encargado del departamento de daños procede a enviar la póliza al asegurado y primer requerimiento de pago; si no esta emitida de acuerdo a lo solicitado, el encargado del departamento de daños devuelve la póliza a la aseguradora para el cambio correspondiente.
- Cuando la documentación llega de conformidad, el encargado del departamento de daños traslada copia del primer requerimiento y los requerimientos restantes al departamento de cobros para realizar gestión de cobro.
- Encargado de daños envía el primer requerimiento de pago.
- Encargado del departamento de daños archiva la copia de la póliza.



Departamento de daños

Proceso de emisión de pólizas nuevas



Políticas

- Todos los asegurados deben llenar formulario IVE.
- Asegurado debe enviar la factura correspondiente al bien asegurado.
- Encargado debe enviar al cliente la póliza adjunto al primer requerimiento de pago.



Departamento de daños

Proceso de exclusión de vehículo

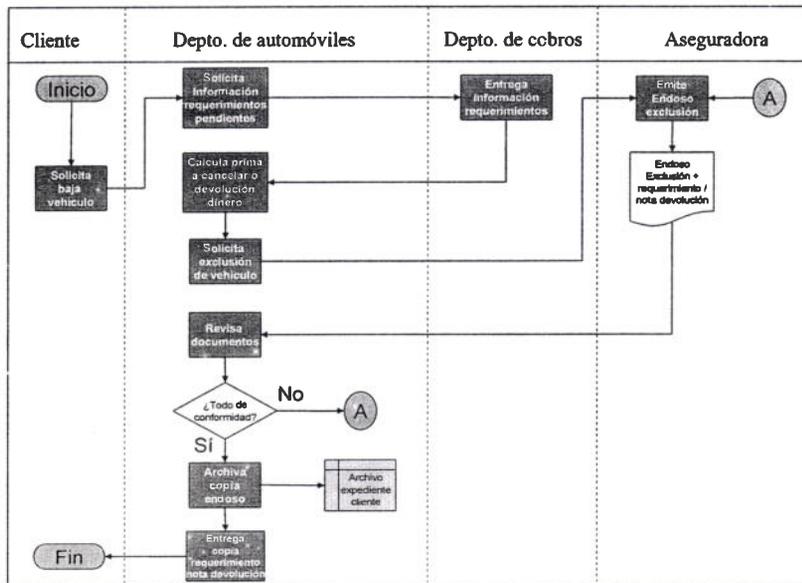
Descripción:

- Asegurado solicita la baja del vehículo.
- Encargado del departamento de automóviles, solicita al departamento de cobros los requerimientos pendientes de pago.
- Encargado de automóviles realiza el cálculo para determinar la prima que el asegurado debe cancelar o bien si corresponde devolverle dinero, según el tiempo que estuvo asegurado.
- Encargado de automóviles envía el documento para solicitar la exclusión del vehículo en la aseguradora adjunto a los requerimientos de pago para su anulación.
- Aseguradora realiza la exclusión del vehículo y envía al encargado de automóviles un endoso de exclusión, requerimiento de pago o nota de devolución, según sea el caso.
- Encargado de automóviles revisa que los documentos se encuentren de conformidad
- Si todo viene de conformidad, envía el endoso de exclusión y requerimiento de pago o nota de devolución al cliente; si no viene emitido de acuerdo a lo solicitado, se devuelve la papelería a la aseguradora para su corrección.
- Cuando la aseguradora envía la documentación correcta al encargado de automóviles, él archiva la copia del endoso de exclusión en el expediente del cliente.
- Encargado de automóviles entrega al departamento de cobros copia del requerimiento o nota de devolución.



Departamento de vehículos

Proceso de exclusión de vehículo



Formuló	Carolina Rivera	Autorizó		Fecha de elaboración	28/11/2009
---------	-----------------	----------	--	----------------------	------------

Políticas

- Asegurado debe estar al día en el pago de sus primas.
- La póliza no debe haber presentado ningún siniestro por concepto de pérdida total, en este caso, el asegurado debe realizar el total de los pagos.
- Asegurado debe solicitar por escrito la exclusión del vehículo.



Departamento de reclamos

Proceso de recepción de reclamos

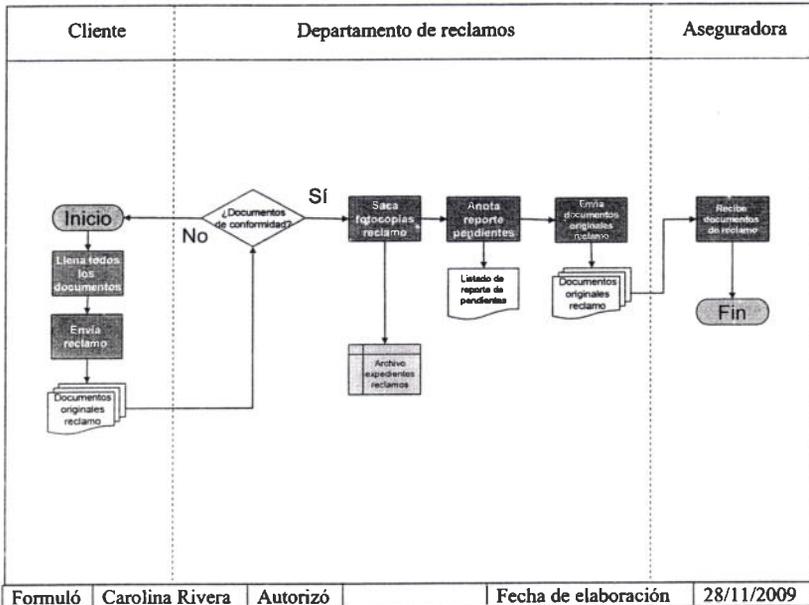
Descripción:

- Cliente completa y envía formulario de reclamación y demás papelería al departamento de gastos médicos.
- Encargado del departamento gastos médicos revisa que todos los documentos se encuentren de conformidad.
- Si la papelería viene incompleta encargado del departamento de gastos médicos la devuelve al cliente.
- La papelería del reclamo viene completa, encargado del departamento de gastos médicos fotocopia todos los documentos y envía el reclamo a la aseguradora.
- Encargado del departamento de gastos médicos anota el reclamo en el reporte de pendientes con la fecha que se ha enviado a la aseguradora.



Departamento de reclamos

Proceso de recepción de reclamos



Políticas

- El cliente debe enviar el formulario debidamente firmado y sellado por el médico tratante.
- En el caso de enviar facturas a nombre del cliente, él debe adjuntar originales y fotocopias.
- En el caso de exámenes de laboratorio el asegurado debe presentar los resultados de los exámenes para el análisis del reclamo.



Departamento de gastos médicos

Proceso seguimiento a reclamos pendientes en aseguradora

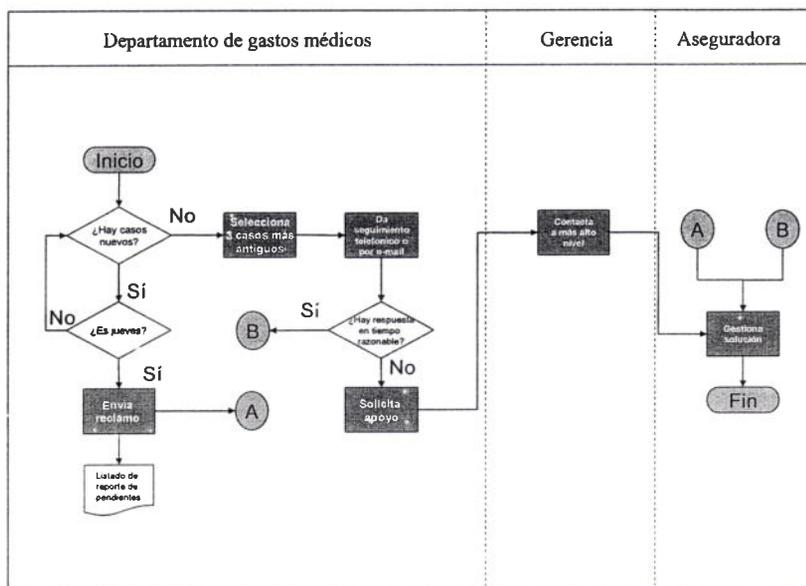
Descripción:

- **Todos los jueves el encargado del departamento de gastos médicos envía un listado a la aseguradora con los reclamos pendientes de liquidar.**
- **Se seleccionan los tres casos más antiguos y se les da seguimiento vía telefónica o e-mail.**
- **En caso de exceder un tiempo razonable sin respuesta, encargado del departamento de reclamos solicita el apoyo a la gerencia.**
- **Gerente gestiona solución de casos pendientes en la aseguradora.**
- **Aseguradora gestiona solución.**



Departamento de gastos médicos

Proceso seguimiento a reclamos pendientes en aseguradora



Formuló	Carolina Rivera	Autorizó		Fecha de elaboración	28/11/2009
---------	-----------------	----------	--	----------------------	------------

Políticas

- Todos los jueves, el asistente de gastos médicos debe de enviar el listado de casos pendientes a la aseguradora.
- Los casos de reclamos en la aseguradora deben ser resueltos en un plazo no mayor de 15 días.
- Si un caso excede los 15 días en la aseguradora, debe ser notificado al gerente para que apoye en el proceso y se logre la solución inmediata.



Departamento de reclamos

Proceso liquidación de reclamos

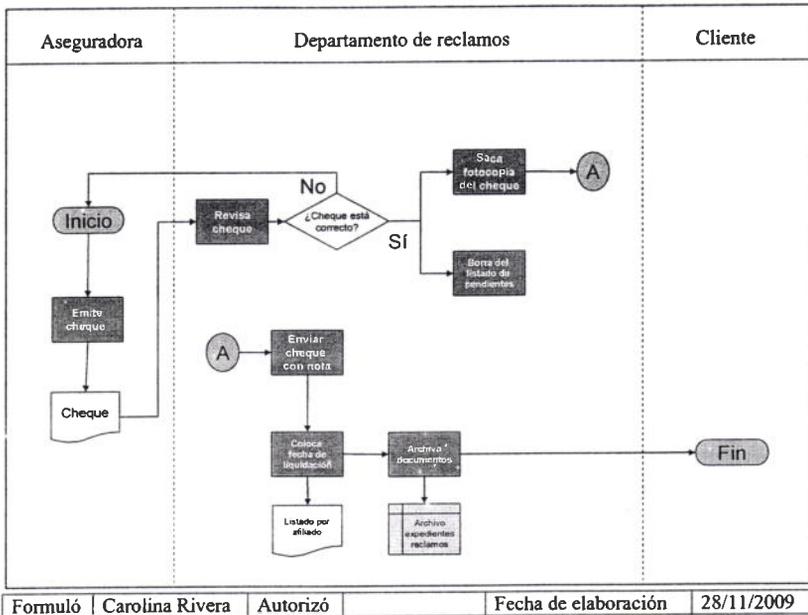
Descripción:

- Aseguradora liquida reclamo y envía cheque al departamento de reclamos.
- Encargado del departamento de reclamos revisa que el reclamo se haya liquidado de conformidad a lo solicitado.
- De encontrarse alguna diferencia, se devuelve el reclamo a la aseguradora para su corrección.
- De encontrarse el reclamo liquidado correctamente, encargado del departamento de reclamos le saca una copia al cheque y la adjunta al expediente.
- Encargado del departamento de reclamos envía la papelería original al cliente.
- Encargado del departamento de reclamos borra del listado de pendiente el reclamo y lo traslada a un listado de casos finiquitados.



Departamento de reclamos

Proceso liquidación de reclamos



Políticas

- Al momento de recibir el cheque, el departamento de gastos médicos debe verificar que éste se encuentre liquidado de acuerdo a las condiciones de la póliza.
- Adjunto a la liquidación del cheque, la aseguradora debe enviar las facturas -sí estas se encuentran emitidas a nombre del cliente-.
- La aseguradora no emite cheque por montos menores a los Q.25.00. En este caso, el monto se acumula para un próximo reclamo.



Gerencia técnica de seguros

Proceso de análisis, redacción y revisión de informes técnicos

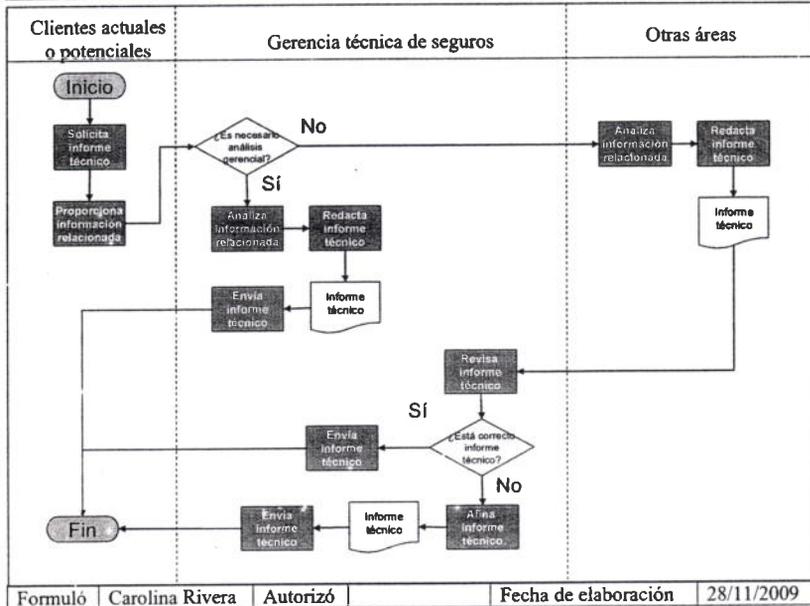
Descripción:

- Cliente actual o potencial, solicita un informe técnico.
- Gerente técnico de seguros analiza la información pertinente para elaborar informes técnicos en materia de riesgo, seguros u otras actividades relacionadas con la operación.
- Gerente técnico de seguros redacta el informe técnico o traslada la información para que lo redacte otra área de ser necesario.
- Si el informe no fue emitido por el Gerente técnico de seguros, él revisa el informe y si lo considera necesario, él realiza modificaciones necesarias al informe técnico.
- Gerente técnico de seguros envía informe al cliente.



Gerencia técnica de seguros

Proceso de análisis, redacción y revisión de informes técnicos



Políticas

- Cada vez que se efectúa una inspección de riesgo se debe realizar un informe técnico.
- Todos los informes técnicos que no sean realizados por el gerente deben ser revisados por él.
- Los informes técnicos deben ser entregados a los clientes en un plazo no mayor a cinco días hábiles.



Departamento de gastos médicos y cobros

Proceso cobro de comisiones

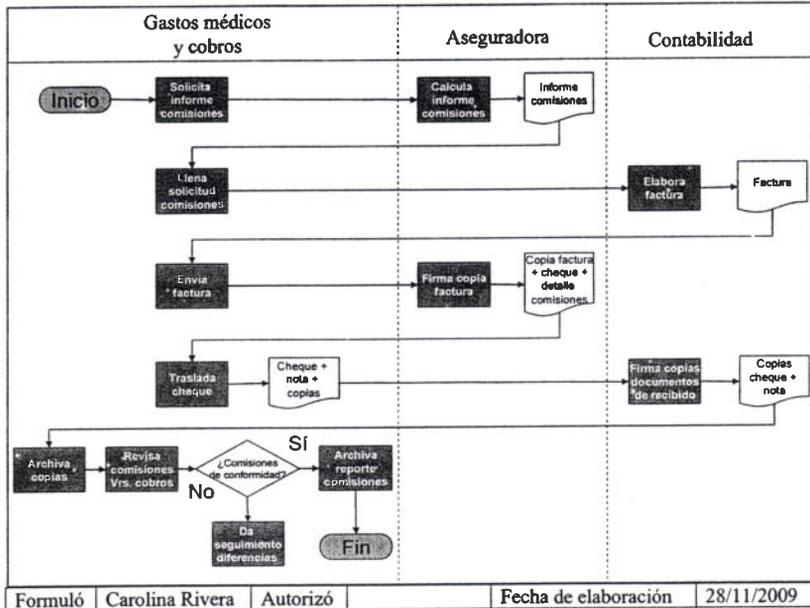
Descripción:

- Encargado de gastos médicos y cobros solicita a la aseguradora el dato de comisiones el último día del mes.
- Encargado de gastos médicos y cobros llena la solicitud de emisión de factura y la traslada a contabilidad.
- Contabilidad elabora la factura y la entrega al encargado de gastos médicos y cobros
- Encargado de gastos médicos y cobros envía la factura a la aseguradora.
- Aseguradora, devuelve al encargado de gastos médicos y cobros copia firmada de la factura, adjunto al cheque de comisiones y el detalle de comisiones cobradas.
- Encargado de gastos médicos y cobros traslada el cheque de comisiones a contabilidad, mediante una nota.
- Encargado de gastos médicos y cobros archiva copia del cheque.
- Encargado de gastos médicos revisa que las comisiones vengan de conformidad con los cobros realizados durante el mes.
- Si el cobro no viene de conformidad a los ingresos, se devuelve a la aseguradora para su ajuste.
- El cobro viene de conformidad se archiva el reporte de comisiones.



Departamento de gastos médicos y cobros

Proceso cobro de comisiones



Políticas

- Para el pago de comisiones en dólares, la aseguradora indica el tipo de cambio.
- Las comisiones generadas durante un mes, deben ser liquidadas por la aseguradora en un plazo no mayor a 30 días posteriores al vencimiento del mes.
- La aseguradora debe enviar adjunto al cheque la constancia de retención de IVA.

Bibliografía

Bohlander G. y Snell S. (2009) *Administración de recursos humanos*. (14ª. ed.). México: Editorial Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

Franklin B. (2004) *Organización de empresas*. (2ª. ed.). México: Editorial McGraw Hill.

Heizer, J. y Render B. (2004) *Administración de operaciones*. (5ª. ed.). México: Editorial Pearson Educación.

Kinicki, A. y Kreitner, R. (2003) *Comportamiento organizacional, conceptos, problemas y prácticas*. México: Editorial McGraw Hill.

Koontz, H. y Wehrich, H. (2003) *Administración, una perspectiva global*. (12ª. ed.). México: Editorial McGraw Hill.

Zapata O. (2005) *La aventura del pensamiento crítico*. México: Editorial Pax.

Anexos

Anexo 1

Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas
Programa de Actualización Académica



Modelo de cuestionario a empleados ASEMESA

A continuación se le plantearán una serie de preguntas a las cuales se le agradecerá dar respuesta. Ésta información servirá de base para la descripción de puestos y procesos operativos.

Fecha de elaboración ____ / ____ / 2, ____

A. Identificación del puesto

1. Título del puesto: _____
2. Ubicación física: _____
3. Puestos bajo su mando: _____
4. Cargo del jefe inmediato: _____
5. Reporta además a: _____

6. ¿Cuántas personas ocupan su mismo puesto? _____

B. Resumen del puesto

7. Describa brevemente las funciones básicas de su puesto:

C. Deberes

8. Las actividades primordiales de este puesto se puede clasificar como:

- | | |
|---------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Gerenciales | <input type="checkbox"/> Técnicas |
| <input type="checkbox"/> Capacitación | <input type="checkbox"/> Servicios |
| <input type="checkbox"/> Coordinación | <input type="checkbox"/> Administración |
| <input type="checkbox"/> Auditoria | <input type="checkbox"/> Seguridad |
| <input type="checkbox"/> Evaluación | <input type="checkbox"/> Asistencia |

9. Indique los deberes y/o actividades primordiales y la proporción de tiempo que requiere cada uno de ellos:

_____	_____ %
_____	_____ %
_____	_____ %
_____	_____ %

10. Indique otros tipos de deberes y/o actividades y la proporción de tiempo que requiere cada uno de ellos:

_____	_____ %
_____	_____ %
_____	_____ %
_____	_____ %

11. Para realizar sus deberes y/o actividades, ¿qué tiempo de capacitación necesita para tener un dominio y rendimiento plenos?:

D. Responsabilidad

12. ¿Cuáles son las responsabilidades de este puesto y la importancia que tiene? (Favor de marcar únicamente las que se apeguen al puesto).

Responsabilidad por	Importancia de la responsabilidad	
	Menor	Mayor
Importancia de la función		
Rendimiento de otros (supervisión)		
Funcionamiento y protección del mobiliario y equipo		
Protección y uso de materiales		
Seguridad personal		
Seguridad de otros		
Relación (contacto con público interno y/o externo)		
Información confidencial		
Económica (valores o bienes que tienen bajo su resguardo)		

13. En coordinación y supervisión de personal:

_____ No la ejerce

_____ Coordina a _____ personas

_____ Coordina, supervisa y evalúa funciones técnicas y administrativas

E. Características humanas

14. ¿Qué atributos y/o habilidades son necesarios para ocupar el puesto?

15. De las características que siguen, ¿cuáles se necesitan y qué importancia tienen?

Características	Innecesaria	Útil	Esencial
Visión			
Oído			
Conversación			
Coordinación (física)			
Fuerza			
Altura			
Salud			
Criterio e iniciativa			
Creatividad e ingenio			
Buen juicio			
Atención			
Lectura y escritura			
Aritmética			
Sensibilidad			
Imagen			

Otras: _____

16. Experiencia para este puesto:

___ Sin experiencia

___ Si es previa, ¿en qué puesto? _____

17. ¿Se puede reemplazar la experiencia con capacitación?

Si _____ ¿cómo? _____

No _____ ¿por qué? _____

18. Criterio de iniciativa

El trabajo exige:

- _____ Sólo interpretar y aplicar órdenes sencillas.
- _____ Comprender instrucciones variables, pero claras y concretas.
- _____ Comprender e interpretar reglas y procedimientos, actuar bajo iniciativa propia para realizar actividades con trascendencia.
- _____ Debe preparar el trabajo de otros.
- _____ Emite dictámenes para la toma de decisiones de trascendencia institucional.

19. Toma de decisiones y/o problemas:

Periodicidad	Rutinarias	Importantes	Difíciles	Trascendental
Eventual				
Poco frecuente				
Constante				

F. Esfuerzo

20. El puesto requiere de:

Aspecto	Innecesaria	Esporádica	Frecuente
Concentración mental			
Esfuerzo físico			
Presión del tiempo			

G. Condiciones de trabajo

21. Describa si existen riesgos de trabajo en el desarrollo de las funciones del puesto:

22. ¿Hay exigencias psicológicas inusitadas en este puesto?:

23. ¿En qué medio se desarrolla de este puesto?

- | | | | |
|--------------------------|---------------------------|--------------------------|-------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Instalaciones adecuadas | <input type="checkbox"/> | Húmedo |
| <input type="checkbox"/> | Bien ventilado y templado | <input type="checkbox"/> | Trabajo a la intemperie |
| <input type="checkbox"/> | Frio | <input type="checkbox"/> | Otros medios molestos |
| <input type="checkbox"/> | Caliente | | |
| <input type="checkbox"/> | Extremoso | | |

H. Competitividad en el mercado

24. De acuerdo a la percepción que usted tiene de la actualidad, su puesto tiene:

- | | |
|--------------------------|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | El puesto tiene exceso de oferta |
| <input type="checkbox"/> | Mediana oferta |
| <input type="checkbox"/> | Escasez de personal |

I. Sustentos académicos

25. Considera que el puesto que desempeña actualmente requiere de escolaridad mínima, tal como:

- | | |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | Educación Media |
| <input type="checkbox"/> | Pregrado (universitaria como una licenciatura) |
| <input type="checkbox"/> | Postgrado |
| <input type="checkbox"/> | Maestría |
| <input type="checkbox"/> | Doctorado |

26. ¿El nivel mínimo señalado debe ser prerrequisito para la contratación de un colaborador para que desempeñe el puesto?:

- | | |
|--------------------------|----|
| <input type="checkbox"/> | Si |
| <input type="checkbox"/> | No |

Anexo 3

Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas
Programa de Actualización Académica



Guía de entrevista gerente ASEMESA

Buen día, como parte del desarrollo de la Práctica Empresarial Dirigida, estoy realizando una entrevista con el propósito de conocer en funcionamiento de la empresa. Le agradecería me pudiera responder las siguientes preguntas:

Fecha de elaboración ____ / ____ / 2, ____

1. ¿Cuales son las áreas funcionales con las que cuenta la empresa?

2. ¿Cuáles son las áreas que se encargan de los procesos de contabilidad, recursos humanos, secretaría y tesorería?

3. ¿Cual es la misión de ASEMESA?

4. ¿Cual es la visión de ASEMMSA?

5. ¿ASEMMSA como empresa, a quien reporta los resultados de sus operaciones?

6. ¿De que forma la corporación dicta las políticas institucionales de ASEMMSA?

7. ¿El funcionamiento de ASEMMSA es estrictamente necesario para el resto de empresas?

Sí _____

No _____

¿Por qué? _____

8. ¿Cuál es la importancia de ASEMMSA dentro de la corporación?

9. De acuerdo al resultado de los cuestionarios hechos a los distintos puestos que componen la compañía ¿éstos corresponden a las funciones, autoridad, responsabilidad y perfil de cada puesto?

10. De acuerdo al resultado de las entrevistas realizadas a los distintos puestos que componen la compañía ¿éstos corresponden a los procesos que ejecutan cada uno de ellos?

Anexo 4

Guía de observación



ASEMSA

Con la finalidad de comprender los procesos, y tener una mejor visión de la descripción de los puestos se observaron los siguientes aspectos:

1. Frecuencia con la realizan cada una de las actividades

2. ¿Cómo solucionan las dificultades ocurridas durante un proceso?

3. ¿Quién desarrolló las actividades si no se encuentra la persona encargada?

4. Tipo de comunicación entre las áreas

5. Desarrollo del proceso
