

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“REFORMULACIÓN DE LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN Y
ORGANIZACIÓN APLICADAS A UNA EMPRESA ASEGURADORA UBICADA
EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

LEIDY YESSENIA AGUSTÍN BOROR

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2014

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL PRIMERO	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
VOCAL SEGUNDO	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL TERCERO	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL CUARTO	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
VOCAL QUINTO	P.C. Walter Obdulio Chinguinchón Boror

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXÁMEN DE AREAS
PRÁCTICAS BÁSICAS**

Área Matemática – Estadística	Lic. Oscar Haroldo Quiñónez Porras
Área Administración – Finanzas	Lic. Julio Mauricio González Ruiz
Área Mercadotecnia – Operaciones	Licda. María del Carmen Mejía García

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTA:	Licda. Lorena Ileana Hernández García
SECRETARIA:	Licda. Lissy Vanessa Vasquez Marroquin
EXAMINADOR:	Lic. Jaime René Ocampo Muralles

Guatemala, 29 de abril 2014.

Licenciado

José Rolando Secaida Morales

Decano Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala


Su despacho

Señor Decano:

Me dirijo a usted, informándole que fui designado para asesorar el trabajo de tesis del estudiante de Administración de Empresas: Leidy Yessenia Agustín Boror, carné universitario número: 2007-11476, en la elaboración de la tesis titulada: **“REFORMULACIÓN DE LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN APLICADAS A UNA EMPRESA ASEGURADORA UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”**.

El trabajo de tesis cumple con los requisitos solicitados por la facultad, por lo que dictamino sea presentado para su discusión en el examen privado de tesis, previo a conferírsele el título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



Lic. Álvaro David Reyes Hernández

Colegiado No. 14,043



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

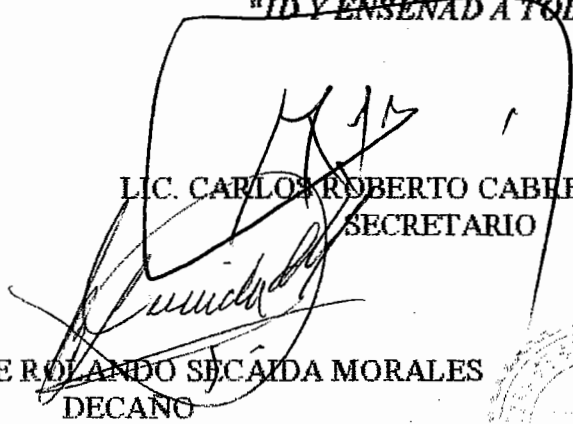
Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
DIEZ DE NOVIEMBRE DE DOS MIL CATORCE.**

Con base en el Punto cuarto, inciso 4.1, subinciso 4.1.1 del Acta 19-2014 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 4 de noviembre de 2014, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 181-2014 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 19 de agosto de 2014 y el trabajo de Tesis denominado: "REFORMULACIÓN DE LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN APLICADAS A UNA EMPRESA ASEGURADORA UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó la estudiante LEIDY YESSENIA AGUSTÍN BOROR, autorizándose su impresión.

Atentamente,

~~"ID Y ENSEÑAD A TODOS"~~


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO

LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO



Smp.

Ingrid
REVISADOC

DEDICATORIA

- A Dios:** Por su cuidado y amor en cada día de mi vida, sé que solo de su boca viene la sabiduría y la inteligencia y es lo que me permite alcanzar esta meta.
- A mi padre:** Rolando Agustín, por haber soñado para mis hermanos y para mí un futuro mejor, gracias por haber trabajado arduamente, sin ese esfuerzo no estaría hoy aquí.
- A mi madre:** Hortensia Boror de Agustín (Q.E.P.D.), por haber soñado con este momento, Dios decidió tenerte a su lado pero espero que donde te encuentres estés orgullosa de mi como lo hiciste siempre. ¡Te quiero y te extraño demasiado!
- A mi segunda mamá:** Blanca Dalila Palacios, por enseñarme que el amor de madre va más allá de la sangre.
- A mis hermanos:** Karin Agustín y Elder Agustín por su amor y apoyo.
- A mis sobrinos:** Jackeline, Keneth, Josué, Adrian, Carlitos y Leandro, por llenar mi vida de amor y alegría.
- A mi familia en general:** Por su amor y apoyo incondicional, gracias por compartir este éxito conmigo y en especial a Nancy y Eunice, lo prometido es deuda, los quiero.
- A mi asesor:** Lic. Alvaro Reyes, por valioso aporte a la elaboración de mi tesis, muchas gracias por todo el apoyo.
- A mis compañeros:** Por haber contribuido directa o indirectamente a alcanzar este sueño, en especial a Edwin Velásquez, Luis Barrundia, Dulce Godoy, Edwin Bocel y Juan Carlos Oliva.
- A mis amigos:** Walfred Ramirez, David Rosales, Yessenia Arreaga, Maribel Peres, Roxana Barrientos, Lorena López y Hugo Czech por su amor y amistad incondicional.
- A la Aseguradora:** Por permitirme realizar el presente trabajo.

ÍNDICE GENERAL

Introducción i

Contenido Página

CAPÍTULO I MÁRCO TEÓRICO

1.1	Empresa	01
1.1.1	Clasificación de las empresas	01
1.1.1.1	Empresas de servicios	01
A	Empresas aseguradoras	02
1.2	Administración	02
1.2.1	Proceso administrativo	02
1.2.1.1	Planeación	03
A	Elementos de la planeación	03
B	Principios de la planeación	07
C	Instrumentos administrativos de planeación	09
1.2.1.2	Organización	10
A	Elementos de la organización	11
B	Principios de la organización	13
C	Estructura y diseño organizacional	15
D	Herramientas de organización	19
1.2.1.3	Control	33
1.3	Alineamiento Organizacional	33

CAPÍTULO II
SITUACIÓN ACTUAL DE LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN Y
ORGANIZACIÓN DE UNA EMPRESA ASEGURADORA UBICADA EN LA
CIUDAD DE GUATEMALA

2.1	Metodología	34
2.1.1	Técnicas	34
2.1.1.1	Encuestas	34
2.1.1.2	Muestreo	34
2.1.1.3	Investigación bibliográfica	37
2.1.2	Instrumentos	37
2.1.2.1	Guía de entrevista	37
2.2	Antecedentes	37
2.2.1	Actividad económica	38
2.3	Función de planeación	38
2.3.1	Misión	38
2.3.2	Objetivos	41
2.3.3	Estrategias	42
2.3.4	Políticas	43
2.3.5	Tácticas	45
2.3.6	Normas	45
2.3.7	Reglas	45
2.3.8	Procedimientos	45
2.3.9	Programas	49
2.3.10	Presupuestos	49
2.4	Función de organización	49
2.4.1	División del trabajo	49
2.4.2	Estructura organizacional	51
2.5	Matriz FODA	55
2.6	Análisis y discusión de resultados	57

CAPÍTULO III
REFORMULACIÓN DE LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN Y
ORGANIZACIÓN PARA UNA EMPRESA ASEGURADORA UBICADA EN LA
CIUDAD DE GUATEMALA

3.1	Justificación de la propuesta	59
3.2	Objetivos de la propuesta	60
3.3	Función de planeación	60
3.3.1	Misión	60
3.3.2	Objetivos	61
3.3.3	Estrategias	61
3.3.4	Políticas	62
3.3.5	Normas y Procedimientos	64
3.3.6	Tácticas	64
3.4	Función de organización	64
3.4.1	División del trabajo	64
3.4.2	Departamentalización	65
3.4.3	Estructura organizacional	67
3.4.4	Instrumentos administrativos de organización	73
3.5	Plan de acción	74
3.6	Seguimiento y evaluación	75
	Conclusiones	76
	Recomendaciones	77
	Bibliografía	78
	Anexos	80

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Descripción	Página
1	Personal por departamento agencia central	36
2	Frecuencia de actualización de manual de procedimientos	46
3	Plan de acción para la implementación de la propuesta	74

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Descripción	Página
1	Planeación	09
2	Análisis FODA	10
3	Departamentalización por funciones	13
4	Organización con tramos estrechos	16
5	Organización con tramos amplios	17
6	Sistema lineal o militar	18
7	Sistema funcional o Taylor	19
8	Relaciones jerárquicas en el organigrama	24
9	Organigrama vertical	25
10	Organigrama horizontal	26
11	Conocimiento de la misión y visión	39
12	Conocimiento de los objetivos organizacionales	41
13	Conocimiento de las estrategias de la empresa	43
14	Conocimiento de las políticas de la empresa	44
15	Consideración de procedimientos actuales	48
16	Consideración de la responsabilidad del personal	50
17	Organigrama general actual, Empresa Aseguradora	52
18	Conocimiento de la estructura organizacional	54
19	Organigrama general propuesto	68
20	Organigrama nominal propuesto, gerencia financiera	69
21	Organigrama nominal propuesto, gerencia técnica comercial	70
22	Organigrama nominal propuesto, sub-gerencia de reclamos	71
23	Organigrama nominal, gerencia administrativa	72

ÍNDICE DE ESQUEMAS

No.	Descripción	Página
1	Clasificación de los manuales administrativos	28
2	Simbología ANSI para elaborar un diagrama de flujo	32
3	Evaluación de Manual de Normas, Políticas y procedimientos	47
4	Análisis FODA	56
5	Resumen de problemática encontrada	57
6	Principales funciones de la empresa aseguradora	65
7	Departamentos según funciones de la empresa aseguradora	66

ÍNDICE DE FORMATOS

No.	Descripción	Página
1	Modelo de descripción y especificación de puesto	21
2	Bitácora de actualización	75

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Descripción	Página
1	Manual de organización departamento de contabilidad	81
2	Manual de normas y procedimientos	101
3	Formato de programas, servicio al cliente interno y externo	155
4	Boleta de encuesta a personal de jefaturas	156
5	Boleta de encuesta a personal operativo	162
6	Taller de seguimiento de filosofía y objetivos organizacionales	168

INTRODUCCIÓN

A través de los años el mercado asegurador ha tenido un crecimiento a un ritmo acelerado, respondiendo a la necesidad de los guatemaltecos de disminuir las pérdidas materiales que sobrevienen de acontecimientos ajenos al control de la población, tales como desastres naturales o actos delictivos, es por esto que hoy en día existen diversas opciones de pólizas de seguros que buscan proteger tanto la vida como el patrimonio de los asegurados.

Al 31 de diciembre de 2013, la Superintendencia de Bancos tenía registradas 27 empresas autorizadas para la comercialización y venta de pólizas de seguros con diversidad de ramos y coberturas, y a las cuales supervisa permanentemente para velar por los intereses de los guatemaltecos. Estas instituciones están apegadas a la Ley de la actividad aseguradora, Decreto 25-2010.

La empresa aseguradora objeto de análisis, inició sus operaciones en el año 1987 con la visión de un grupo de empresarios de brindar a la población, seguros acordes a las necesidades de cada asegurado, brindando un servicio de calidad, actualmente posee uno de los menores índices de siniestralidad del mercado y ha crecido obteniendo ventas anuales aproximadamente de Q.95,000,000.00, esto representa una participación de alrededor de 1.80% de la cual obtiene un 4% de rentabilidad sobre primas en contraposición al promedio del mercado que es de un 11%.

Por lo anteriormente expuesto, es indispensable que la empresa aseguradora defina una planificación acorde a sus objetivos organizacionales y que haga

participe a su personal como pieza fundamental para alcanzar los fines de la compañía, y optimizar sus recursos.

Para efectos de la investigación se aplicó el método científico con sus tres fases que son: indagadora, demostrativa y expositiva.

En el capítulo I marco teórico, se detallan teorías relacionadas con las funciones de planeación y organización, sus distintos principios y herramientas administrativas.

En el capítulo II se plasma la problemática encontrada en la empresa aseguradora y obtenida por medio de técnicas tales como: encuesta y entrevista.

En el capítulo III se presenta una propuesta para solventar la problemática de la empresa aseguradora objeto de estudio, dentro de la cual se incluyen modelos de manuales administrativos según los requerimientos técnicos, delimitación de la estructura organizacional, y los planes de acción para la implementación de los cambios expuestos.

Por último se detallan las conclusiones y recomendaciones, la bibliografía consultada para la elaboración de la presente investigación y los anexos.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

Este capítulo tiene como objetivo presentar una serie de elementos teóricos que servirán como base para analizar la problemática que presenta la aseguradora objeto de estudio, así como proveer los lineamientos para realizar una propuesta funcional, acorde a las necesidades de la compañía y apegada a la teoría administrativa.

1.1 Empresa

Es toda organización que combina los factores de mano de obra, materia prima y capital de trabajo con la finalidad de obtener lucro.

“La empresa es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común”. (2:6)

1.1.1 Clasificación de las empresas

Existen diversos puntos de vista para clasificar a las empresas: por su tamaño, por su actividad económica, por el fin para el que fueron creadas, entre otras.

Dentro de estas divisiones se encuentran las siguientes: por el giro o actividad que realizan, estas pueden ser: comercial, industrial y de servicios.

Para efectos de la presente investigación se tomará el giro de empresa de servicios.

1.1.1.1 Empresas de servicios

Son todas aquellas que se dedican a la venta de servicios que satisfacen alguna necesidad del consumidor.

“Los servicios son actividades que pueden identificarse aisladamente, son actividades esencialmente intangibles que proporcionan satisfacción y que no se encuentran forzosamente ligadas a la venta de bienes”. (5:26)

A) Empresas aseguradoras

Consisten en todas aquellas instituciones que se dedican a absorber el riesgo de pérdida de la vida o patrimonio de las personas, por medio de un contrato que establece las condiciones y por el cual se cobra un monto específico como pago, que se denomina prima.

“Organización en la que se coordinan el capital y el trabajo y que, valiéndose del proceso administrativo, produce y comercializa servicios en la actividad aseguradora en un marco de riesgo, en el cual el beneficio es necesario para lograr su supervivencia y crecimiento”. (6:73)

1.2 Administración

Es el proceso mediante el cual se busca optimizar los recursos escasos con los que se cuenta y cumplir con metas previamente establecidas.

“Administrar es el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos, que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente”. (7:4)

1.2.1 Proceso administrativo

Es el sistema que contribuye a alcanzar los objetivos organizacionales, por medio de las funciones de planeación, organización, integración, dirección y control, dirigidas a todas las áreas con que cuenta la empresa.

Para efectos del presente informe únicamente se hará uso de las funciones de planeación y organización, por ser estas las que sirven como base para el resto de las fases del proceso administrativo.

Por lo anterior a continuación se detallan las fases de planeación y organización.

1.2.1.1 Planeación

Es el proceso por medio del cual se busca establecer los cursos de acción, tanto a corto como a mediano y largo plazo, que debe seguir determinada organización para lograr alcanzar sus fines organizacionales.

“La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo. La eficiencia en la ejecución depende en gran parte de una adecuada planeación, y los buenos resultados no se logran por sí mismos: es necesario establecerlos con anticipación”. (2: 38)

A. Elementos de la planeación

Como un proceso de definición de cursos de acción, la planeación contiene una serie de elementos que buscan definir claramente todos aquellos aspectos clave para alcanzar los objetivos organizacionales, por lo que se detallan a continuación.

a) Misión

Consiste en el planteamiento de la finalidad para la cual fue creada la empresa, responde a las preguntas: ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? ¿Cómo lo hacemos?, entre otros aspectos que diferencien a la organización de cualquier otra institución.

“Identifica el propósito básico, función o tareas de una empresa o dependencia o cualquier parte de ellas. Todo tipo de operación organizada tiene o debería tener, si es que tiene sentido, una misión o propósito”. (7:107)

- **Visión**

Este elemento da vida a la compañía, al igual que todo ser humano tiene metas y sueños, las empresas también deben establecer, ¿Hasta dónde quieren llegar? Esta interrogante debe responderse tomando en cuenta que debe ser realista y lo más objetiva posible.

“Una visión expresa las aspiraciones fundamentales de una organización, apelando por lo general a las emociones e inteligencia de sus miembros. Una declaración de visión dota de “espíritu” a las declaraciones de misión”. (2: 46)

- **Valores**

Consisten en lineamientos que buscan regular la conducta de las personas tanto dentro de una organización como fuera de ella.

“Son un marco de referencia para la actuación individual y colectiva al normar la calidad de vida. Los valores constituyen un credo con el que comulgan las personas, y que las identifica y las nutre de una cultura organizacional”. (2:46)

- b) Objetivos**

Consisten en aquellos fines que desea alcanzar la organización, siempre deben ser medibles y cuantificables.

“Los objetivos (metas) son los resultados o propósitos deseados. Éstos guían las decisiones de la administración y forman los criterios contra los cuales se miden los resultados”. (3:146)

c) Estrategias

Las estrategias sirven como determinar las acciones o actividades a seguir para alcanzar los objetivos establecidos ya que estos responden a la pregunta de ¿cómo llegar a las metas planteadas?

“Determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la implementación de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar esas metas”. (7:109)

d) Políticas

Consisten en guías de pensamiento que dirigen el curso de la toma de decisiones ante situaciones similares, lo que permite hacer más eficientes ciertos procesos, sin embargo, las políticas pueden ser flexibilizadas por lo que se pueden ajustar a la situación.

“Las políticas también son planes en el sentido de que son declaraciones o interpretaciones generales que guían o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones”. (2:46)

e) Tácticas

Consisten en aquellas actividades detalladas que deben realizarse para poder alcanzar las distintas estrategias propuestas y contienen la descripción de los recursos que se utilizarán para alcanzar dichas estrategias.

f) Normas

Son lineamientos que establecen parámetros para guiar el pensamiento de las personas, así como su actuar.

g) Reglas

Contemplan ciertas acciones que se deben realizar o dejar de hacer y que deben ser cumplidas según hayan sido establecidas.

h) Procedimientos

Consisten en guías para actividades futuras y describen de manera precisa como deben ser ejecutadas ciertas tareas, esto por medio de una secuencia cronológica de las acciones requeridas para realizar dicha tarea; al estandarizar los procedimientos puede evitarse duplicidad de actividades, retrasos en los procesos y desperdicio de recursos.

“Una de las mayores oportunidades que existen para reducir el costo de oficinas radica principalmente en la posibilidad de uniformar los procedimientos. Siempre existe una mejor manera de realizar cualquier tarea y una vez que ésta se encuentra debe establecerse como el procedimiento a seguir”. (9:100)

i) Programas

Consisten en una descripción de todos aquellos elementos necesarios para alcanzar un objetivo o meta específico.

“Los programas son un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado; por lo común cuentan con el apoyo de un presupuesto designado para ello”. (7: 111)

j) Presupuestos

Consiste en un instrumento administrativo indispensable para toda organización, ya que recopila el detalle de los ingresos y egresos y sirve para controlar.

La planeación es una herramienta útil para la administración de una empresa aseguradora, ya que establece métodos para optimizar los recursos, reducir la incertidumbre del futuro y aprovechar las oportunidades, así como para proporcionar los elementos para llevar a cabo el control.

B. Principios de la planeación

Para que los elementos de la planeación puedan cumplir con su objetivo es necesario que se apeguen a una serie de principios que se detallan a continuación:

a) De la flexibilidad

Según el diccionario de la Real Academia Española, se entiende por flexible a aquellas cosas que son susceptibles de cambios o variaciones según sea necesario.

“Flexible es lo que tiene una dirección básica, pero que permite pequeñas adaptaciones momentáneas, pudiendo después volver a su dirección inicial”.

(8:245)

b) De la precisión

Cuando se realiza la planificación debe hacerse basándose en hechos y pronósticos fundamentados en datos reales, ya que esta será la base para realizar acciones específicas.

“Cuando se carece de planes precisos, cualquier negocio no es propiamente tal, sino un juego de azar, una aventura, ya que mientras el fin buscado sea impreciso, los medios que se coordinen serán, de manera necesaria, parcial o totalmente ineficaces”. (8:245)

c) De la unidad de dirección

Al realizar la planificación debe tenerse en cuenta que todas las actividades que se programen deben contribuir a alcanzar un solo objetivo o meta.

“Los planes deben ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe uno solo para cada función, y todos los que se aplican en la empresa deben estar de tal modo coordinados e integrados que en realidad pueda decirse que existe un solo plan en general”. (8:246)

d) De la rentabilidad

Como parte del fin para el cual es creada toda empresa, el lucro o rentabilidad es un aspecto fundamental a considerar al planificar por lo que es indispensable considerar la relación costo – beneficio que toda actividad traerá a la institución.

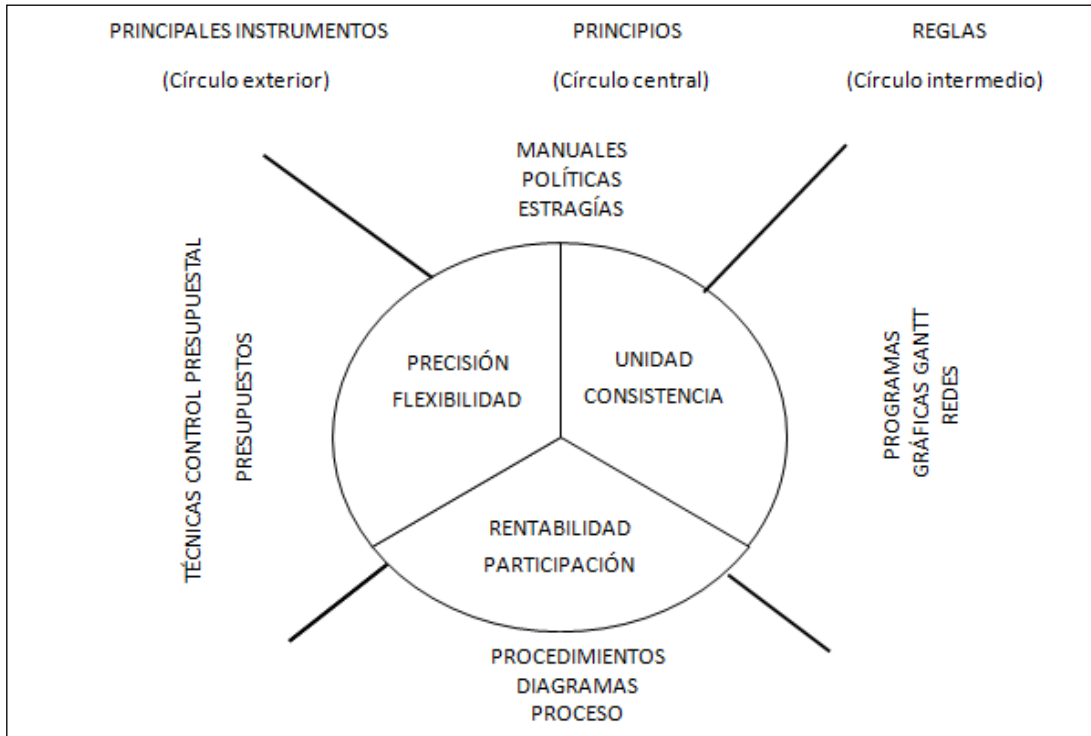
“Todo plan deberá lograr una relación favorable de los beneficios que espera con respecto a los costos que exige, definiendo previamente estos últimos y el valor de los resultados que se obtendrán en la forma más cuantitativa posible”. (8:247)

e) De participación.

“Todo plan deberá de conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo, o que se vean relacionadas de alguna manera con su funcionamiento”. (8:248)

Al tomar en consideración lo anterior, se puede decir que la planeación funciona a través de principios y herramientas que buscan alcanzar los objetivos organizacionales, esto se evidencia de mejor forma en la gráfica 1

Gráfica 1 Planeación



Fuente: Reyes Ponce, Agustín. Administración Moderna. Año 2002. Página 246

C. Instrumentos administrativos de planeación

Para poder implementar la planeación dentro de la empresa, es necesario contar con instrumentos que ayuden a ejecutar esta función, a continuación se detallan las herramientas que se utilizaron en el presente informe.

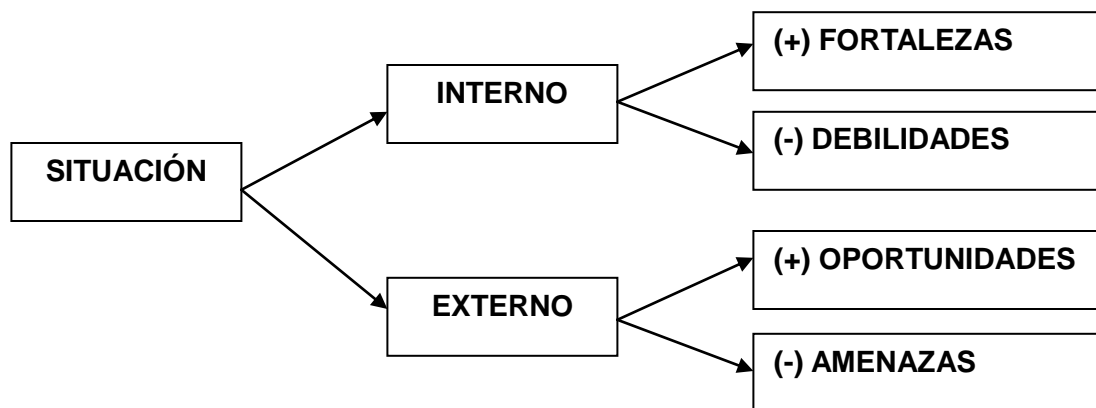
a) Plan de acción

Es un programa que plasma las actividades a realizar para alcanzar metas específicas y contiene aspectos tales como los responsables, los costos y los periodos en que se ejecutarán dichas actividades.

b) Matriz FODA

Esta matriz consiste en un mecanismo de análisis que debe su nombre a las iniciales de los conceptos que lo integran: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Este tipo de análisis es de los más utilizados y se basa en la clasificación de los factores internos y externos, positivos y negativos, y dependiendo de esto busca minimizar o maximizarlos, esto se presenta de mejor manera en la siguiente gráfica:

Gráfica 2
Análisis FODA



Fuente: Elaboración propia. Año 2013.

1.2.1.2. Organización

Es la función que busca ordenar y definir aspectos tales como las actividades a desarrollar por cada departamento, los recursos que se les asignarán para realizar dichas actividades, así como la autoridad y comunicación entre las distintas áreas de trabajo.

“definimos organizar como:

- Identificación y clasificación de las actividades requeridas
- Agrupamiento de las actividades necesarias para alcanzar objetivos
- Asignación de cada grupo a un gerente con la autoridad (delegación) necesaria para supervisarlos
- Disposición de coordinación horizontal (o al mismo nivel organizacional, o uno similar) y verticalmente (como entre las oficinas corporativas, división y departamento) en la estructura de la organización”. (7:204)

A. Elementos de la organización

Al igual que la planeación, la organización también incluye elementos clave para poder alcanzar su objetivo que es obtener una estructura formalizada, razón por la cual contiene los aspectos que se detallan a continuación, los cuales se aplicaron durante la investigación.

a) División del trabajo

Consiste en la asignación y distribución de las funciones de acuerdo a las áreas de trabajo, permite que los empleados puedan especializarse al desarrollar funciones específicas.

“La división del trabajo significa dividir grandes tareas en paquetes más pequeños de trabajo que se distribuyen entre varias personas”. (10:251)

b) Departamentalización

Al realizar la división del trabajo en tareas, se pueden dividir estas en departamentos y secciones, esto con la finalidad de especializarse en dichas actividades y hacer más eficiente el trabajo así como la evaluación del desempeño.

“En toda empresa el trabajo se divide en departamentos principales; en cada departamento se asignan las tareas por áreas o secciones, y así el proceso continúa hasta que todas las operaciones han sido fraccionadas en tareas que pueda desempeñar la persona que ocupe un puesto específico. A este proceso se le denomina departamentalización”. (2:127)

✓ **Tipos de departamentalización**

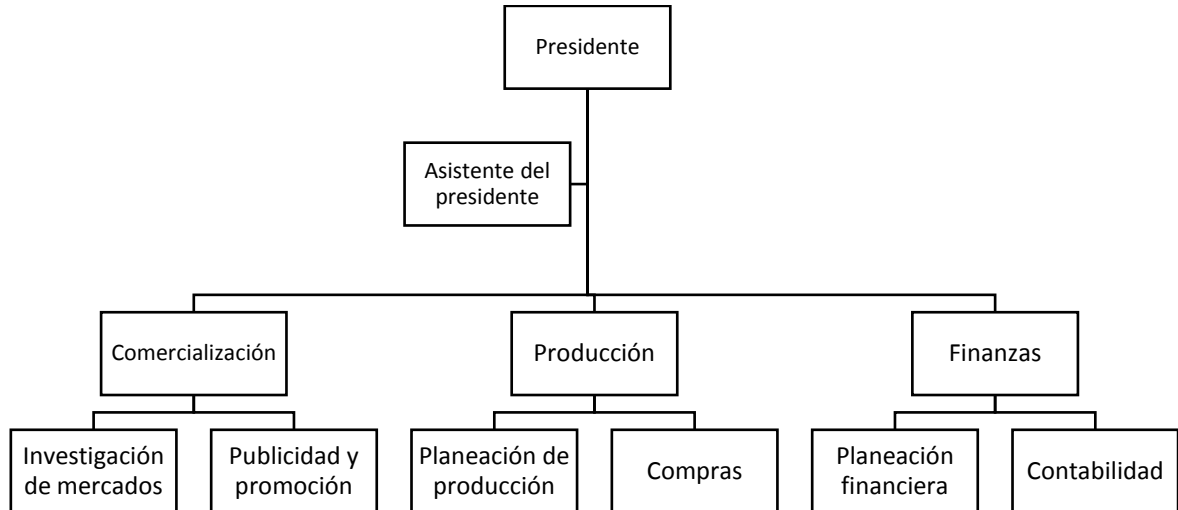
Existen distintos tipos de departamentalización que consisten en la agrupación de las actividades de acuerdo a distintos aspectos tales como: por funciones, por territorio, por grupo de clientes, por productos, entre otros, ya que no existe una forma única de realizar la departamentalización.

“Agrupar actividades y personas en departamentos hace posible que la organización se extienda, al menos en teoría, a un grado indefinido”. (4, 228)

❖ **Departamentalización por funciones:** “es la piedra angular de la organización. Todas las demás formas de departamentalización se construyen a partir de este módulo. Se agrupan todos los trabajos en departamentos principales bajo sendos jefes, quienes se ocupan de una sola clase de trabajo y pueden concentrar en él todas sus energías con la mínima desviación”. (2:128)

Las funciones más comunes de las empresas se presentan en la gráfica siguiente:

Gráfica 3
Departamentalización por funciones



Fuente: Elaboración propia. Año 2013

B. Principios de la organización

Para poder obtener una función de organización efectiva la división del trabajo y departamentalización que se realice debe apegarse a ciertos principios que se detallan a continuación.

a) De la especialización

“Cuanto más se divide el trabajo, dedicando a cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene, de suyo, mayor eficiencia, precisión y destreza”. (8:282)

Este principio establece que entre más específica sea la actividad se obtendrá un mejor desempeño de parte de un colaborador.

b) De la unidad de mando

En dichos comunes se dice que nadie puede obedecer a dos capitanes y esto también aplica a las empresas, el tener dos jefes puede ocasionar confusión en las órdenes que se reciben y en algunos casos evasión de responsabilidades.

“Este principio establece la necesidad de que cada subordinado no reciba órdenes sobre una misma materia de dos personas distintas”. (8:283)

c) Del equilibrio de autoridad – responsabilidad

Al cumplir con este principio se establece de forma concreta el grado o nivel de responsabilidad y autoridad que corresponde a cada colaborador, por lo que es más fácil establecer medidas de control para hacer más eficientes los procesos.

“Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquella”. (8:284)

d) Del equilibrio de dirección – control

Una vez establecido el nivel de responsabilidad y autoridad, es necesario definir los controles que se van a aplicar para que cada colaborador tenga un único jefe y del cual recibirá instrucciones.

“A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados para asegurar la unidad de mando”. (8:284)

e) De la definición de puestos

Una vez realizada la división del trabajo, la departamentalización y cumplir con la delimitación de niveles de responsabilidad y autoridad, es importante no dejar estos aspectos a la memoria o interpretación de cada empleado, es por esto que es importante plasmar por escrito todo lo relacionado al puesto.

“Deben definirse por escrito las actividades y responsabilidades que corresponden a cada puesto, entendiendo por éste como la unidad de trabajo impersonal específico”. (8:285)

C. Estructura y diseño organizacional

Esta estructura tiene como propósito que la organización pueda realizar y coordinar las actividades que realizan para alcanzar sus objetivos.

“La estructura organizacional está constituida por el sistema formal de tareas, y por la forma de delegar autoridad, coordinar las acciones y utilizar los recursos para lograr las metas de la organización”. (4:326)

a) Tipos de estructura organizacional

Dentro de los tipos de organización que son reconocidos están: la organización formal e informal.

Estructura formal: “Estructura intencional de roles en una empresa formalmente organizada”. (7:205)

Estructura informal “Red de relaciones interpersonales que surgen cuando las personas se asocian entre sí”. (7:206)

Para efectos del presente informe se analizará el tipo de estructura formal.

b) Dimensión de la estructura y sus categorías

Es la definición de los niveles jerárquicos con que contará la estructura organizacional (alta gerencia, nivel medio, gerentes de primera línea y operativo), y sus categorías pueden ser: horizontal y vertical.

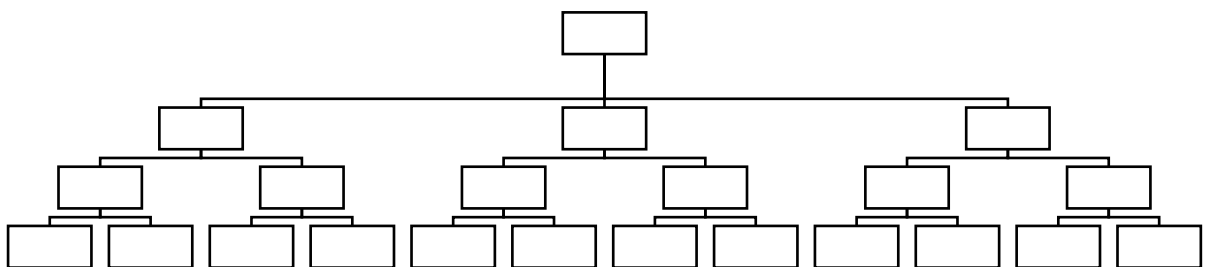
Estas categorías también son conocidas como tramos de control (estrecho para el vertical y amplio para el horizontal), ya que establecen cuántas personas tendrá a cargo cada gerente o jefe de área.

“los niveles organizacionales existen porque hay un límite al número de personas que un gerente puede supervisar con efectividad, aun cuando este varía, dependiendo de las circunstancias”. (7:207)

No existe una nomenclatura general para todas las empresas, en algunas su estructura se divide en departamentos, secciones, unidades, entre otros, y sus niveles en primero, segundo, etc.

La organización con un tramo de control estrecho, es decir, jefes con relativamente pocos empleados a su cargo, se presenta a continuación en la gráfica 4.

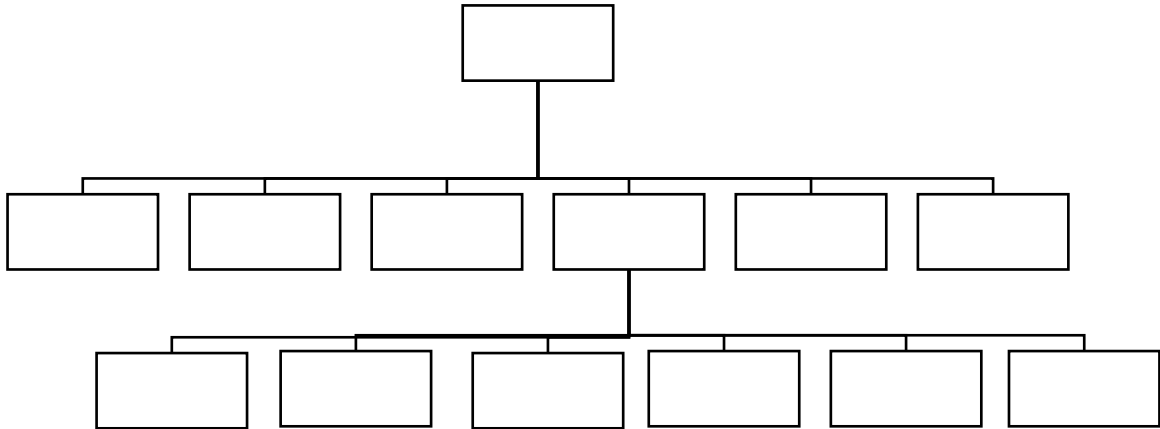
Gráfica 4
Organización con tramos estrechos



Fuente: Koontz, Weihrich, Cannice. Administración una perspectiva global y empresarial, 13va. Ed. Año 2008. Página. 207.

Una organización también puede aplicar tramos de control amplios que se ejemplifican en la gráfica siguiente.

Gráfica 5
Organización con tramos amplios



Fuente: Koontz, Weihrich, Cannice, *Administración una perspectiva global y empresarial*, 13va. Ed. Año 2008. Página 207.

Dentro de los factores que inciden en la elección del tramo de control están: la similitud de las funciones y su complejidad, grado de supervisión que necesitan los colaboradores, grado de coordinación que tiene que realizar el supervisor, así como la planificación que realice y que tanta ayuda tenga que proporcionar a sus colaboradores.

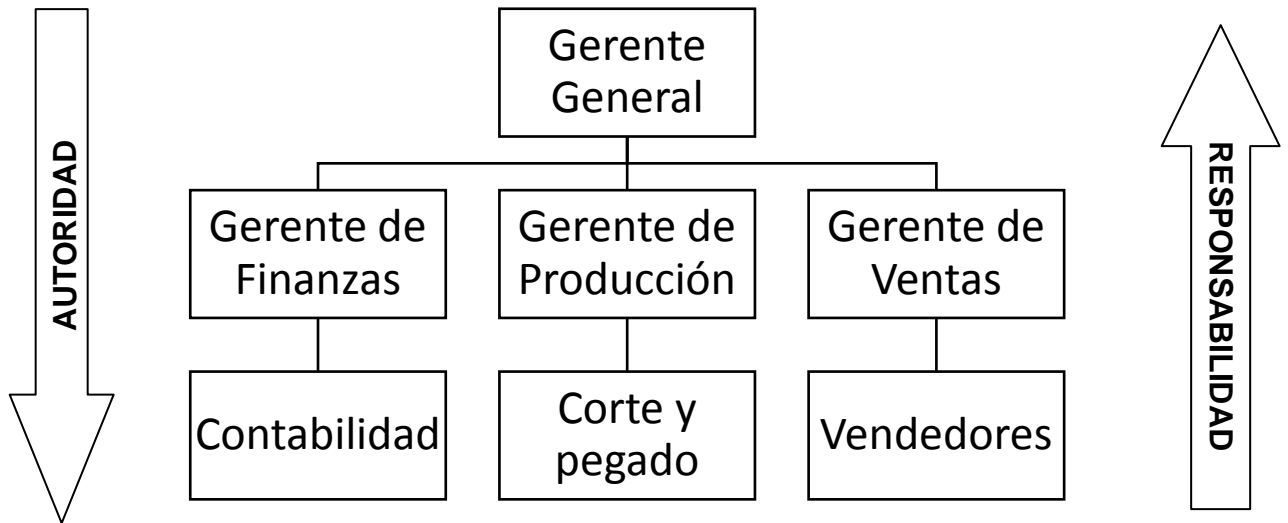
c) Sistema de organización

“Son las diversas combinaciones estables de la división de funciones y la autoridad, a través de las cuales se realiza la organización. Se expresan en las cartas o gráficas de organización y se complementan con los Análisis de puestos”. (8:289)

Dentro de los sistemas de organización se encuentran:

- ✓ **Sistema lineal o militar:** “Es aquella en la que la autoridad y responsabilidad correlativas se transmiten íntegramente por una sola línea para cada persona o grupo” (ver gráfica 6).

Gráfica 6
Sistema lineal o militar



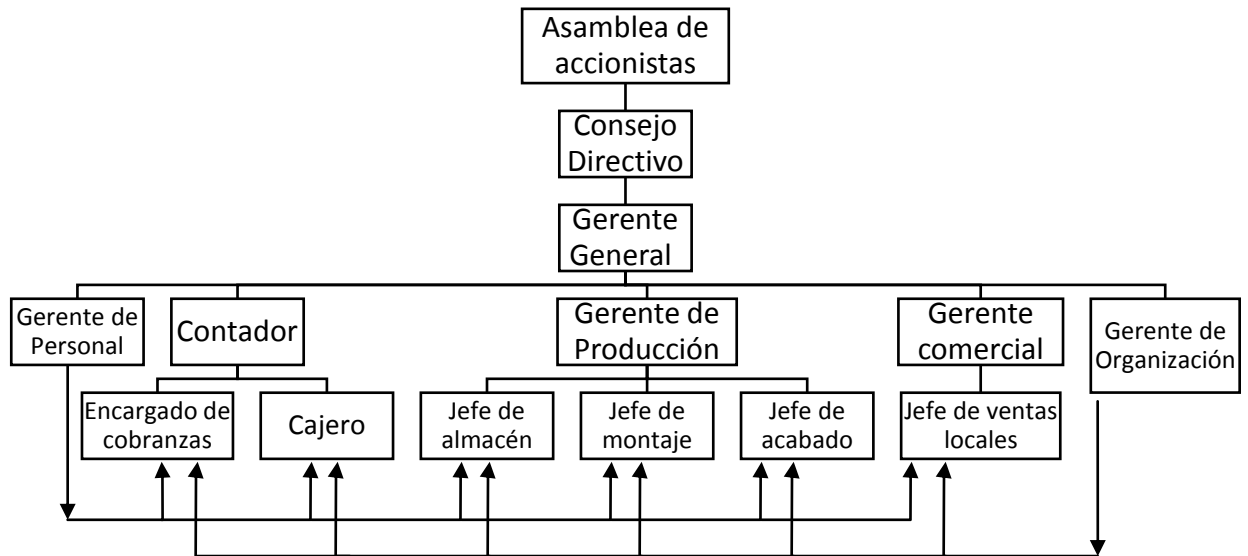
Fuente: Reyes Ponce, Agustín. Administración Moderna. Año 2002. Página 290

Dentro de las ventajas que tiene este sistema se pueden mencionar: es sencillo y claro de entender, no existen conflictos de autoridad ni evasión de responsabilidades, se crea disciplina, ya que cada jefe es el único que posee la autoridad. Sin embargo, en este tipo de organización no se puede disfrutar de los beneficios de la especialización y es muy poco flexible en caso de crecimiento de la empresa.

✓ **Sistema funcional o Taylor**

Es aquella organización que se agrupa por unidades especializadas, en las que la autoridad y responsabilidad va de acuerdo a las funciones que realizan. (Ver gráfica 7).

Gráfica 7
Sistema funcional o Taylor



Fuente: Reyes Ponce, Agustín. Administración Moderna. Año 2002. Página 292

Este tipo de sistema de organización se caracteriza por proporcionar a las empresas la posibilidad de adaptarse más rápidamente ante cambios de procesos, además, se descompone el trabajo de dirección en elementos más simples, sin embargo, dentro de sus desventajas están que es muy difícil diferenciar la autoridad y las responsabilidades, tiende a dar como resultado duplicación de mando y numerosos conflictos.

D. Herramientas de organización

Son herramientas útiles para realizar el proceso de organización dentro de una empresa. Entre las más importantes están:

- La descripción y especificación de puesto;
- Organigramas; y
- Manuales administrativos.

Estas son herramientas utilizadas en el presente informe y las cuales se detallan a continuación.

a) Descripción y especificación de puesto

La descripción de puesto define con claridad las obligaciones y condiciones relacionadas con el puesto de trabajo.

“La definición precisa de lo que debe hacerse en cada unidad de trabajo se detalla en el documento que se denomina descripción de puestos”. (2:165)

Para poder desarrollar de forma apropiada una definición de puesto, esta contesta las siguientes interrogantes:

“¿Cuáles son mis responsabilidades?

¿Qué tipo de autoridad tengo?

¿Quién es mi superior inmediato?

¿Quiénes son mis subordinados?

¿Con quiénes coordino mis tareas?”. (2:165)

▪ Elementos de una descripción de puestos

Dentro de la descripción de puestos se deben incluir los siguientes apartados:

- ✓ Encabezado
- ✓ Descripción genérica, esta indica el objetivo básico del puesto.
- ✓ Descripción detallada, incluye todas las responsabilidades que corresponden al puesto y las condiciones en que se deben realizar.

De la mano de la elaboración de la descripción de puestos es necesario realizar la especificación del mismo, esta consiste en un documento que indica las características que tiene una persona para desempeñar exitosamente un puesto.

Para una mejor comprensión, a continuación se presenta un modelo de descripción y especificación de puesto.

Formato 1

Modelo de descripción y especificación de puesto

		<h1>DESCRIPTOR DE PUESTOS</h1>
A. DATOS DEL PUESTO		
Nombre del puesto	SUPERVISOR DE VENTAS	
Código del empleado	010101	
Le reporta	GERENTE DE VENTAS	
Le reportan	VENEDORES	
Fecha de elaboración	15 de mayo de 2013	
Fecha de actualización	15 de mayo de 2013	
B. Naturaleza del puesto		
Supervisión y coordinación sobre proyectos y programas de ventas.		
C. FUNCIONES DEL PUESTO		
1	Controlar y verificar que las ventas semanales se ejecuten de acuerdo a las metas programadas y con base en la planificación estratégica de la empresa.	
2	Realizar mensualmente informes sobre el comportamiento de las ventas dentro del territorio guatemalteco.	
3	Revisar todos los requerimientos de productos y autorizar los mismos.	
4	Efectuar el seguimiento y participar en los programas de ventas.	
5	Efectuar reuniones de motivación y planificación con los vendedores.	
6	Revisar y proponer programas que busquen el crecimiento de las ventas.	
7	Elaborar el presupuesto de ventas en conjunto con la gerencia.	

D. RELACIONES DE TRABAJO	Gerente de ventas, contabilidad, vendedores
E. AUTORIDAD	Delegada por el Gerente de Ventas para toma de decisiones en función de su puesto de trabajo.
F. RESPONSABILIDAD	Sobre los equipos de oficina, equipo para promocionales y personal de ventas.

G. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO	
Educación	Ser licenciado en Administración de Empresas, Mercadeo o carrera afín, para lo cual se deberá presentar la documentación debidamente sustentada.
Experiencia	Haberse desempeñado como Supervisor de Ventas en un mínimo de 3 años en empresas similares de productos de consumo masivo.
Habilidades y Destrezas	Conocimiento de estrategias de ventas, informáticos y de liderazgo.
Otros requerimientos	Edad entre 25 y 40 años.

Fuente: Elaboración propia. Año 2013

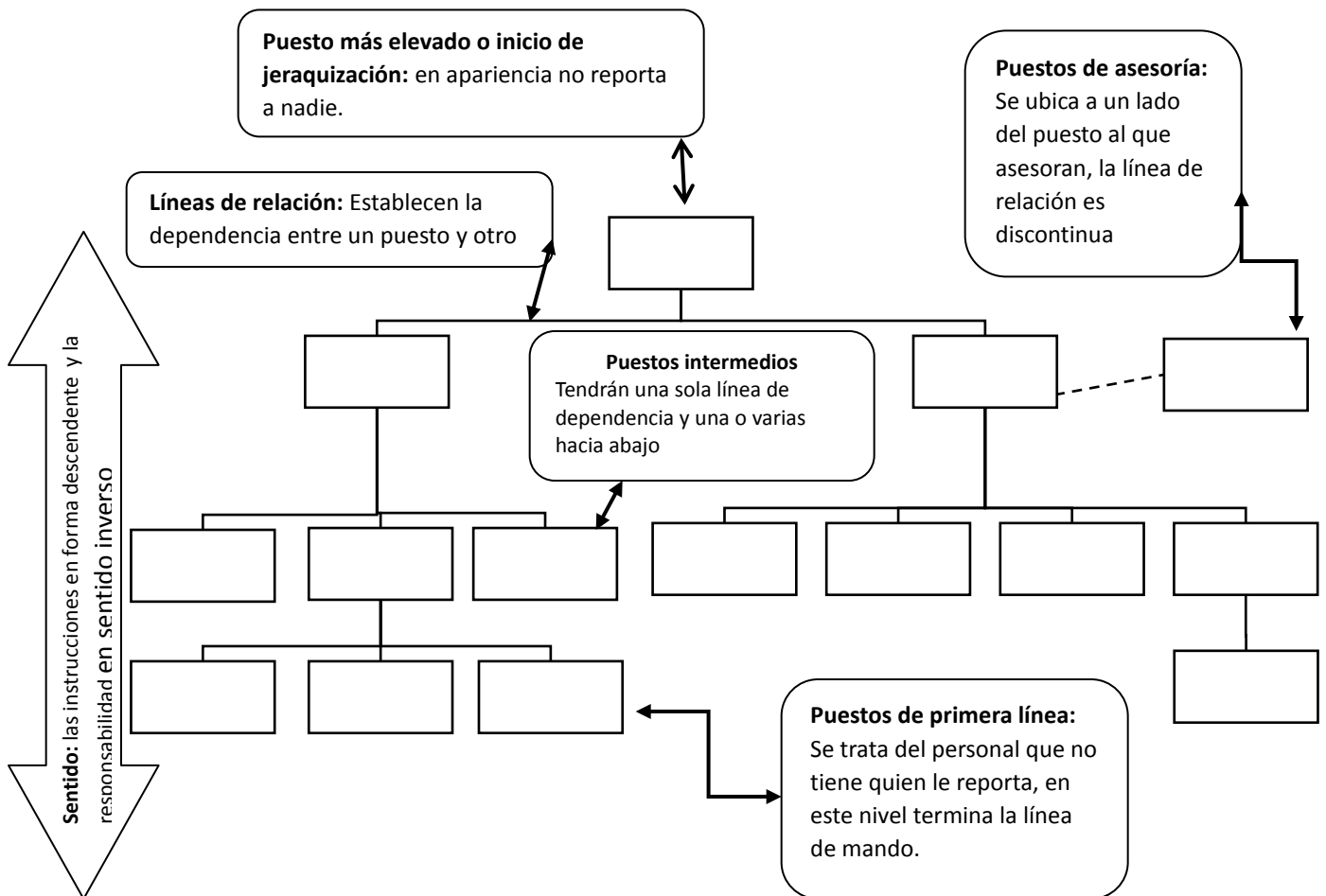
b) Organigramas

Un organigrama presenta de manera visual la estructura organizacional que la institución ha decidido como la más óptima para la realización de sus actividades, esta presenta las relaciones y niveles jerárquicos de la compañía.

“El organigrama es uno de los resultados de la organización, ya que es la representación gráfica de cómo se organizó la empresa. El organigrama es un conjunto de figuras geométricas (cuadros, rectángulos, círculos, etc.), que representan órganos y líneas que se utilizan para dar una idea gráfica de cómo está estructurada una organización”. (2:166)

El organigrama es utilizado como un mapa de las relaciones jerárquicas como se presenta en la gráfica 8.

Gráfica 8
Relaciones jerárquicas en el organigrama



Fuente: Benavides Pañeda, Javier Raymundo. Administración. Año 2004. Página 167

▪ **Clasificación de los organigramas**

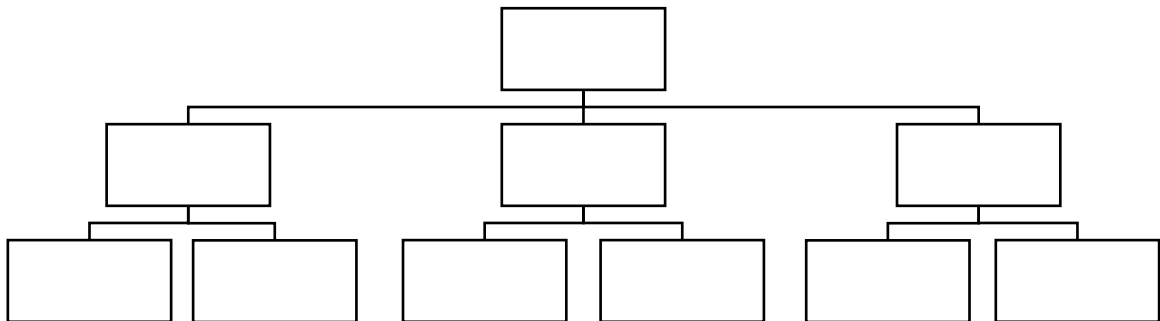
Según sus características, los organigramas pueden clasificarse de la siguiente manera:

- ✓ Por su ámbito de aplicación: generales, que representan únicamente órganos principales de la organización; y específicos detallan un área en concreto.

- ✓ Por su contenido: integrales, contiene todas las unidades administrativas y sus respectivas relaciones de jerarquía; funcionales, presentan además de las áreas administrativas, el detalle de las principales funciones del puesto; y el organigrama de Puestos o Nominal, que indica la unidad así como el número de plazas existentes y necesarias.
- ✓ Por su forma de presentación: verticales, horizontales, circulares, escalares y mixtos.

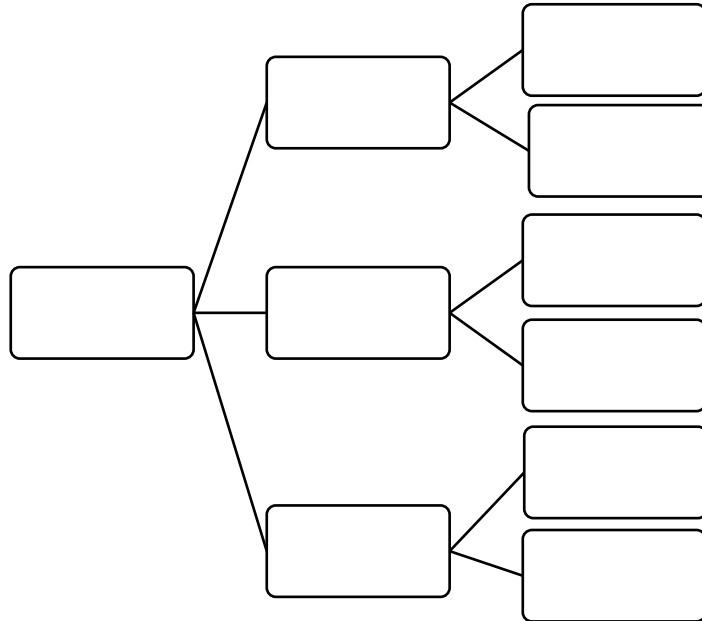
Los organigramas más utilizados en la administración son los que se clasifican por su presentación, estos se presentan a continuación.

Gráfica 9
Organigrama vertical



Fuente: Benavides Pañeda, Javier Raymundo. Administración. Año 2004. Página 167

Gráfica 10
Organigrama horizontal



Fuente: Benavides Pañeda, Javier Raymundo, Administración. Año 2004. Página 168

c) Manuales

Un manual es un documento que contiene el conjunto de información de uno o varios temas, con la finalidad de presentarla de manera sintetizada pero lo suficientemente completa para que sea útil.

“El diccionario define la palabra “MANUAL” como un libro que contiene lo más sustancial de un tema, y en este sentido, los Manuales son vitales para incrementar y aprovechar el cúmulo de conocimientos y experiencias de personas y organizaciones”. (1:23)

▪ Manuales administrativos

Es un medio de comunicación que plasma de manera ordenada y sistemática la información de una empresa, así como todo lo necesario para mejorar el cumplimiento de sus funciones.

“Actualmente se debe poner empeño en comunicar la información de naturaleza administrativa mediante manuales administrativos. Un manual administrativo hace que las instrucciones sean definitivas, permite resolver rápidamente las malas interpretaciones, muestra a cada uno de los empleados cómo encaja su puesto en el total de la organización y les indica la manera en que pueden contribuir tanto al logro de los objetivos de la empresa como al establecimiento de buenas relaciones con los demás empleados”. (9:56)

✓ **Objetivos**

Son utilizados para plasmar las políticas, normas, procedimientos, las funciones y la autoridad, sirven como un medio para simplificar y sistematizar el trabajo.

“En esencia los manuales administrativos constituyen un medio de comunicación de las decisiones administrativas, por lo tanto su propósito es señalar en forma sistemática la información administrativa”. (9:57)

✓ **Clasificación**

Entre las clasificaciones se encuentran las siguientes:

○ **Por su área de aplicación**

Estos pueden ser macroadministrativos (incluyen información de toda la empresa) y microadministrativos (incluyen información de un área específica)

○ **Por su contenido**

Por la información que contienen pueden ser de organización y de normas y procedimientos.

○ **Por áreas funcionales**

Son los que están dirigidos a funciones especializadas dentro de la empresa, entre las que se encuentran, de ventas, de producción, etc.

Lo anterior se puede observar en el esquema 1.

Esquema 1

Clasificación de los manuales administrativos

CLASES DE MANUALES ADMINISTRATIVOS	
POR SU CONTENIDO	Incluyen los siguientes manuales <ul style="list-style-type: none">○ De historia del organismo○ De organización○ De políticas○ De contenido múltiple (cuando por ejemplo, incluyen políticas y procedimientos; historia y organización),○ De adiestramiento o instructivo○ Técnicos
POR FUNCIÓN ESPECÍFICA	En este grupo se incluyen los que rigen determinada función operacional y son manuales de : <ul style="list-style-type: none">● Producción● De compras● De finanzas● De contabilidad● De créditos y cobranzas● De personal● Generales (los que ocupan dos o más funciones)
POR ÁREA DE APLICACIÓN	Son manuales con base en el área de información que contiene. <ul style="list-style-type: none">● Microadministrativos● Macroadministrativos

Fuente: Rodríguez Valencia, Joaquín. Cómo elaborar y usar los manuales administrativos. Año 2002.

✓ **Principales manuales administrativos**

A continuación se detallan los principales manuales administrativos y que son utilizados en el presente informe.

○ **Manual de organización**

Este manual contiene las herramientas y la información relacionada a la función de organización.

“una síntesis de las descripciones de puestos y reglas de coordinación interdepartamental”. (8:261)

Los objetivos de un manual de organización son:

- a) “Presentar una visión de conjunto de la organización
- b) Precisar las funciones encomendadas a cada unidad orgánica para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- c) Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- d) Evitar la repetición de instrucciones para ahorrar tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo.
- e) Facilitar el reclutamiento y selección de personal.
- f) Orientar al personal de nuevo ingreso para facilitar su incorporación a las distintas unidades orgánicas.
- g) Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales”.
(9:86)

Dentro del contenido que debe incluirse en un manual de organización están los siguientes apartados:

- ❖ Identificación
- ❖ Índice
- ❖ Introducción

- ❖ Directorio
- ❖ Antecedentes históricos
- ❖ Organigramas
- ❖ Descripciones y especificaciones de puestos.

- **Manuales de normas y procedimientos**

Este manual presenta las guías para que los empleados puedan ejecutar las actividades de una forma específica definida por la empresa como la más eficiente.

“Son de gran utilidad, pues de manera precisa, preferentemente gráfica, fijan a cada trabajador lo que debe hacer en las principales actividades técnicas que le son encomendadas”. (8:261)

Dentro de los objetivos que persigue el manual de normas y procedimientos están:

- a) “Presentar una visión integral de cómo opera la organización.
- b) Precisar la secuencia lógica de los pasos de que se compone cada uno de los procedimientos”. (9:102)

Dentro del contenido típico del manual de normas y procedimientos se encuentra:

- ❖ Identificación
- ❖ Índice
- ❖ Introducción
- ❖ Campo de aplicación
- ❖ Objetivos del manual
- ❖ Normas generales del manual
- ❖ Simbología
- ❖ Descripción de los procedimientos

❖ Diagrama de flujo.

❖ Anexos


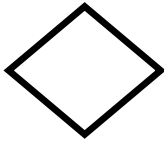

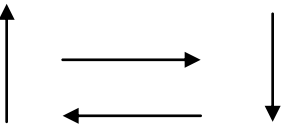
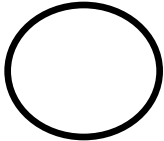
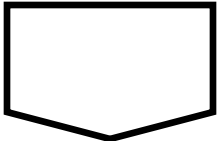


✓ **Simbología**

Consiste en un lenguaje de figuras a través del que se pueden transmitir ideas, conceptos y acciones. La más común para la elaboración de diagramas de flujo se llama ANSI según las siglas en inglés “American National Standard Institute” instituto que las creo.

La simbología ANSI que se utilizó en el presente informe se presenta en el esquema 2.

Esquema 2

Simbología ANSI para elaborar un diagrama de flujo

Símbolo	Descripción
	Es un rectángulo que designa actividad
	Es un rombo que indica la toma de una decisión y a partir de este se ramifica en dos o más vías.
	El símbolo terminal es un ovalo que indica el inicio y el final de un proceso
	La línea de flujo que representa la vía del proceso, que conecta los elementos del proceso. Solo se deben utilizar líneas horizontales y verticales.
	El conector es un círculo que se utiliza para indicar la continuidad del diagrama de flujo. Se utilizan números o letras indicando la tarea con la que se debe continuar.
	Es utilizada cuando el diagrama ocupa más de una hoja y se desea hacer referencia a alguna actividad anterior o posterior a la que se está describiendo.
	Figura que indica la revisión o inspección de un documento.
	Símbolo de documento que indica que es un documento generado por el proceso y almacena información relacionada a él.

Fuente: Elaboración propia. Año 2013.

✓ **Diagramas de flujo**

Es la representación gráfica de la participación de cada puesto de trabajo dentro de un determinado proceso.

“Los Diagramas de Flujo son una parte importante del desarrollo de procedimientos, debido a que por su sencillez gráfica permite ahorrar muchas explicaciones. De hecho en la práctica los diagramas de flujo han demostrado ser una excelente herramienta para empezar el desarrollo de cualquier procedimiento”. (1:39)

1.2.1.3 Control

El control es un mecanismo por medio del cual se busca determinar si lo planificado se está realizando tal como se pronosticó e implementar las medidas que sean necesarias.

“cuando en una empresa a través del control se determina que no se están alcanzando los objetivos trazados, ejercer el control posibilita encauzar las acciones hacia los planes establecidos”. (2:299)

Por este motivo es de suma importancia implementar herramientas que permitan determinar si se están alcanzando los objetivos anteriormente planteados por parte de la administración.

1.3 Alineamiento organizacional

El alineamiento organizacional consiste en dejar de lado el individualismo que puede existir dentro de las empresas y “alinearse” todas las áreas, (Finanzas, Mercadeo, Producción), para que en conjunto busquen dirigir todos sus esfuerzos para alcanzar los objetivos organizacionales planteados por la institución, y para esto es indispensable que todas las áreas de la compañía se involucren.

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DE LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE UNA EMPRESA ASEGURADORA UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

El presente capítulo tiene como fin, exponer los hallazgos encontrados en la empresa objeto de análisis por medio de gráficas y esquemas que permitan visualizar y analizar la información obtenida; todo esto tomando en consideración los elementos, principios y herramientas expuestas en el capítulo I.

2.1 Metodología

Para la elaboración de la presente investigación se hizo uso del método científico como que es un proceso sistemático que cuenta con tres fases: indagadora, que se utilizó para detectar los problemas administrativos; demostrativos para comprobar las hipótesis planteadas; y expositiva para dar a conocer los resultados obtenidos.

2.1.1 Técnicas

A continuación se presentan las técnicas utilizadas para esta investigación.

2.1.1.1 Encuesta

Esta técnica fue utilizada por medio de dos cuestionarios, uno para jefes, que consta de 40 preguntas; y otro para el personal operativo que contiene 37, para la ejecución de esta técnica se hizo de un muestreo como se detalla a continuación.

2.1.1.2 Muestreo

Se utilizó para seleccionar una parte representativa del total del personal de la Aseguradora objeto de estudio, específicamente de la agencia central, ya que esta se encuentra en la Ciudad de Guatemala y es donde se concentra la mayor

cantidad de empleados administrativos; dicha muestra se calculó de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$n: \frac{Z^2 P Q N}{E^2(N-1) + Z^2 P Q}$$

Donde:

n: tamaño de la muestra

Z: ± 1.96 del área bajo la curva normal.

P: 0.50

Q: 0.50

E: 0.10

N: 127 empleados de la agencia central.

$$n: \frac{(1.96^2) (0.50) (0.50) (127)}{(0.10^2) (127-1) + (1.96^2) (0.50) (0.50)} = 54.9319 \sim 55$$

Se empleó un muestreo segmentando la población de la agencia central, de manera proporcional al número de empleados por departamento, de la siguiente manera:

Cuadro 1
PERSONAL POR DEPARTAMENTO AGENCIA CENTRAL

DEPARTAMENTO	CANTIDAD	PROPORCIÓN	PERSONAL A ENTREVISTAR
Gerencia general	4	3%	2
Auditoría	4	3%	2
Daños	44	35%	19
Reaseguro	3	2%	1
Reclamos	16	13%	7
Recuperaciones	3	2%	1
Vida	5	4%	2
Gerencia financiera	3	2%	1
Contabilidad	6	5%	3
Caja	5	4%	2
Cobro	7	6%	3
Servicio al cliente	7	6%	3
Tecnología en sistemas	8	6%	3
Recursos humanos	12	9%	5
Total de la muestra 55	127	100%	55

Fuente: Elaboración propia. Año 2013

Basados en el organigrama proporcionado por la empresa se distribuyeron las 55 encuestas entre la muestra seleccionada, primero se tomaron a los jefes y se obtuvieron 17 encuestados, posteriormente las encuestas necesarias para completar el número requerido por departamento se encuestó al personal operativo por lo que de estas se obtuvieron 38 boletas. Cabe aclarar que fueron excluidas las personas a cargo de una Gerencia para obtener de ellos una entrevista.

2.1.1.3 Investigación bibliográfica

Fue utilizada como base para racionalizar la problemática de la aseguradora objeto de estudio, aporta las teorías y fundamentos para realizar los análisis, así como contextualizar la situación actual de la compañía.

2.1.1.4 Entrevista

Esta técnica fue utilizada para obtener información más completa sobre la situación actual de la empresa así como para realizar la respectiva propuesta, esta técnica fue aplicada con los dos gerentes de las áreas, así como a la gerencia general y sub gerencia.

2.1.2 Instrumentos

A continuación se detallan los instrumentos utilizados para aplicar las técnicas anteriormente mencionadas.

2.1.2.1 Guía de entrevista

Fue utilizada para obtener información de las gerencias y consta de 6 preguntas iniciales para posteriormente desarrollar la entrevista basada en las respuestas obtenidas.

2.2 Antecedentes

La empresa aseguradora objeto de estudio, es una institución financiera dedicada a la comercialización de seguros dirigidos a garantizar la tranquilidad de las personas, al eliminar o minimizar las consecuencias económicas en caso de pérdida de su vida o patrimonio. Inició sus operaciones en Guatemala, en el año 1987 y a través del tiempo se ha observado creciendo en el mercado asegurador; durante el año 2013 tuvo una participación de primas netas del 1.8%, según datos de la Superintendencia de Bancos. Actualmente cuenta con 7 sucursales autorizadas para operar en 5 departamentos de la República, los cuales son: Guatemala, San Marcos, Suchitepéquez, Petén y Quiché; y dentro

de las cuales cuentan con 139 empleados, distribuidos en 44 puestos de trabajo, que colaboran diariamente al desarrollo de sus propósitos organizacionales. Como entidad financiera es supervisada por la Superintendencia de Bancos, apegándose a la Ley de Supervisión Financiera, decreto 18-2002.

2.2.1 Actividad económica

La empresa objeto de estudio, está dedicada a la venta y comercialización de seguros de vida y de daños debidamente autorizados por la Superintendencia de Bancos.

2.3 Función de planeación

A continuación se exponen los hallazgos encontrados de cada uno de los elementos que integran la función de planeación.

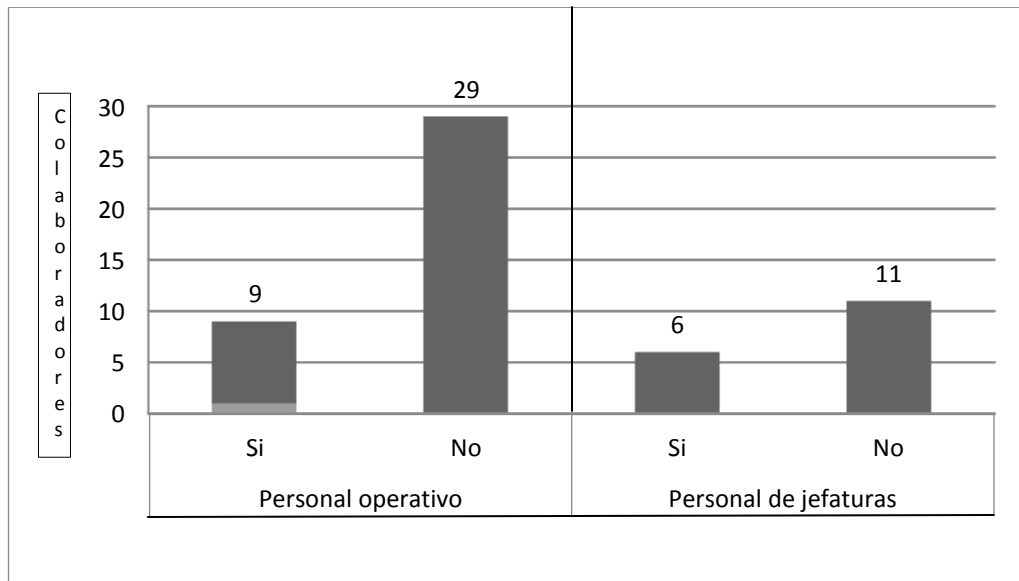
2.3.1 Misión

La empresa Aseguradora objeto de estudio, ha planteado su misión de la siguiente manera: “Garantizar tranquilidad cumpliendo nuestros valores organizacionales y sirviendo excepcionalmente”.

- **Visión**

En cuanto a la visión está establecida de la siguiente manera: “Ser líderes en el mercado asegurador, haciendo accesibles nuestros productos, brindando el mejor servicio a todos los ciudadanos”.

Gráfica 11
Conocimiento de la misión y la visión
Personal Agencia Central
Noviembre, 2013



Fuente: Trabajo de campo. Año 2013

El total de empleados encuestados, conoce que existe una visión y una misión, claramente definidas por la institución, sin embargo al preguntarles cuál es, 29 de los 38 encuestados no pudieron contestar.

En el caso del personal de jefaturas únicamente seis colaboradores pudieron definir la misión y la visión de la compañía aseguradora, en contraposición al resto que no pudo contestar.

La empresa realizó en el año 2009 una actividad de lanzamiento de la misión, visión y valores; además colocaron rótulos institucionales en sus instalaciones, sin embargo los empleados no conocen cual es el fin de tener plasmadas una visión y una misión para la compañía o son confundidas con los objetivos organizacionales, esto se debe a que no se realiza ningún tipo de inducción o

actividad de recordatorio para que los colaboradores se identifiquen con las mismas.

Al desconocer la misión, los empleados ignoran no solo cuál es la función principal de la aseguradora sino sobre todo, que las diferencia de las demás que existen en el mercado guatemalteco. Así mismo al no tener clara la visión de la compañía los colaboradores no reconocen cuales son las aspiraciones fundamentales que tiene la misma.

En relación a la inclusión de la misión y la visión en la planificación de los distintos departamentos, se les consulto únicamente a los jefes, reconociéndolos como los responsables de la misma, y solamente cuatro de los jefes encuestados, reconocen las mismas como la base fundamental para el establecimiento de objetivos y estrategias.

- **Valores**

En cuanto a los valores que plantean los empleados que son aplicados en sus labores diarias, se encuentran los siguientes: Responsabilidad, honestidad, respeto y trabajo en equipo; al consultarles sobre la coincidencia de estos valores con los organizacionales la mayoría indica que son los mismos que los organizacionales, sin embargo únicamente el trabajo en equipo fue planteado por la empresa aseguradora, siendo los valores los siguientes:

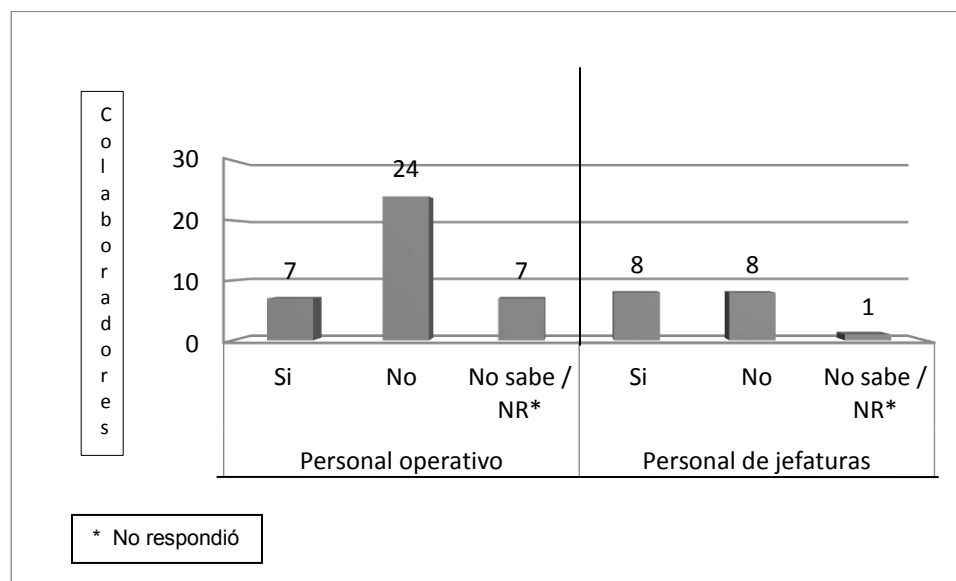
- ❖ Confianza
- ❖ Servicio
- ❖ Integridad
- ❖ Trabajo en equipo

Al igual que con la misión y la visión de la empresa objeto de estudio, también colocaron rótulos institucionales en sus instalaciones con los valores organizacionales, sin embargo estos no cuentan con su respectiva definición, lo que deja cada uno, a la interpretación de cada colaborador, considerando que son una.

2.3.2 Objetivos

Para poder determinar si los colaboradores saben hacia donde deben dirigir sus esfuerzos, se les consultó con respecto a su conocimiento de los objetivos organizacionales y los resultados se presentan en la siguiente gráfica.

Gráfica 12
Conocimiento de los objetivos organizacionales
Personal Agencia Central
Noviembre, 2013



Fuente: Trabajo de campo. Año 2013

En cuanto a los objetivos organizacionales, del personal de jefaturas solamente ocho los conocen. La mayoría de los empleados operativos entrevistados

desconocen los objetivos ya que solo 7 de estos, aseguran saber de los mismos, según se evidencia en la gráfica anterior.

Con relación a cuáles son los medios que ha utilizado la aseguradora para comunicar los objetivos organizacionales, se pudo determinar por medio de las encuestas, que en algunos casos son conocidos por atribuciones relacionadas a sus puestos de trabajo o confundidos con las actividades que se realizan tales como conferencias o talleres, pero no cuentan un medio específico por el cual se den a conocer a todo el personal.

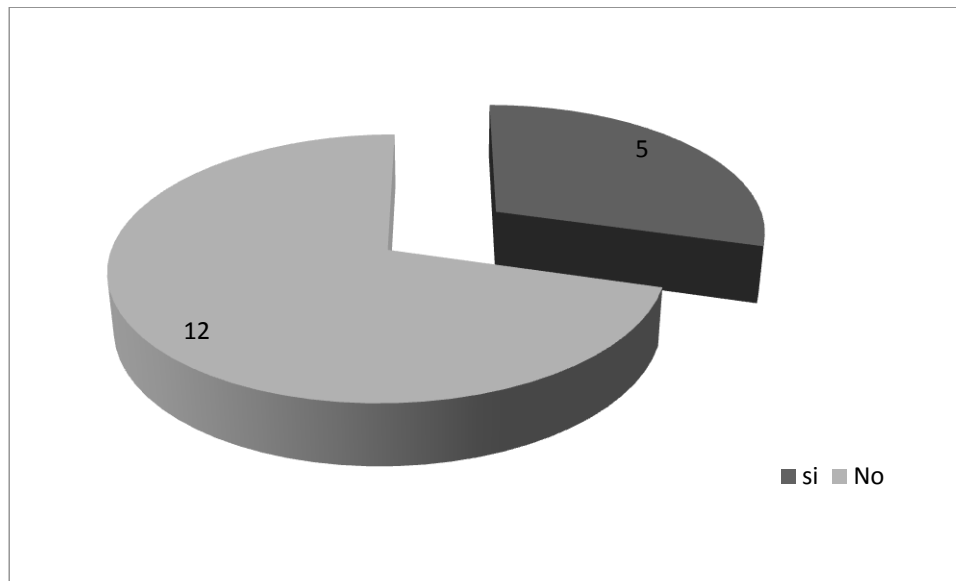
El hecho que el personal no conozca de manera clara y cuantificable, cuales son los objetivos planteados para determinado período, puede ocasionar retraso en el crecimiento de la compañía y poca participación para cumplirlos.

Según entrevista realizada con el gerente técnico comercial, la planificación y su respectivo seguimiento se realiza regularmente, sin embargo únicamente se comunica a los mandos medios, dejando a cargo de estos el traslado de la información y la comunicación de los avances alcanzados.

2.3.3 Estrategias

Para alcanzar los objetivos organizacionales, es necesario determinar cuáles son los pasos a seguir, por lo que se consultó al respecto y los resultados se presentan en la siguiente gráfica.

Gráfica 13
Conocimiento de las estrategias de la empresa
Personal jefaturas, Agencia central
Noviembre, 2013



Fuente: Trabajo de campo. Año 2013

Del personal de jefaturas encuestado, 5 reconocen las estrategias como un punto importante y que establecen para alcanzar los objetivos plasmados por la organización.

Actualmente es cada área o departamento el que realiza su planificación y es presentada ante las gerencias para su discusión y evaluación.

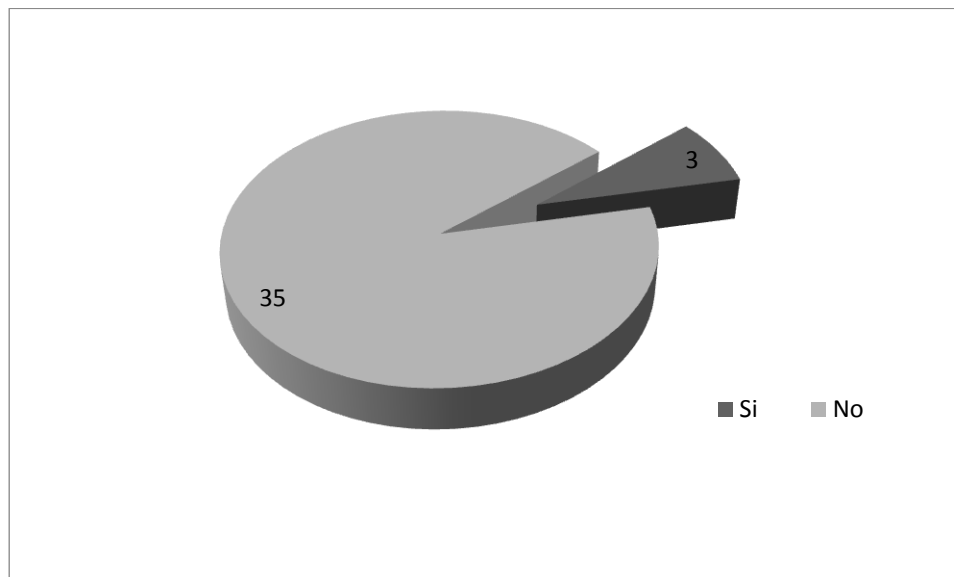
2.3.4 Políticas

En cuanto a las políticas planteadas por la compañía, 10 de los colaboradores a cargo de jefaturas, reconocen que no conocen las políticas de la aseguradora, o no están definidas para algunas áreas de trabajo, en otros casos, son confundidas con el reglamento de trabajo. Así mismo al preguntar si creen que el personal operativo conoce las políticas de la empresa, 7 indicaron que solo

algunos, 5 que la mayoría de colaboradores las conocen, 2 que casi nadie, 2 que todos las conocen y 1 que no sabe si los demás las conocen.

Los resultados del personal operativo se presentan a continuación.

Gráfica 14
Conocimiento de las políticas de la empresa
Personal operativo, Agencia central
Noviembre, 2013



Fuente: Trabajo de campo. Año 2013

Al consultarle al personal operativo sobre el conocimiento de las políticas de la empresa la mayoría indica que las desconoce, ya que solo 3 personas pudieron indicar políticas definidas para alguna área.

Actualmente no existen ningún documento que presente las políticas y normas para cada área, por lo que las que los empleados conocen han sido transmitidas

verbalmente, así mismo tampoco tienen un procedimiento de inducción donde se den a conocer las mismas.

2.3.5 Tácticas

En cuanto a la utilización de tácticas para alcanzar las estrategias, únicamente 1 persona del área de jefaturas de las encuestadas, indica que es un punto importante del que hacen uso para alcanzar los objetivos organizacionales, ya que los demás no las mencionan como un punto importante y que ejecutan regularmente.

2.3.6 Normas

Con relación a las normas establecidas por parte de la empresa aseguradora, se encuentran en algunos de los manuales de normas y procedimientos que se tienen y los cuales se encuentran desactualizados.

2.3.7 Reglas

Se pudo observar que la empresa cuenta con un reglamento interno de trabajo que se encuentra de forma digital en la página de intranet de la compañía, este fue actualizado por última vez en el año 2004, así mismo también cuentan con un código de ética elaborado en abril 2011, y basado en la obligación de tener herramientas de control que permitan evitar el lavado de dinero en sus operaciones, como entidad obligada según la Ley de lavado de dinero u otros activos decreto 67-2001.

2.3.8 Procedimientos

De los jefes entrevistados, 12 aseguran que existe un documento que contiene los procedimientos de su área de trabajo. Sin embargo la mayoría de los empleados operativos, (25), indican que fue por medio de reuniones, inducción en su área de trabajo o capacitación de otros compañeros o de su jefe inmediato que se les enseñó los procedimientos para realizar sus atribuciones.

En cuanto a la existencia de un documento que transmita los pasos a seguir de determinada tarea 18 colaboradores indican que si se tiene; sin embargo de estos que aseguran que existe un documento, no todos cuentan con un ejemplar del mismo, únicamente 7 aseguran contar con una copia, los demás saben de su existencia pero no han tenido acceso al mismo.

Del total de jefes que aseguran que existe un manual de procedimientos, se les cuestiono con respecto a la frecuencia en que es actualizado dicho documento y se evidencia discrepancia en las respuestas como lo detalla el cuadro siguiente:

Cuadro 2
Frecuencia de actualización de manual de procedimientos
Personal de Jefaturas, Agencia Central.

FRECUENCIA	F**	PORCENTAJE
Menos de 1 año	3	25%
De 1 a 2 años	2	17%
De 3 o 4 años	2	17%
No sabe /NR	3	25%
Cuando es necesario	2	17%
Total	12	100%

Fuente: Trabajo de campo. Año 2013

F** Número de personas.

Al obtener estos documentos, se determinó que en varios casos no han sido actualizados desde el año 2003, adicionalmente los manuales con los que se cuentan, no cumplen con los requerimientos técnicos mínimos necesarios para ser considerados como un manual administrativo. Esto se detalla en el esquema 3.

Esquema 3
Evaluación de Manual de Normas, Políticas y Procedimientos
Gerencia Financiera

Contenido de Manual de procedimientos	Completo	Incompleto	No está incluido
Identificación	X		
Índice			X
Introducción		X	
Campo de aplicación			X
Objetivos del manual		X	
Normas Generales del Manual	X		
Simbología			X
Descripción de los procedimientos		X	
Diagrama de Flujo			X
Anexo			X

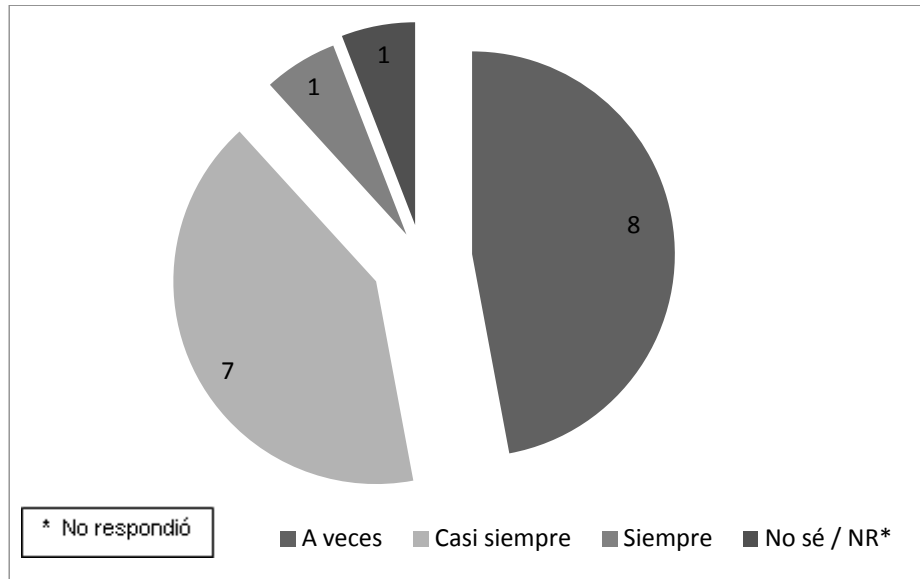
Fuente: Elaborado con base la documentación proporcionada por la empresa Aseguradora. Año 2013

Según información obtenida en las encuestas, 21 colaboradores del área operativa, consideran que no existe diferencia en la elaboración de los mismos procedimientos, dependiendo la persona que lo realiza, 13 indican que sí existen discrepancias y 4 que no pudieron responder.

A pesar de la información obtenida del personal operativo, al interrogar a los jefes si creen que los procedimientos son óptimos se obtuvieron respuestas variadas.

Lo anterior se presenta en la gráfica siguiente.

Gráfica 15
Consideración de la eficiencia de los prodecimientos actuales
Personal de jefaturas, Agencia central
Noviembre, 2013



Fuente: Trabajo de campo. Año 2013

Con base en la información obtenida, se pudo observar que en procedimientos como el descuento de timbres de pagos de siniestros, existe confusión en cuanto al descuento de deducible para su cálculo y con aquellos pagos que tienen factura; además no existe un control en cuanto a la antigüedad de las facturas de proveedores y talleres y cada encargado lo realiza según su criterio. Así mismo según indicación de personal de daños, existen discrepancias en las solicitudes de instalación de alarmas a aquellas pólizas de automóviles que deben cumplir este requisito.

Por otra parte en relación a los programas y presupuestos se obtuvo la información siguiente:

2.3.9 Programas

En cuanto a programas dirigidos son realizados para algunos objetivos sin embargo no detallan presupuesto, políticas o procedimientos, así como tampoco son utilizados por todo el personal. (Ver anexo 3)

2.3.10 Presupuestos

El presupuesto es realizado en por un equipo de trabajo conformado por un integrante de cada departamento, se basa en datos históricos de años anteriores y se toma en cuenta los distintos factores positivos y negativos que puedan influir en el mismo durante el periodo que se trate.

2.4 Función de organización

A continuación se exponen los hallazgos encontrados de cada uno de los elementos que integran la función de organización.

2.4.1 División del trabajo

En cuanto a la distribución del trabajo en la compañía, se les consultó a los colaboradores con respecto a sus atribuciones; del personal operativo, 37 aseguran que conoce las mismas y que se hacen responsables de estas; en cuanto a las jefaturas todos los encuestados, aseguran que los colaboradores que se encuentran a su cargo, si se hacen responsables de las actividades que se les asignó.

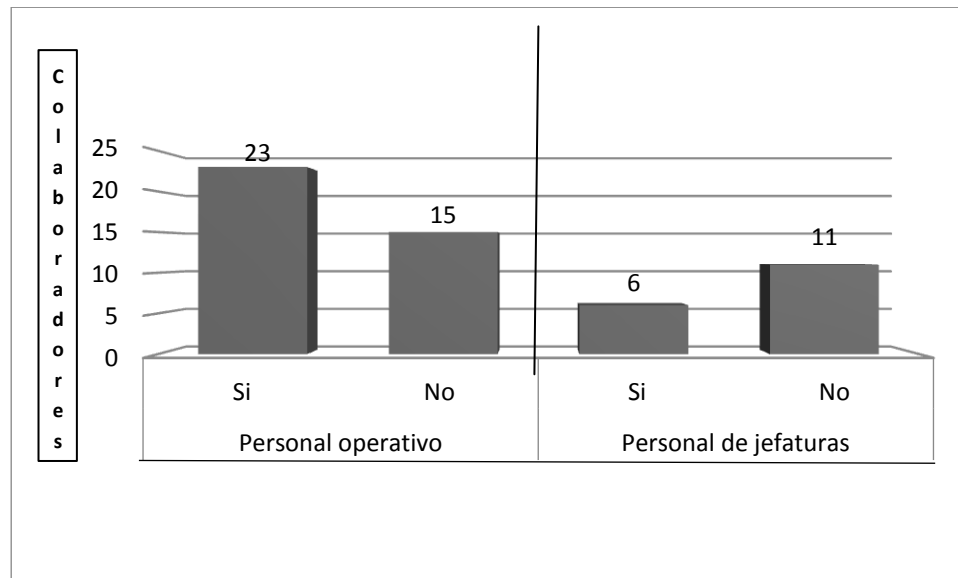
Al consultar a los jefes, con respecto a si consideran que todo el personal de la empresa se hace responsable de sus atribuciones, 11 indican que no, esto se evidencia en la gráfica siguiente.

Gráfica 16

Consideración de la responsabilidad del personal en sus atribuciones

Personal Agencia Central

Noviembre, 2013



Fuente: Trabajo de campo. Año 2013

Según entrevista realizada con el gerente financiero administrativo, uno de los motivos por los cuales el personal considera que sus compañeros o colaboradores de otros departamentos no se hacen responsables de sus atribuciones puede ser el que no cumplen con el perfil necesario para desempeñar el puesto de trabajo en el que se encuentran. Otro factor, obtenido en entrevista al sub gerente general, es que se debe a que actualmente, no se cuenta con un programa motivacional así como tampoco se evalúa el desempeño de los colaboradores. Adicionalmente a este se carece de una correcta inducción del personal, sin tener los documentos administrativos para este fin.

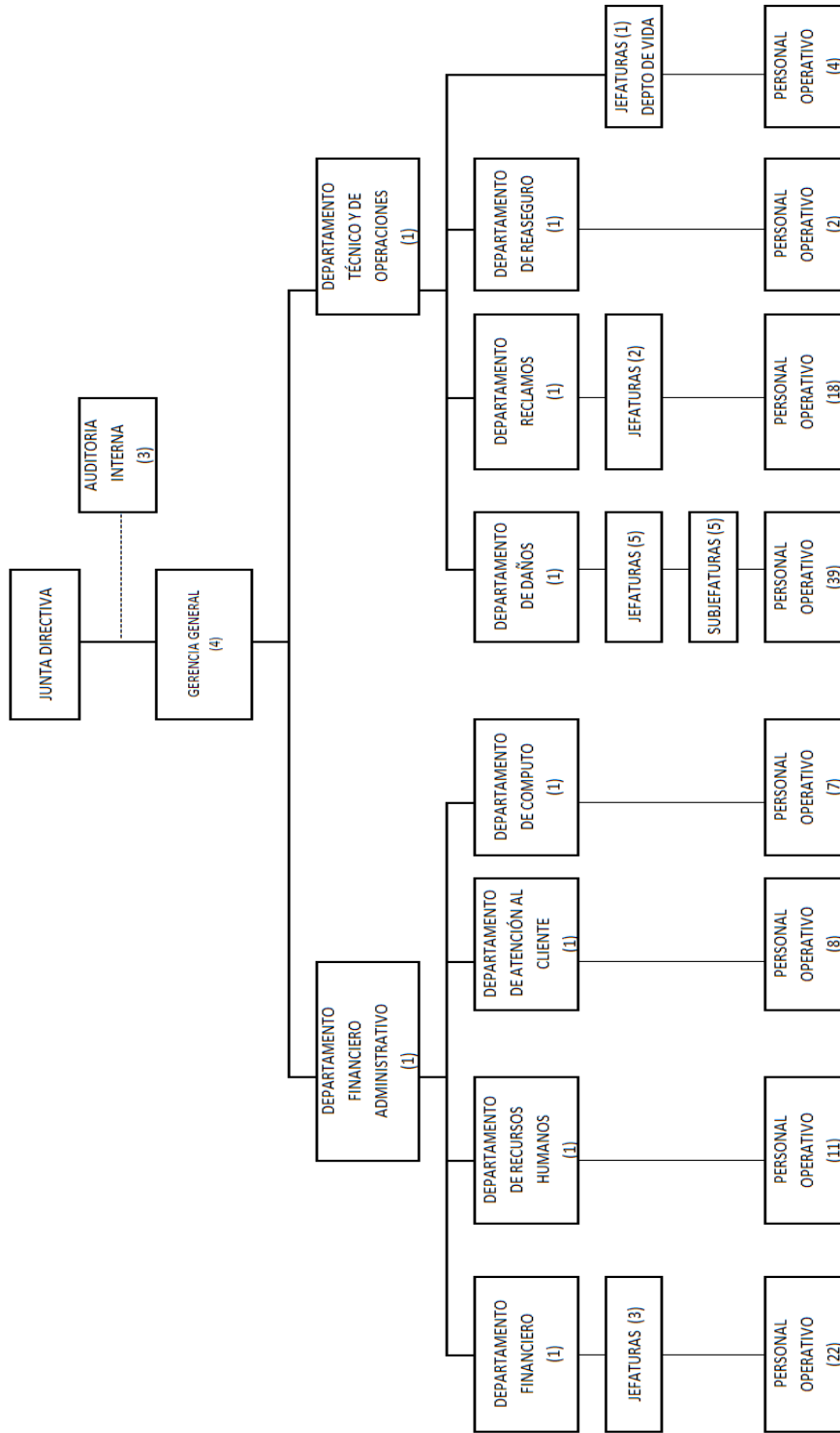
Actualmente la empresa cuenta con descriptores de puestos que fueron elaborados con apoyo del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad sin

embargo, no han sido revisados y actualizados desde su elaboración en el año 2006 y se encuentran centralizados en el departamento de recursos humanos.

2.4.2 Estructura organizacional

La empresa aseguradora objeto de análisis, está organizada formalmente en dos gerencias, la financiera administrativa y la técnica operacional, de estas dependen directamente todos los demás departamentos. Esto se evidencia en el siguiente organigrama que representa la estructura organizacional actual.

Gráfica 17
Organigrama general actual
Empresa aseguradora



Fuente: Información proporcionada por la aseguradora objeto de estudio. Año 2013

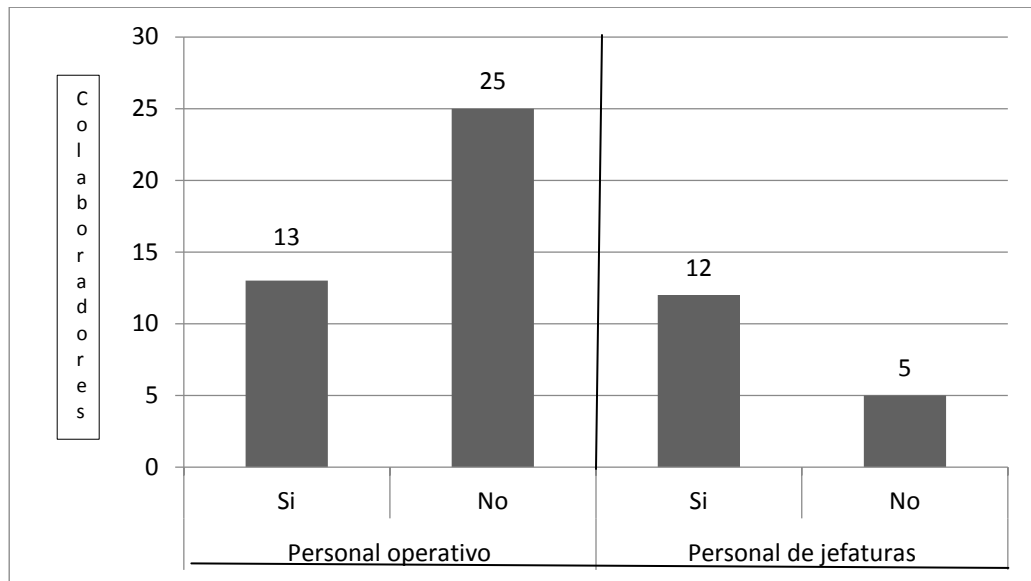
Según el organigrama presentado anteriormente, representa de forma integral, al personal con el que actualmente cuenta la compañía, así como sus relaciones de autoridad y responsabilidad, sin embargo se evidencia errores en su elaboración como en el caso del departamento de vida que no comparte el nivel jerárquico con los demás compañeros con el mismo jefe inmediato.

En cuanto a la estructura planteada existen discrepancias con respecto a las relaciones de responsabilidad y autoridad, según las respuestas obtenidas, ya que existe personal que consigna un jefe diferente al que se evidencia en la estructura organizacional.

Así mismo se evidencia que existe personal que tiene dos jefes, así como también existe incongruencia en el personal que algunos jefes reconocen que tienen a cargo.

Adicionalmente, a pesar que la mayoría de los jefes asegura que si existe una estructura organizacional, 12; al consultarle al personal operativo 25 aseguran que no la conocen, esto se evidencia en la siguiente gráfica.

Gráfica 18
Conocimiento de la estructura organizacional
Personal Agencia Central
Noviembre 2013



Fuente: Trabajo de campo. Año 2013

En el año 2013 se realizaron cambios en la estructura de la empresa Aseguradora, dando como resultado la estructura anteriormente presentada, sin embargo en la mayoría de los casos las personas involucradas no han sido notificadas formalmente, lo que provoca confusión y posible irresponsabilidad en algunos casos y en otros casos a pesar de estar enterados no reconocen a sus “nuevos jefes”, ya que estos tampoco funcionan como tales, o ha generado algún tipo de conflicto organizacional.

- **Departamentalización**

En cuanto a la departamentalización la empresa aseguradora objeto de estudio, cuenta con los siguientes departamentos principales.

- ❖ Gerencia Financiera

- ❖ Gerencia de Daños
- ❖ Gerencia de Reclamos

Todos los demás departamentos y áreas dependen de estas gerencias, según la estructura organizacional de la empresa.

2.5 Matriz FODA

De acuerdo a la información obtenida en el trabajo de campo, a continuación se detallan los distintos factores tanto internos como externos, que actualmente repercuten en el establecimiento de objetivos para la empresa.

Esquema 4

Análisis FODA

<p>FACTORES INTERNOS</p>	<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Call Center propio 2. Precio accesible. 3. Atención personalizada a los corredores seguros. 4. Rapidez en pago de reclamos. 5. Índice de siniestralidad bajo (46.7%) con relación al mercado (54.4%) 6. Análisis personalizado a cada reclamo. 7. Sucursales en 5 departamentos del país. 8. Lanzamiento de nuevos productos. 9. Diversidad de productos y coberturas. 10. Tratos comerciales con talleres que garantizan las reparaciones. 11. Presencia en página web y redes sociales. 12. Evaluada anualmente por calificadora de riesgos. 13. Experiencia de 25 años en el mercado. 14. Agencia central cuenta con sus propio edificio. 	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tecnología obsoleta y deficiente. 2. Poco crecimiento profesional del personal. 3. Comunicación deficiente. 4. Carencia de estándares en los procedimientos. 5. Estructura organizacional inadecuada. 6. Duplicidad de mando. 7. Carencia de respaldo de un grupo financiero. 8. Bajo posicionamiento en el mercado. 9. Carencia de programas de capacitación al personal. 10. Carencia de un método de evaluación del desempeño 11. Poca inversión en publicidad. 12. Concentración mayoritaria en agentes 13. Canales de comercialización limitados. 14. Desactualización de página web y pocos seguidores en redes sociales. 15. Carencia de programas de ventas. 16. Desactualización de instrumentos administrativos.
<p>FACTORES EXTERNOS</p>	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento del Producto Interno Bruto se estima en 3.5% según datos del Banco de Guatemala y de un 12% para el mercado asegurador. 2. Incrementar las primas como consecuencia del crecimiento del mercado asegurador. 3. Incremento de ventas de seguro de automóviles por el crecimiento del parque vehicular. 4. Posible cambio en la legislación guatemalteca haciendo los seguros de responsabilidad civil obligatorios. 5. Crecimiento acelerado de usuarios de redes sociales lo que puede aprovecharse para ampliar la cobertura a nivel nacional. 6. Deficiencia en la salud pública lo que incentiva contratación del seguro de gastos médicos. 7. La inseguridad crea concientización en población y provoca aumento en el número de asegurados. 	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento de competidores en el mercado asegurador ofreciendo nuevos productos y beneficios. 2. Inversiones aceleradas por parte de los competidores. 3. Ley de Seguros (Reservas Técnicas) 4. Aumento de robos y estafas a las aseguradoras, incrementando la siniestralidad. 5. Alto índice de corrupción lo que provoca bajas inversiones en Guatemala.

Fuente: Elaboración propia. Año 2013

2.6 Análisis y discusión de resultados

Según los resultados obtenidos a continuación se detalla la problemática de la empresa objeto de estudio y como incumple con los principios de las funciones de planeación y organización.

Esquema 5 Resumen de problemática encontrada

Planeación
<ul style="list-style-type: none">• Existe una filosofía empresarial, sin embargo, se evidencia desconocimiento e indiferencia ante la misma.• Los objetivos y estrategias son determinadas por la alta gerencia pero existe poca comunicación de las mismas al resto del personal, con lo que incumple con el principio de participación.• Los programas son realizados en cada departamento a su criterio por lo que evidencia que no existe una unidad de dirección.• Carencia de políticas claramente definidas en cada área de trabajo así como los procedimientos respectivos, por lo que carecen de precisión.
Organización
<ul style="list-style-type: none">• Estructura organizacional que evidencia una división del trabajo confusa, mezclando funciones administrativas con financieras, por lo que no existe especialización.• Carencia de una estructura organizacional claramente definida que evidencie la autoridad y responsabilidad de los distintos órganos, por lo que no provee de un equilibrio de dirección y control.• Desactualización de descriptores de puestos y centralización de información en recursos humanos, por lo que no cumplen con el principio

de definición de puestos.

- Carencia de manual de normas y procedimientos que cumpla los requisitos técnicos de un documento de este tipo y que sirva de base de consulta así como para establecer un estándar en la ejecución de los mismos.

Tomando en consideración lo expuesto, se presenta la siguiente propuesta en el capítulo III.

CAPÍTULO III

REFORMULACIÓN DE LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN PARA UNA EMPRESA ASEGURADORA UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

El presente capítulo tiene como finalidad presentar una serie de modificaciones a los elementos de las funciones de planeación y organización de la aseguradora objeto de análisis, tomando en consideración que la empresa actualmente si aplica las mismas, sin embargo no son desarrolladas apegadas a los aspectos técnicos que indica la teoría administrativa.

3.1 Justificación de la propuesta

La empresa aseguradora es una entidad que emite pólizas o contratos de seguros, asumiendo la responsabilidad de respaldar financieramente a sus asegurados, en caso de que se materialice algún siniestro contenido en las condiciones previamente estipuladas y aceptadas por ambas partes.

Derivado de la aceptación de los riesgos que implica su actividad económica es indispensable para su adecuada administración y para el cumplimiento de sus obligaciones contractuales y con la normativa aplicada por el Estado, que cuente con los mecanismos e instrumentos necesarios para garantizar ese respaldo económico y para lograr su fin primordial que es lucrar.

A través de los años se ha observado crecimiento y ha hecho que su estructura, procedimientos y personal también crezcan, sin embargo este crecimiento no se evidencia en las funciones de planeación y organización de la compañía.

Tomando en cuenta lo anteriormente expuesto es importante para la empresa contar con los instrumentos y mecanismos necesarios que permitan realizar una planificación acorde a sus necesidades y recursos.

Así mismo es importante que cuente con instrumentos administrativos actualizados y acordes a sus actividades que les permitan optimizar recursos, estandarizar sus procesos y simplificarlos.

3.2 Objetivos específicos de la propuesta

- Desarrollar los elementos de planeación que cumpla con los requerimientos y principios inherentes a la misma y que permita ayudar a alcanzar un crecimiento sostenible a la empresa aseguradora.
- Presentar instrumentos administrativos que sirvan como base para la ejecución de las funciones de planeación y organización, y que optimicen los recursos con los que cuenta la empresa.

3.3 Función de planeación

A continuación se desarrollan las actualizaciones a los elementos de la función de planeación, basados en sus respectivos principios y herramientas.

3.3.1 Misión

Somos una empresa aseguradora comprometida con brindar un seguro de acuerdo a las necesidades de la población guatemalteca, por medio de una posición financiera sólida y garantizando un servicio excepcional al mejor precio.

- **Visión**

Ser líder en el mercado asegurador a nivel nacional, reconocidos por brindar un servicio excepcional, seguros acorde a las necesidades de cada persona y precios accesibles para todos los ciudadanos.

- **Valores**

La conducta de los empleados de la empresa y toda actividad que realicen será basada en los siguientes lineamientos.

- ❖ Actitud de Servicio: todas nuestras acciones están dirigidas a brindar un servicio que supere las expectativas.
- ❖ Integridad: características que brindan la entereza moral para la realización de cualquier tipo de actividad.
- ❖ Cooperación: combinación de todos los esfuerzos individuales que permiten brindar un servicio excepcional.

3.3.2 Objetivos

- Implementar programas de desarrollo para nuevos segmentos de mercado que permitan aumentar la participación en el mercado asegurador de un 1.8% a un 2% en el año 2015.
- Aumentar el monto de primas de pólizas de seguros automóviles y vida, en un 10% con relación al año anterior.
- Disminuir los gastos administrativos de la empresa en un 5% con relación al año anterior.
- Desarrollar sistemas administrativos que permitan aumentar la eficiencia de los empleados y que le brinden a la empresa una ventaja competitiva.

3.3.3. Estrategias

Para determinar las estrategias necesarias para alcanzar los objetivos planteados, se hizo uso del análisis FODA presentado en el capítulo anterior, por lo que las estrategias propuestas se detallan a continuación:

- Desarrollar un sistema de promoción del seguro de automóvil y gastos médicos. (O1, O2, O3, O6, F2, F7, F,11)
- Crear e implementar un sistema de evaluación de desempeño y actualizar los

manuales administrativos necesarios, y que permitan hacer eficientes los procedimientos y disminuir los gastos administrativos. (O2, O7, D4, D9, D10, D16)

- Implementar un sistema de canales de distribución que permita aumentar la cartera de asegurados. (F.7, F9, F13, A1, A2)
- Implementar sistemas tecnológicos que permitan minimizar costos y aumentar la productividad de los empleados y brindar un servicio de calidad. (A2,D1)

3.3.4 Políticas

Como se expuso en el capítulo II, no existe un documento que tenga las políticas planteadas por la compañía, por ello a continuación se detallan las que han sido transmitidas anteriormente en forma verbal y otras adicionales como propuesta.

a) Políticas de comercialización

- Toda emisión de póliza nueva debe ser realizada en base a la cotización aceptada por parte del cliente, dentro de la cual deberá incluirse que riesgos están sujetos a la inspección respectiva.
- Se otorgan hasta 12 cuotas a todos los asegurados.
- Se otorgan descuentos si el cliente paga su póliza al contado y el porcentaje dependerá de la forma de pago.
- Toda cotización debe ser realizada en base a las tarifas previamente establecidas por la gerencia técnica comercial y gerencia general.

b) Políticas de personal

- Para toda plaza nueva o vacante se dará prioridad al reclutamiento interno, para lo cual se notificará a todo el personal los requisitos para poder optar al puesto de trabajo.
- Todo colaborador podrá gozar de medio día de permiso por cumpleaños,

siempre y cuando este sea en día laboral.

- Todo el personal debe cumplir con el horario de trabajo y con el respectivo uniforme según el puesto que desempeña.
- La empresa aseguradora brindará apoyo al personal para que el personal tenga acceso a capacitación y desarrollo con instituciones como el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad, entre otras.
- En el caso de los colaboradores que sigan estudios universitarios se podrá realizar un cambio de horario, siempre y cuando no estén en puesto de atención directa a los proveedores, corredores y/o asegurados.
- El pago de sueldos se realizará en quincena y fin de mes, depositándolo en las cuentas bancarias de los colaboradores el penúltimo día hábil de la fecha establecida.

c) Políticas de servicio

- Todo el personal hará uso del protocolo de servicio establecido por la gerencia administrativa.
- Se realizarán mediciones de la satisfacción del personal por medio de boletas de calificación del servicio recibido.
- Se dará seguimiento a todas aquellos asegurados que no renueven las pólizas de seguros.
- Se le notificará a los clientes y proveedores cuando sea emitido un pago a su favor.
- En el caso de los reclamos se le notificará a los asegurados cualquier demora que se tenga en el proceso.

d) Políticas de cobro

- Se recibirán cheques como medio de pago, sin embargo si estos son

rechazados por cualquier motivo, se le cobrará al asegurado cincuenta quetzales (Q.50.00) en concepto de recargo financiero.

- A todos los asegurados se les enviará periódicamente el saldo que adeudan a la aseguradora en concepto de pago de primas.

3.3.5 Normas y Procedimientos

Las normas y procedimientos, son presentadas en el respectivo manual de normas y procedimientos propuesto dentro del anexo 2.

3.3.6 Tácticas

- Determinar clientes potenciales e implementar sistemas de promoción acordes a cada segmento.
- Actualizar los perfiles de puestos acordes a las actividades que se realizan y delimitar claramente las funciones que desempeñan cada empleado y evaluar las mismas.
- Analizar los canales de distribución existentes y realizar las mejoras necesarias.
- Evaluar el proyecto de implementación de sistemas tecnológicos acordes a las necesidades de la compañía.

3.4 Función de organización

A continuación se presentan las modificaciones a los elementos que integran la función de organización, basados en sus respectivos principios y herramientas.

3.4.1 División del trabajo

Según la actividad que realiza la compañía es importante separar las distintas áreas de trabajo, para dividir las funciones, las cuales quedarían de la forma siguiente:

Esquema 6
Principales Funciones de la Empresa Aseguradora

Funciones	Descripción
Finanzas	Esta área es la principal encargada de captar y administrar los recursos financieros de la compañía, por medio de políticas adecuadas para este fin.
Administración	Responsable de brindar todos los servicios a los empleados que sean indispensables para el desarrollo de sus actividades, así mismo velar por brindar el servicio excepcional para los asegurados, proveedores y agentes independientes.
Comercialización	Encargada de todo lo relacionado con la captación de nuevos clientes y la emisión de su póliza de seguro.
Reclamos	Área responsable de dar trámite a toda clase de reclamos derivados del cumplimiento de las condiciones de cualquier tipo de póliza de seguros.

Fuente: Elaboración propia. Año 2014

3.4.2. Departamentalización

De acuerdo a las distintas funciones de trabajo los departamentos y áreas de trabajo, se detallan a continuación

Esquema 7

Departamentos según las funciones de la empresa aseguradora

Funciones	Departamentos y áreas de trabajo
Finanzas	Departamento de Contabilidad, Departamento de Tesorería, Cobros y Departamento de Reaseguro.
Administración	Departamento de Recursos Humanos, Departamento de Servicio al cliente e Departamento de Informática.
Comercialización	Área de Comercialización directa, Emisión de daños, Área de inspecciones, Departamento de Vida.
Reclamos	Ajuste de reclamos, Reclamos de autos, Reclamos de Seguro Obligatorio y Salvamentos y Recuperaciones.

Fuente: Elaboración propia. Año 2014

- **Tipo de estructura organizacional**

La estructura organizacional cuenta con distintos niveles de jerarquía como se detalla a continuación:

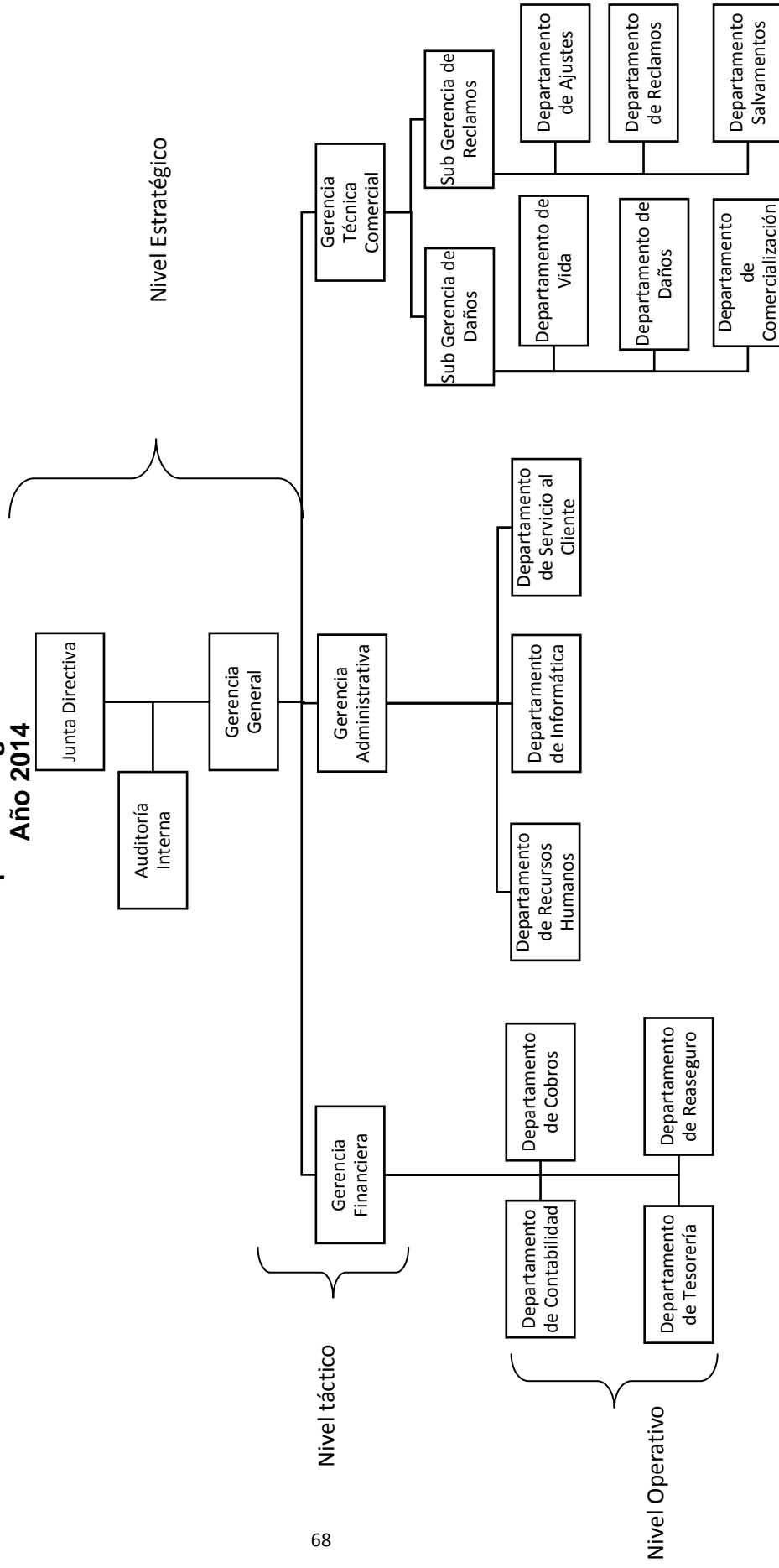
- ❖ Nivel estratégico: que es el responsable de la toma de decisiones y la planificación a largo plazo.
- ❖ Nivel táctico o medio: los integrantes de este nivel son responsables de planificación y elaboración de planes a mediano plazo que serán ejecutadas por el nivel operativo.
- ❖ Nivel operativo o funcional: los colaboradores de este nivel están relacionados directamente con el resultado del trabajo ya que son los que ejecutan las decisiones del nivel medio, su nivel de responsabilidad y discrecionalidad es el menor.

Con la estructura expuesta, se evidencia las relaciones y autoridades por lo que proporciona a la compañía una estructura formal.

3.4.3 Estructura organizacional

Tomando en consideración la división del trabajo, la departamentalización y los niveles jerárquicos presentados a continuación se presenta la estructura organizacional de la empresa aseguradora en el siguiente organigrama.

Gráfica 19
Organigrama general propuesto
Empresa aseguradora
Año 2014



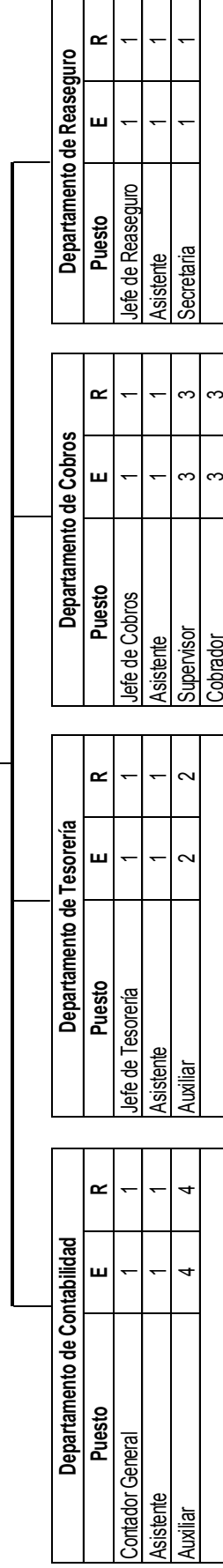
- **Dimensión de la estructura y sus características**

En cuanto a la dimensión de la estructura organizacional de la empresa esta cuenta con tres niveles jerárquicos, como se describió anteriormente.

En cuanto al tramo de control, cada jefe tiene a su cargo entre cuatro y cinco personas, lo que se considera un tramo de control estrecho.

Gráfica 20
Organigrama nominal propuesto
Gerencia Financiera
Empresa Aseguradora
Año 2014

Puesto	E	R
Gerente Financiero	1	1
Sub Gerente Financiero	1	1
Secretaria	1	1



E: Existentes
 R: Requeridos

Fuente: Elaboración propia. Año 2014

Gráfica 21
Organigrama nominal propuesto
Gerencia técnica comercial
Empresa aseguradora
Año 2014

Puesto	E	R
Gerente Técnico Comercial	1	1
Sub Gerente Técnico	1	1
Asistente de Gerencia	1	1
Secretaría	1	1

Departamento de Comercialización		
Puesto	E	R
Jefe de Comercialización	1	1
Ejecutivo Comercial	3	3
Ejecutivo Express	3	3
Inspector	2	2
Secretaría	1	1

Departamento de Emisión		
Puesto	E	R
Ejecutivo corporativo	7	7
Coordinadora	4	5
Ejecutivo de cuenta	20	20

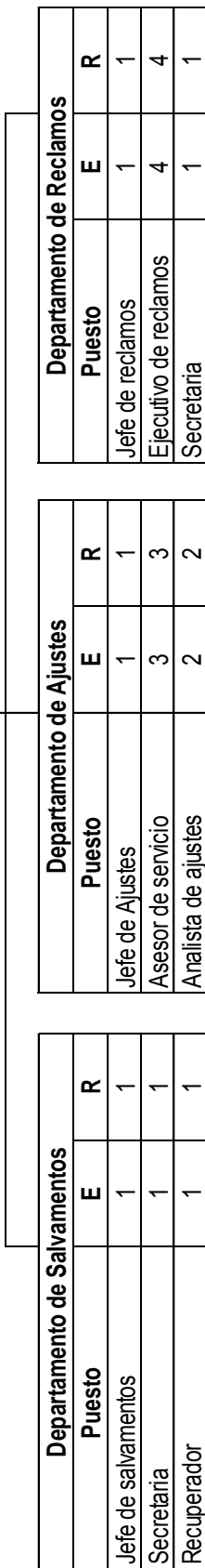
Departamento de Vida		
Puesto	E	R
Jefe de Vida	1	1
Ejecutivo de cuentas	2	2
Ejecutivo de reclamos	1	1

E: Existentes
R: Requeridos

Fuente: Elaboración propia. Año 2014

Gráfica 22
Organigrama nominal propuesto
Sub-gerencia de reclamos
Empresa aseguradora
Año 2014

Puesto	E	R
Gerente Técnico Comercial	1	1
Sub Gerente de Reclamos	1	1
Secretaria	1	1



Departamento de Salvamentos		
Puesto	E	R
Jefe de salvamentos	1	1
Secretaria	1	1
Recuperador	1	1

Departamento de Ajustes		
Puesto	E	R
Jefe de Ajustes	1	1
Asesor de servicio	3	3
Analista de ajustes	2	2

Departamento de Reclamos		
Puesto	E	R
Jefe de reclamos	1	1
Ejecutivo de reclamos	4	4
Secretaria	1	1

E: Existentes
 R: Requeridos

Fuente: Elaboración propia. Año 2014

Gráfica 23
Organigrama nominal propuesto
Gerencia administrativa
Empresa aseguradora
Año 2014

Puesto			E	R
Sub Gerente General			1	1
Gerente Administrativo			1	1
Secretaria			1	1

Departamento de Recursos Humanos			
Puesto	E	R	
Jefe de Recursos Humanos	1		1
Asistente Auxiliar	1		1
Encargado de mantenimiento	1		1
	4		4

Departamento de Servicio al Cliente			
Puesto	E	R	
Ejecutiva de servicio al cliente	1		1
Recepcionista	1		1
Supervisor de calidad	1		1
Mensajero	1		1

Departamento de Informática			
Puesto	E	R	
Jefe de Informática	1		1
Programador	2		2
Diseñador	1		1
Encargado de estadísticas	1		1
Asesor Técnico	1		1

E: Existentes
R: Requeridos

Fuente: Elaboración propia. Año 2014

- **Sistema de organización**

El sistema de organización a utilizar es el lineal o militar, ya que debido al tipo de organización, que trabaja en base a traslado de información, tanto la autoridad como la responsabilidad son transmitidas íntegramente en una sola línea, es decir de forma vertical.

3.4.4 Instrumentos administrativos de organización

Los modelos de manuales administrativos aplicables a la empresa aseguradora objeto de investigación y los cuales servirán de base para actualizar los del resto de la organización, son presentados en los anexos del presente informe, de la siguiente forma:

- Manual de organización del departamento de contabilidad (anexo 1), considerando que cuentan con descriptores de puestos, se tomo como punto de partida para realizar la actualización de esta área en específico.
- Manual de normas y procedimientos (anexo 2), se presentan aquellos que son los más importantes según las entrevistas realizadas.

3.5. Plan de acción para la implementación de la propuesta

Cuadro 3 Plan de acción para la implementación de la propuesta De diciembre 2014 a febrero 2015

Objetivo: Establecer las actividades necesarias para la implementación de la propuesta de cambios en un 100%, a corto y mediano plazo.						
No.	Actividad	Meta	Inicio	Fin	Responsable	Presupuesto
1	Presentar la Propuesta a Gerencia General	100%	01/12/2014	01/12/2014	Investigador	Q. 200.00
2	Evaluación de propuesta recibida.	100%	02/12/2014	02/12/2014	Gerente General	Q. 500.00
3	Aprobación de la propuesta recibida.	100%	03/12/2014	03/12/2014	Gerente General	Q.100.00
4	Elaborar programa de actualizaciones y/o cambios a realizar	100%	08/12/2014	08/12/2014	Gerente Administrativo	Q. 200.00
5	Reunión con los distintos departamentos para análisis FODA y elaboración de planes de acción de las estrategias propuestas.	100%	13/12/2014	14/12/2014	Gerente Administrativo	Q.500.00
6	Recabar información para actualización de manuales administrativos	90%	15/12/2014	15/12/2014	Jefe de Recursos Humanos	Q. 200.00
7	Elaboración de manuales administrativos	90%	21/12/2014	21/01/2015	Investigador	Q. 2,000.00
8	Evaluación de manuales administrativos	100%	24/01/2015	28/01/2015	Gerencia Administrativa	Q. 500.00
9	Implementación de manuales administrativos	85%	30/01/2015	30/01/2015	Jefe de Recursos Humanos	Q. 500.00
10	Socialización de manuales en los distintos departamentos de la aseguradora	100%	31/01/2015	05/02/2015	Jefe de Recursos Humanos	Q. 5,000.00
11	Evaluación y seguimiento (ver anexo 6)		Trimestralmente		A decidir por parte de la empresa	
					SUBTOTAL	Q. 9,700.00
					(+) 10% de imprevistos	Q. 970.00
					TOTAL	Q. 10,670.00

Fuente: Elaboración propia. Año 2014

3.6. Seguimiento y evaluación

Derivado de la importancia de tener instrumentos administrativos actualizados a continuación se presenta un formato para llevar el control de las actualizaciones realizadas a los manuales administrativos

Formato 2

Bitácora de actualización

FECHA	REVISIÓN REALIZADA	DETALLE DE CAMBIOS REALIZADOS	RESPONSABLE

Fuente: Elaboración propia. Año 2014

CONCLUSIONES

1. El personal de la empresa aseguradora objeto de estudio, desconoce tanto la misión, visión, como los valores organizacionales por lo cual, también ignoran las principales aspiraciones de la compañía, lo que dificulta que contribuyan a alcanzar las mismas.
2. Los objetivos y estrategias de la organización son determinados por la alta gerencia y no son socializadas al personal, por lo que repercute en la participación de los colaboradores en el logro de los mismos y funcionamiento de los distintos planes de trabajo.
3. El personal no cuenta con lineamientos que les sirvan como base para la toma de decisiones en la realización de sus actividades o procedimientos similares o iguales, lo que provoca retraso y errores repetitivos.
4. Se estableció que la estructura organizacional de la empresa objeto de investigación es confusa y presenta duplicidad de mando, lo que conlleva a evasión de responsabilidades y deficiencias en los procedimientos.
5. El personal realiza sus funciones por medio de instrucciones directas de su jefe inmediato sin contar con un documento técnico y actualizado, que detalle sus atribuciones, nivel de responsabilidad, autoridad y como los requisitos inherentes al puesto que desempeñan.
6. Se estableció que la empresa carece de un documento que reúna los requisitos técnicos, que sea para todas las áreas de trabajo y que detalle las normas y procedimientos, esto conlleva poca estandarización, retrasos en las actividades y desperdicio de recursos.

RECOMENDACIONES

1. Implementar un programa de recordatorio de la razón de ser de la empresa y sus principales aspiraciones, que sea constante y que incluya a todo el personal.
2. La gerencia de cada área de trabajo, deberá involucrar al personal en la planificación de objetivos y estrategias e integrar elementos de recordatorio de las metas trazadas, así como realizar mediciones periódicas en las que participen todos los colaboradores.
3. Todas las áreas de trabajo deberán definir claramente las políticas aplicables a su departamento y socializarlas a todas las partes involucradas por medio de los manuales administrativos.
4. La institución deberá definir claramente la estructura organizacional, de acuerdo a sus necesidades y funciones e informar a todo el personal de los cambios realizados.
5. La empresa deberá actualizar el manual de organización y establecer un programa de revisión y actualización permanente.
6. La compañía deberá evaluar la posibilidad de contratar a un asesor experimentado, que determine los pasos, tiempos y requerimientos necesarios para optimizar los recursos de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

1. Álvarez Torres, Martín. 1996. **Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos**. México DF. Panorama Editorial. 140 páginas.
2. Benavides Pañeda, Javier. 2004. **Administración**, México. McGraw-Hill Interamericana 354 páginas.
3. Coulter, Robbins, 2010. **Administración**. Naucalpan de Juárez. Estado de México. México. Pearson Hall. 584 páginas.
4. Franklin B. Fincowsky Enrique & Krieger Mario José. 2011. **Comportamiento organizacional enfoque para América Latina**, México. Pearson Educación. 568 páginas.
5. Grande, Esteban Ildefonso. 2005. **Marketing de los servicios**. 4ta. Edición. Madrid, España. Esic Editorial. 399 páginas.
6. Greco, Orlando. 2004. **Diccionario de Seguros**. Buenos Aires, Argentina. Valleta Ediciones. 320 páginas.
7. Koontz, Harold, Weihrich, Heinz, Cannice, Mark. 2008, **Administración una perspectiva global y empresarial**. 8ª. Edición. México, DF. McGraw-Hill. 667 páginas.
8. Reyes Ponce, Agustín. 2002. **Administración moderna**. Duodécima reimpresión. Distrito Federal, México. Editorial Limusa, S.A. 477 páginas.

9. Rodríguez Valencia, Joaquín. 2002. **Cómo elaborar y usar los manuales administrativos**. 3ª. Edición. México D.F. International Thomson Editores. 181 páginas.

10. Terry Robert, George. 1987. **Principios de Administración**. Cuarta impresión. México. Compañía Editorial Continental. 747 páginas.

ANEXOS

ANEXO 1

LOGO

**Manual de
organización**

**DEPARTAMENTO DE
CONTABILIDAD**

ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	3/20
Antecedentes de la empresa	4/20
Marco Jurídico	7/20
Organigrama	8/20
Descriptores de Puestos	
Contador General	9/20
Asistente de Contabilidad	11/20
Auxiliar de Contabilidad I	13/20
Auxiliar de Contabilidad II	15/20
Auxiliar de Contabilidad III	17/20
Auxiliar de Contabilidad IV	19/20

INTRODUCCIÓN

La empresa aseguradora ha estado establecida en el mercado desde hace 26 años, ofreciendo pólizas con coberturas acordes a las necesidades de los guatemaltecos, actualmente cuenta con alrededor de 139 empleados que diariamente buscan contribuir a los fines organizacionales; dentro de estos empleados, se encuentra estructurado el departamento de contabilidad que está integrado por 6 colaboradores, el contador general, su asistente y 4 auxiliares que desarrollan diariamente todas las actividades relacionadas con el análisis y registro contable de la compañía, así como todo lo relacionado al cumplimiento de las obligaciones tributarias de la institución.

Tomando en consideración la importancia de presentar información, clara, oportuna y fiable para que sea la base para la toma de decisiones, es necesario que se delimite y distribuyan las distintas actividades a cargo del departamento, así mismo que se detallen los requerimientos de los distintos puestos de trabajo para que facilite el reclutamiento del personal y que evite duplicidad y evasión de responsabilidades.

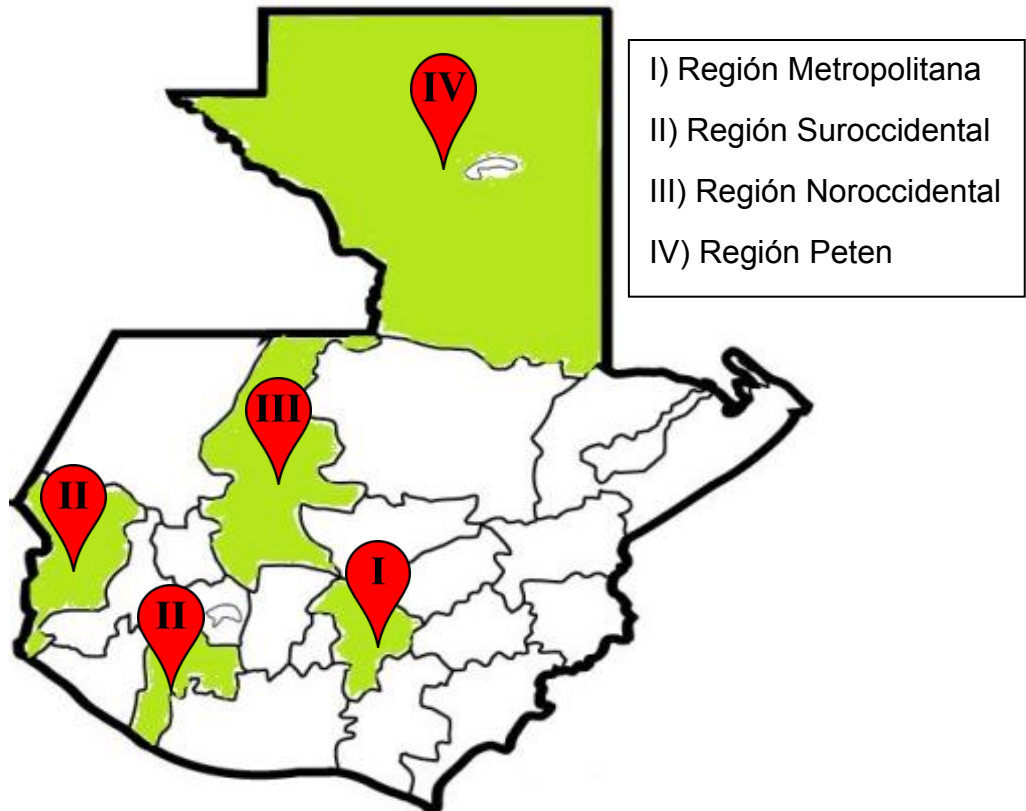
Por lo anteriormente expuesto a continuación se presenta una breve descripción de la historia de la compañía, el marco jurídico al que está sujeta, la estructura que evidencia las líneas de autoridad y responsabilidad, así como la descripción de los distintos puestos de trabajo con su respectivo perfil.

▪ **Antecedentes de la empresa**

La empresa aseguradora, es una institución financiera dedicada a la comercialización de seguros dirigidos a garantizar la tranquilidad de las personas, al eliminar o minimizar las consecuencias económicas en caso de pérdida de su vida o patrimonio. Inició sus operaciones en Guatemala, en el año 1987 y a través del tiempo ha ido creciendo en el mercado asegurador.

Actualmente cuenta con 7 sucursales autorizadas para operar y 139 empleados, distribuidos en 44 puestos de trabajo, los cuales colaboran diariamente al desarrollo de sus propósitos organizacionales. Estas sucursales se encuentran distribuidas en 5 departamentos, como se muestran en la siguiente gráfica:

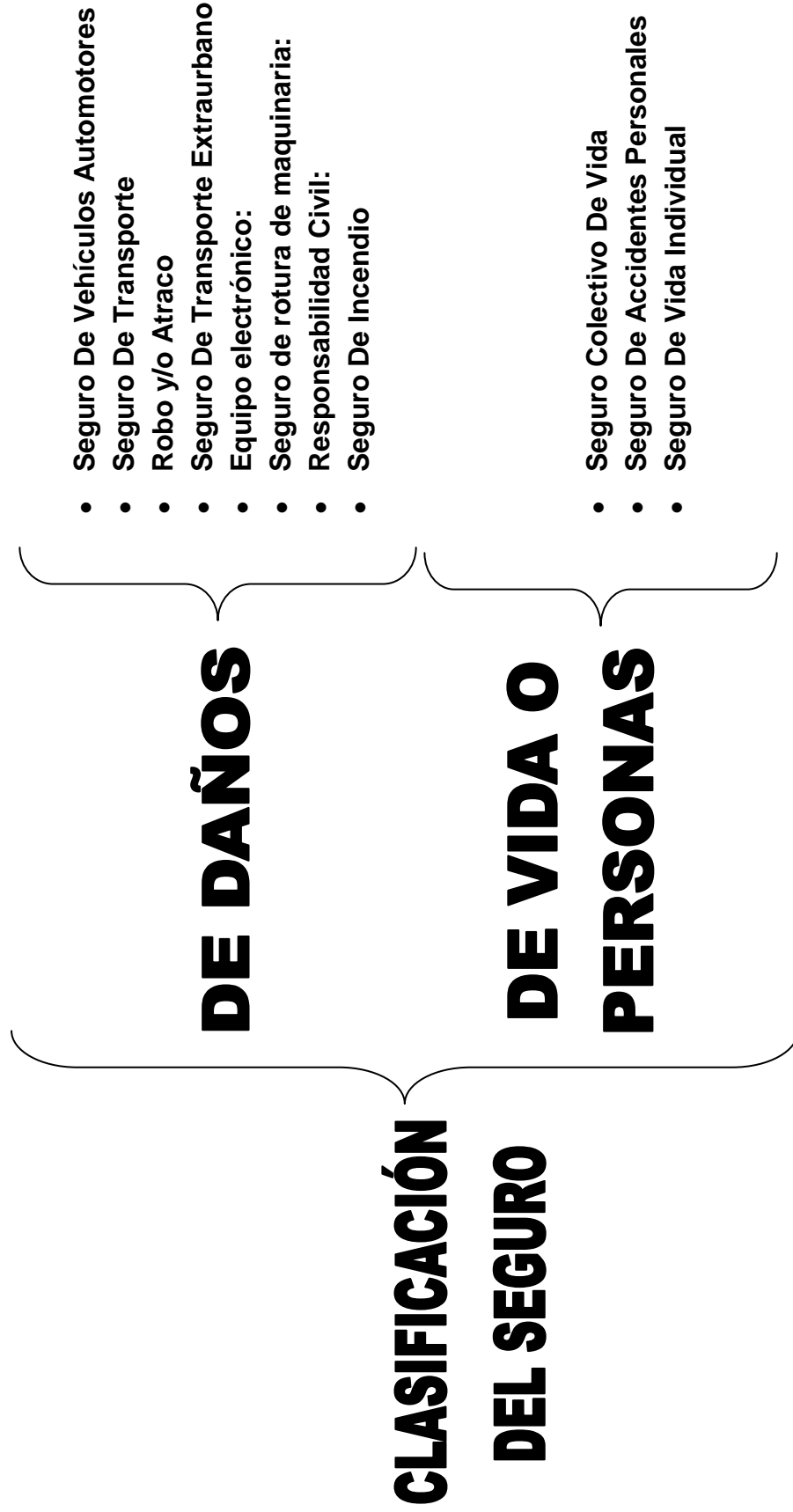
Gráfica 1
Empresa Aseguradora
Distribución de Sucursales en Guatemala



Fuente: Elaboración propia. Año 2014

Como entidad financiera es supervisada por la Superintendencia de Bancos, la cual le da la autorización para emitir las pólizas de seguros entre las que se encuentran las siguientes:

Gráfica 2
Clasificación de seguros



▪ **Marco jurídico**

Según la actividad que realiza la empresa se detalla la legislación aplicable para la misma.

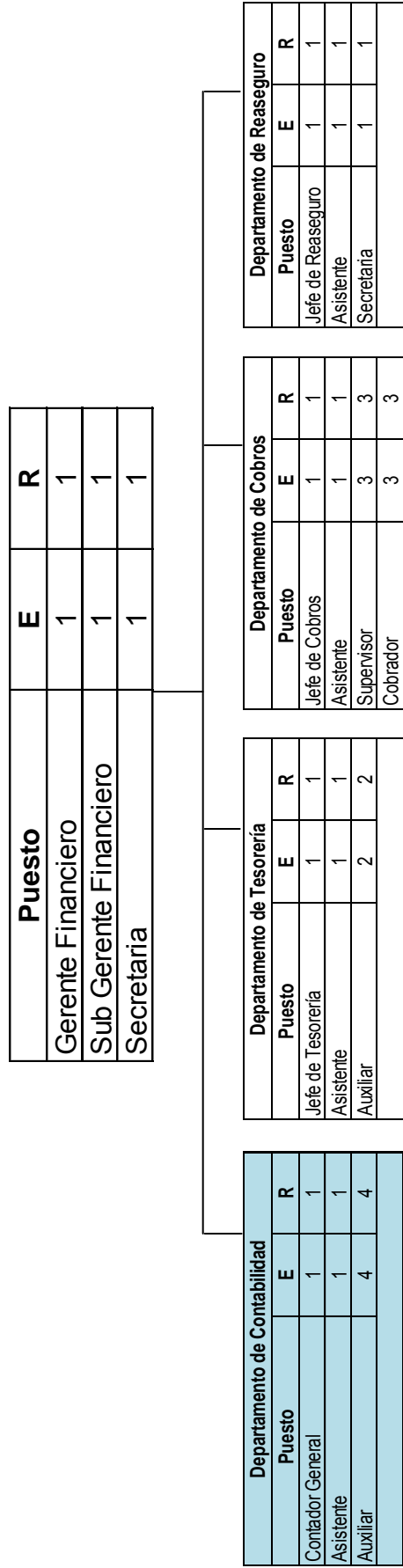
- a. Ley de la actividad aseguradora, Decreto 25-2010.
- b. Código de comercio de Guatemala, Decreto 2-70.
 - Título II, Capítulo X: Del contrato de seguro
- c. Código de trabajo, Decreto 1441.
- d. Código Tributario, Decreto 6-91.
- e. Ley del impuesto al valor agregado, Decreto 27-92.
- f. Reglamento de la Ley del impuesto al valor agregado, Acuerdo Gubernativo: 5-2013.
- g. Ley de actualización Tributaria, Decreto 10-2012.
- h. Reglamento de la Ley de actualización Tributaria, Acuerdo Gubernativo: 213-2013.
- i. Disposiciones Legales para el Fortalecimiento de la Administración Tributaria, Decreto 20-2006.
- j. Ley del Impuesto de Timbres Fiscales y de Papel sellado especial para protocolos, Decreto 37-92.
- k. Ley de Tránsito, Decreto 132-96.

Así como todas las reformas realizadas a esta legislación guatemalteca.

▪ **Organigrama**

A continuación se presenta gráficamente la estructura con la que cuenta el departamento de contabilidad, siendo esta una estructura lineal, es decir aquella que cuenta con una línea de responsabilidad y autoridad vertical, así mismo está integrada por dos niveles jerárquicos, el contador general y los asistentes en un mismo nivel.


Gráfica 3
Organigrama nominal propuesto
Ubicación del departamento de contabilidad
Año 2014



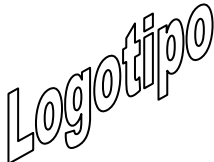
E: Existentes
R: Requeridos

Fuente: elaboración propia. Año 2014

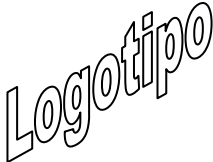
- **Descripción de puestos**

	DESCRIPTOR DE PUESTOS Empresa aseguradora
A. DATOS DEL PUESTO	
Nombre del puesto	CONTADOR GENERAL
Código de empleado	01020101
Le reporta a	Gerente Financiero
Le reportan	Asistente de contabilidad, Auxiliar de contabilidad I, Auxiliar de contabilidad II, Auxiliar de contabilidad III, Auxiliar de Contabilidad IV.
Fecha de elaboración	Febrero, 2014
Fecha de actualización	Febrero, 2014
B. NATURALEZA DEL PUESTO	
Es el encargado de supervisar y llevar control tanto del personal del departamento de contabilidad, así como de que este cumpla con la legislación guatemalteca vigente.	
C. FUNCIONES DEL PUESTO	
1	Revisar de partidas de cierre mensualmente.
2	Realizar revisiones de integraciones y conciliaciones.
3	Revisar todos los cheques emitidos de todas las cuentas bancarias, así como solicitudes de acreditamientos en cuentas bancarias.
4	Revisar y pago de impuestos por medio de BancaSAT.
5	Revisar de Estados financieros y Cuadros administrativos para Gerencia General.
6	Supervisar las funciones del departamento de contabilidad e implementa procedimientos de control interno.
7	Recibir y revisa la información entregada por otros departamentos en cierre contable.
8	Revisar la disponibilidad de las cuentas monetarias diariamente y realiza las transferencias de fondos en línea.
9	Responder a requerimientos de la Superintendencia de Bancos y otras entidades fiscalizadoras, así como también de otros departamentos.

D. RELACIONES DE TRABAJO	Gerente Financiero, Gerente de Daños, Gerente de Recursos Humanos, Subgerente de reclamos, Auditor interno, Jefe del departamento de Vida, Jefe de reaseguro.
E. AUTORIDAD	Delegada por el Gerente Financiero para toma de decisiones en función de su puesto de trabajo y sobre el personal a su cargo.
F. RESPONSABILIDAD	Sobre los equipo de oficina y personal de contabilidad. Sobre el cumplimiento de la legislación guatemalteca y las obligaciones tributarias.
G. CONDICIONES DE TRABAJO	Permanece sentado el 90% del tiempo, tiene poca privacidad en las conversaciones telefónicas y cara a cara ya que no cuenta con una oficina independiente.
H. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO	
Educación	Licenciatura de Contaduría Pública y Auditoría. Estudiante de Maestría en finanzas o carrera afín.
Experiencia	Haber laborado en puesto similar como mínimo tres años. Conocimiento en legislación tributaria. Conocimiento en contratos de seguros. Experiencia en planificación, organización, coordinación y supervisión de procedimientos financieros, administrativos y operativos.
Habilidades	Trabajo en equipo y liderazgo. Habilidad en administración de personal. Manejo de Microsoft Office (Word y Excel) Razonamiento lógico, comprensión y fluidez verbal.
Autoriza	

	DESCRIPTOR DE PUESTOS Empresa aseguradora
A. DATOS DEL PUESTO	
Nombre del puesto	ASISTENTE DE CONTABILIDAD
Código de empleado	01020102
Le reporta a	Contador General
Le reportan	Ninguno
Fecha de elaboración	Febrero, 2014
Fecha de actualización	Febrero, 2014
B. Naturaleza del puesto	
Apoya al contador general en la elaboración de estados financieros, cuadros de gerencia, conciliaciones e integraciones.	
C. FUNCIONES DEL PUESTO	
1	Revisar diariamente las partidas contables de ingresos de tesorería.
2	Revisar mensualmente las partidas de cierre a auxiliar de contabilidad III.
3	Elaborar integraciones de las cuentas: Anticipos a empleados, cuentas por pagar a acreedores, activos fijos, anticipos de siniestros, XL ten plan y catastrófico, primas a devolver.
4	Elaborar conciliaciones bancarias de las cuentas bancarias: BAC, BI Planilla, Banco de los Trabajadores.
5	Cuadrar mensual de primas por cobrar y comisiones por pagar a agentes independientes, reservas técnicas y matemáticas y siniestros por pagar.
6	Elaborar partidas de cierre relacionadas con sus integraciones y conciliaciones a su cargo.
7	Cuadrar los intereses por inversiones en las distintas instituciones financieras, tanto en moneda nacional como extranjera.
8	Elaborar mensualmente los cuadros administrativos para presentar ante gerencias y junta directiva.
9	Revisar mensualmente el listado de redes de talleres para pago y facturas por venta de salvamentos.

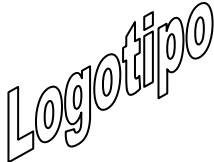
D. RELACIONES DE TRABAJO	Asistente Financiero, Auxiliar de contabilidad I, II y III.
E. AUTORIDAD	Delegada por el Contador General para toma de decisiones en función de su puesto de trabajo así como en ausencia de su jefe inmediato.
F. RESPONSABILIDAD	Sobre los equipo de oficina y computo. Autorización ante la Superintendencia de Administración Tributaria de libros contables.
G. CONDICIONES DE TRABAJO	Permanece sentado el 85% del tiempo, tiene poca privacidad en las conversaciones telefónicas y cara a cara, ya que no cuenta con una oficina independiente.
G. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO	
Educación	Ser estudiante de Contaduría Pública y Auditoría, como mínimo cursar el cuarto año.
Experiencia	Haberse desempeñado como Auxiliar de contabilidad en un mínimo de cuatro años en empresas aseguradoras. Conocimiento en legislación tributaria.
Habilidades	Trabajo en equipo. Manejo de Microsoft Office (Word y Excel) Razonamiento lógico, comprensión y fluidez verbal.
Otros requerimientos	Edad entre 25 y 40 años.

	DESCRIPTOR DE PUESTOS Empresa aseguradora
A. DATOS DEL PUESTO	
Nombre del puesto	AUXILIAR DE CONTABILIDAD I
Código de empleado	01020103
Le reporta a	Contador General
Le reportan	Ninguno
Fecha de elaboración	Febrero, 2014
Fecha de actualización	Febrero, 2014
B. Naturaleza del puesto	
Realizar el correcto registro contable de las distintas operaciones de la compañía así como cooperar con el correcto cumplimiento de las obligaciones tributarias.	
C. FUNCIONES DEL PUESTO	
1	Elaborar las partidas contables de ingresos a tesorería diarios por cada agencia.
2	Realizar mensualmente el cuadro para pago de comisiones a agentes independientes.
3	Recibir diariamente de copias de facturas para retenciones del Impuesto al valor agregado.
4	Elaborar y entregar semanalmente las constancias de retención del Impuesto al valor agregado.
5	Elaborar cuadro e integración de impuestos a pagar: Impuesto al Valor Agregado, Impuesto sobre la Renta, Retenciones del Impuesto al Valor Agregado, mensualmente.
6	Elaborar las integraciones de anticipos a agentes y anticipo de primas.
7	Programar y tramitar el pago de impuestos: Impuesto Único sobre Inmuebles, Cuota a favor del cuerpo de bomberos, cuota de sostenimiento a la Superintendencia de Bancos.
8	Elaborar de partidas de cierre relacionadas con las integraciones y pagos de impuestos.

D. RELACIONES DE TRABAJO	Atención al cliente, Gerencia financiera, Departamento de cobros y Tesorería.
E. AUTORIDAD	Delegada por el Contador General para toma de decisiones en función de su puesto de trabajo.
F. RESPONSABILIDAD	Sobre los equipo de oficina Cuadre de pago de impuestos apegado a la legislación tributaria en las fechas establecidas.
G. CONDICIONES DE TRABAJO	Permanece sentado el 85% del tiempo, tiene poca privacidad en las conversaciones telefónicas y cara a cara ya que no cuenta con una oficina independiente.
H. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO	
Educación	Estudiante de Contaduría Pública y Auditoría o carrera afín, como mínimo tercer año.
Experiencia	Haberse desempeñado como auxiliar de contabilidad en un mínimo de 3 años realizando actividades similares.
Habilidades	Trabajo en equipo Razonamiento lógico, comprensión y fluidez verbal. Capacidad de aprender.
Otros requerimientos	Edad entre 21 y 40 años.
Autoriza	

	DESCRIPTOR DE PUESTOS Empresa aseguradora
A. DATOS DEL PUESTO	
Nombre del puesto	AUXILIAR DE CONTABILIDAD II
Código de empleado	01020104
Le reporta a	CONTADOR GENERAL
Le reportan	Ninguno
Fecha de elaboración	Febrero, 2014
Fecha de actualización	Febrero, 2014
B. Naturaleza del puesto	
Contribuye al registro contable de las operaciones de la compañía por medio de la elaboración de conciliaciones e integraciones, entre otras.	
C. FUNCIONES DEL PUESTO	
1	Elaborar mensualmente el Estado de flujo de efectivo.
2	Elaborar los reportes para la Superintendencia de Administración Tributaria. (Asistelibros y Redes de Talleres, entre otros)
3	Tabular y cuadrar los libros de compras y ventas.
4	Elaborar las conciliaciones de todas las cuentas de ahorro en quetzales y dólares, así como monetarias en dólares y en quetzales las siguientes: BI obligatorio, G&T Reclamos.
5	Controlar y cuadrar los inventarios de salvamentos y cheques rechazados.
6	Elaborar las facturas serie "B" por ingresos varios que no son cobrados al contado.
7	Elaborar las partidas de cierre: constitución y liberación de siniestros pendientes de pago, provisión de comisiones por pagar, reaseguro tomado y retrocesión, transferencias de fondos electrónicas, notas de débito en cuentas bancarias y registro de intereses monetarios y todas las relacionadas con sus atribuciones.
8	Tabular y cuadrar las integraciones de cuentas contables: Primas en depósito, depósitos en garantía, deudores diversos, provisión de comisiones por pagar. Pagares.

D. RELACIONES DE TRABAJO	Departamento de cobros, de reclamos, de salvamentos y de Tesorería.
E. AUTORIDAD	Delegada por el Contador General para toma de decisiones en función de su puesto de trabajo.
F. RESPONSABILIDAD	Sobre los equipo de oficina, cumplimiento de entrega de informes a la SAT y autorización de libros de compras y ventas.
G. CONDICIONES DE TRABAJO	Permanece sentado el 85% del tiempo, tiene poca privacidad en las conversaciones telefónicas y cara a cara ya que no cuenta con una oficina independiente.
H. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO	
Educación	Ser estudiante de Contaduría Pública y Auditoría o carrera afín con un mínimo de dos años aprobados.
Experiencia	Haberse desempeñado como Auxiliar de contabilidad en un mínimo de dos años realizando atribuciones similares.
Habilidades	Trabajo en equipo Programas informáticos. Razonamiento lógico, comprensión y fluidez verbal. Comprensión y expresión verbal y escrita
Otros requerimientos	Edad entre 20 y 40 años.
Autoriza	

	DESCRIPTOR DE PUESTOS Empresa Aseguradora
A. DATOS DEL PUESTO	
Nombre del puesto	AUXILIAR DE CONTABILIDAD III
Código de empleado	01020105
Le reporta a	CONTADOR GENERAL
Le reportan	-Ninguno-
Fecha de elaboración	Febrero, 2014
Fecha de actualización	Febrero, 2014
B. Naturaleza del puesto	
Apoya con el registro contable de los pagos a proveedores y reclamos, así como la administración de la disponibilidad en las cuentas bancarias.	
C. FUNCIONES DEL PUESTO	
1	Emitir cheques voucher, para pagos a proveedores y reclamos, dos veces por semana y elaboración de solicitudes de acreditamientos en cuentas bancarias..
2	Emitir de cheques sencillos y su respectiva contabilización.
3	Elaborar y cuadrar diariamente de reporte de disponibilidad de las cuentas bancarias monetarias.
4	Recibir y archivar los cheques voucher pagados y elabora mensualmente inventario de los mismos.
5	Elaborar partidas de registro contable de acreditamientos en cuentas bancarias.
6	Recibir diariamente las fotocopias de facturas para retenciones de ISR.
7	Elaborar y entregar las constancias de retención de ISR semanalmente.
8	Elaborar las facturas especiales, emitidas por cuenta de los proveedores.
9	Revisar el correcto ingreso de códigos contables al sistema, de partidas de cierre contable.

D. RELACIONES DE TRABAJO	Gerencia Financiera, Departamento de Reclamos, vida y atención al cliente.
E. AUTORIDAD	Delegada por el Contador General para toma de decisiones en función de su puesto de trabajo.
F. RESPONSABILIDAD	Sobre los equipo de oficina, Resguardo de chequeras y resguardo de cheques voucher. Contabilización de todos los cheques emitidos en el departamento.
G. CONDICIONES DE TRABAJO	Permanece sentado el 75% del tiempo, tiene poca privacidad en las conversaciones telefónicas y cara a cara ya que no cuenta con una oficina independiente.
H. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO	
Educación	Perito contador Estudiante de Contaduría Pública y Auditoría o carrera afín, como mínimo un año aprobado.
Experiencia	Haberse desempeñado como Auxiliar de contabilidad (No indispensable)
Habilidades	Habilidad numérica Programas informáticos Elaboración de conciliaciones. Trabajo en equipo Comprensión y expresión verbal y escrita
Otros requerimientos	Edad entre 18 y 30 años.
Autoriza	

	DESCRIPTOR DE PUESTOS Empresa aseguradora
A. DATOS DEL PUESTO	
Nombre del puesto	AUXILIAR DE CONTABILIDAD IV
Código de empleado	01020105
Le reporta a	CONTADOR GENERAL
Le reportan	-Ninguno-
Fecha de elaboración	Febrero, 2014
Fecha de actualización	Febrero, 2014
B. Naturaleza del puesto	
Lleva a cabo conciliaciones de cuentas bancarias, elabora facturas y apoya al departamento de tesorería en días con mayor flujo de cobros.	
C. FUNCIONES DEL PUESTO	
1	Elaborar mensualmente, conciliaciones bancarias de las cuentas monetarias Banco Industrial Varios y Banco de Desarrollo Rural.
2	Emitir mensualmente, facturas por venta de salvamentos.
3	Elaborar partidas de cierre relacionadas con las conciliaciones que realiza.
4	Recibir pagos de primas en el departamento de tesorería en horarios programados por el Contador General.
5	Archivar mensualmente las partidas de ingresos diarios por cada sucursal.
6	Archivar mensualmente, partidas de cierre contable.
7	Revisar mensualmente reporte de siniestros pagados.
8	Realizar integración para pago de timbres fiscales y papel para protocolos.
9	Llevar el control de la documentación solicitada y prestada a otros departamentos.

D. RELACIONES DE TRABAJO	Auxiliar de Contabilidad, I, II y III Departamento de tesorería.
E. AUTORIDAD	Delegada por el Contador General para toma de decisiones en función de su puesto de trabajo.
F. RESPONSABILIDAD	Sobre los equipo de oficina, Caja chica de Q.200.00 para vueltos de tesorería.
G. CONDICIONES DE TRABAJO	Permanece sentado el 70% del tiempo, tiene poca privacidad en las conversaciones telefónicas y cara a cara ya que no cuenta con una oficina independiente.
H. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO	
Educación	Perito contador Estudiante de Contaduría Pública y Auditoría o carrera afín, como mínimo un año aprobado.
Experiencia	Haberse desempeñado como Auxiliar de contabilidad (No indispensable)
Habilidades	Habilidad numérica Programas informáticos Elaboración de conciliaciones. Trabajo en equipo Comprensión y expresión verbal y escrita
Otros requerimientos	Edad entre 18 y 30 años.
Autoriza	

ANEXO 2

LOGO

Manual de normas y procedimientos

ÍNDICE

	Contenido	Página
	Introducción	3/54
1	Campo de aplicación	4/54
2	Objetivos del manual	4/54
3	Normas generales del manual	4/54
4	Simbología	4/54
5	Procedimientos	6/54
5.1	Departamento de daños	6/54
5.2	Departamento de cobros	19/54
5.3	Departamento de reclamos	25/54
5.4	Departamento de contabilidad	34/54
5.5	Departamento de Recursos Humanos	42/54
6	Glosario	53/54

INTRODUCCIÓN

Dentro de toda organización existe una amplia cantidad de procedimientos que se deben ejecutar para la realización de sus actividades diarias, sin embargo estos tienen que tener una secuencia lógica que permita optimizar tiempo y recursos, así como también servir de guía a los trabajadores.

La empresa aseguradora cuenta con procedimientos críticos sin los cuales no podría realizar las funciones para las cuales fue creada, dentro de estos se encuentran los siguientes: emisión de pólizas, gestión de cobro, pago de reclamos, reclutamiento y selección de personal, entre otros.

Tomando en consideración lo anterior, a continuación se presenta el manual de normas y procedimientos para la empresa aseguradora, que contiene la descripción de los distintos procesos con su respectivo diagrama, el campo de aplicación para el mismo y los objetivos que persigue. Así mismo detalla la normativa aplicable para los procedimientos planteados, y para el mismo manual. Adicionalmente cuenta con formatos útiles para cada procedimiento y el detalle de la simbología utilizada para la realización de los diagramas así como un glosario de los términos utilizados.

1. Campo de aplicación

El presente manual de normas y procedimientos será aplicable a toda la empresa ya que contiene los procesos más extensos y rutinarios de toda la compañía.

2. Objetivos del manual

- Definir claramente las normas relacionadas con cada procedimiento.
- Detallar paso a paso cada tarea de los procedimientos más repetitivos en las distintas actividades de la empresa.
- Estandarizar criterios para la ejecución de las actividades diarias.
- Evitar el retraso de procesos así como el desperdicio de los recursos de la institución.
- Implementar un documento que sirva como base de consulta tanto para personal con varios años de antigüedad como para los colaboradores de nuevo ingreso.


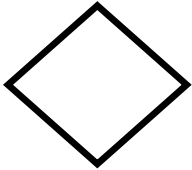

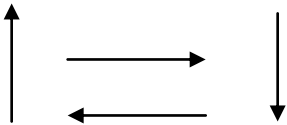
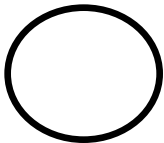
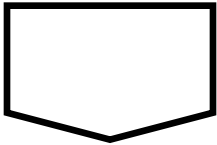
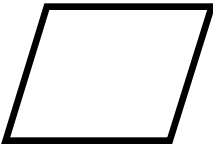

3. Normas generales del manual

- El manual de normas y procedimientos debe ser revisado por cada jefe de área y autorizado por la gerencia general.
- La ejecución de las actividades diarias debe ser apegadas al presente manual, con excepción de aquellos casos en los cuales por su naturaleza, deban ser modificados, no sin antes contar con la autorización del jefe inmediato del área o áreas involucradas.
- El manual deberá ser revisado anualmente adjuntando al mismo una bitácora de revisiones y resumen de las modificaciones realizadas de ser necesario.
- A todo personal de nuevo ingreso se le entregará en forma impresa el manual actualizado.

4. Simbología

A continuación se detalla la simbología que se utilizará para efectos del presente manual.

Esquema 8
Simbología ANSI para elaborar un diagrama de flujo

Símbolo	Descripción
	Es un rectángulo que designa actividad
	Es un rombo que indica la toma de una decisión y a partir de este se ramifica en dos o más vías.
	El símbolo terminal es un ovalo que indica el inicio y el final de un proceso
	La línea de flujo que representa la vía del proceso, que conecta los elementos del proceso. Solo se deben utilizar líneas horizontales y verticales.
	El conector es un círculo que se utiliza para indicar la continuidad del diagrama de flujo. Se utilizan números o letras indicando la tarea con la que se debe continuar.
	Es utilizada cuando el diagrama ocupa más de una hoja y se desea hacer referencia a alguna actividad anterior o posterior a la que se está describiendo.
	Figura que indica la revisión o inspección de un documento.
	Símbolo de documento que indica que es un documento generado por el proceso y almacena información relacionada a él.

Fuente: Elaboración propia. Año 2014

5. Procedimientos

La empresa aseguradora tiene diversos procedimientos por lo que en este apartado se detallan algunos de los que realiza cada departamento.

5.1. Departamento de daños

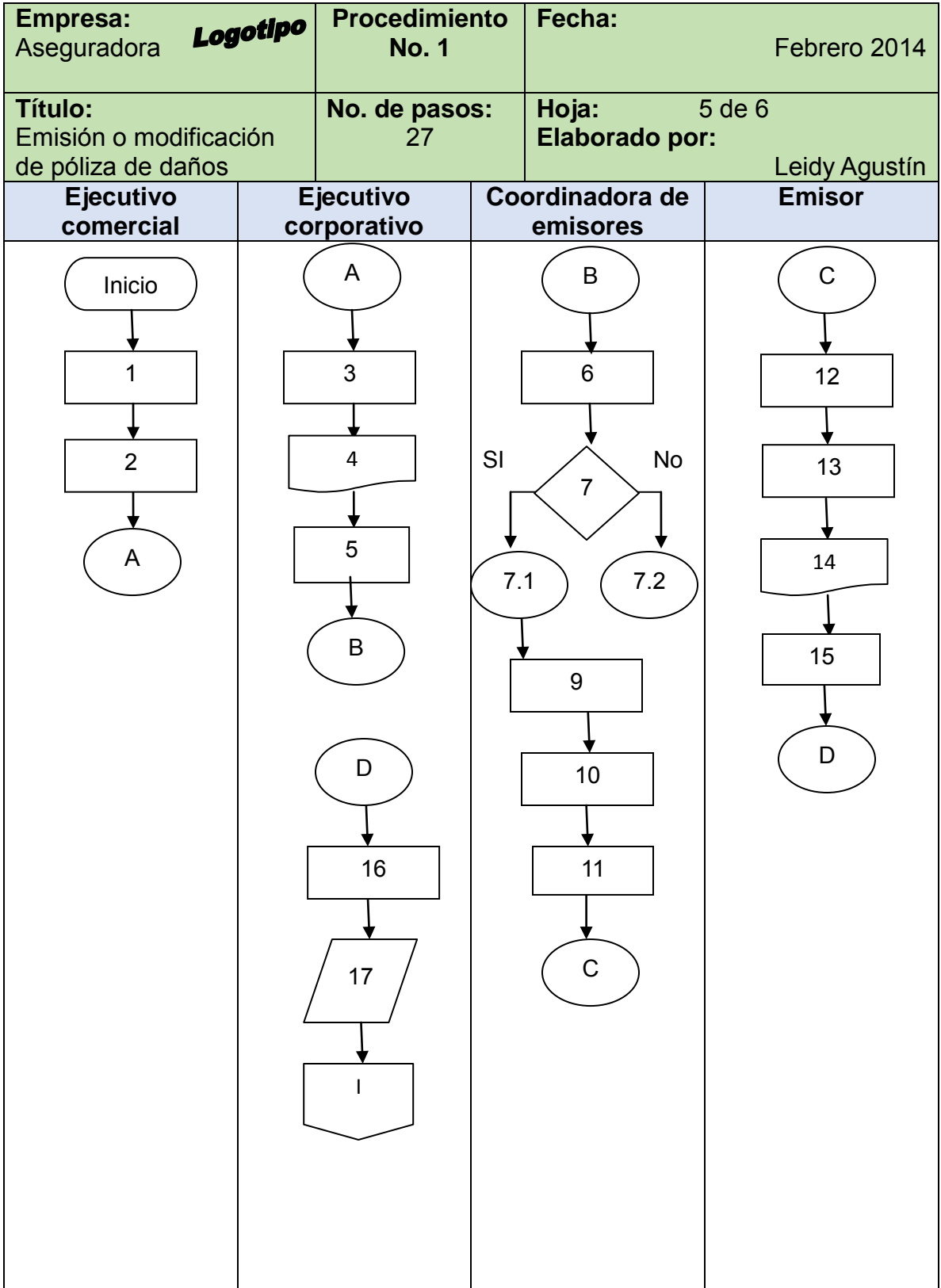
Este departamento es el encargado de emitir las pólizas o contratos de seguros, ya sean nuevas o modificar las condiciones de las mismas, por lo que a continuación se presenta el respectivo procedimiento.

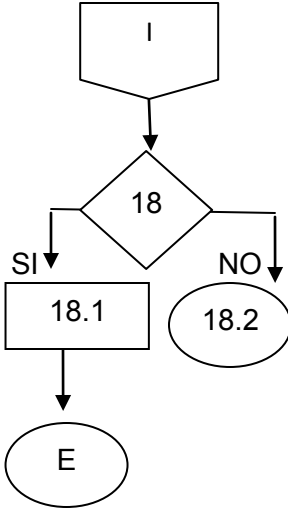
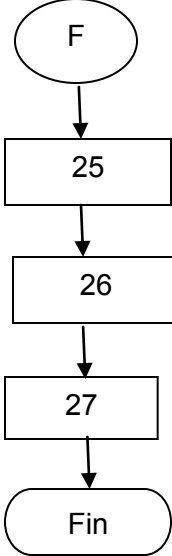
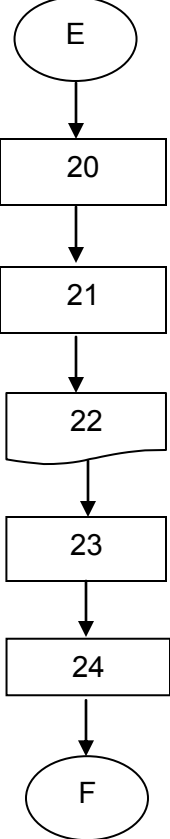
Empresa: Aseguradora	Logotipo	Procedimiento No. 1	Fecha: Febrero 2014
Título: Emisión o modificación de póliza de daños		No. de pasos: 27	Hoja: 1 de 6 Elaborado por: Leidy Agustín
Definición: El procedimiento de emisión de pólizas nuevas o modificación de las existentes busca estandarizar los pasos necesarios y que cumpla con los requisitos legales y técnicos necesarios.			
Objetivos específicos: <ul style="list-style-type: none">• Simplificar y estandarizar el procedimiento de emisión o modificación de pólizas.• Reducir el desperdicio de recursos.• Cumplir con la papelería de respaldo en las pólizas de seguro.• Establecer las normas para la emisión o modificación en el área de daños.			
Normas específicas: <ol style="list-style-type: none">a) Se debe solicitar que cada persona que contrata una póliza de seguro llene los formularios IVE AS-01 para personas individuales y AS-02 para personas jurídicas (Ver formatos de formularios obligatorios para inicio de relacionesb) Para la aceptación del riesgo la aseguradora debe de realizar la inspección del mismo.c) Es indispensable que todo asegurado llene el formulario para personas políticamente expuestas, según lo estipulado en la Ley de lavado de dinero y otros activos.d) Se debe dar seguimiento a las personas políticamente expuestas como durante toda su gestión y como mínimo durante dos años posteriores al cese de sus labores públicas.e) De todo cambio o modificación realizada en la póliza deberá dejarse constancia de la respectiva solicitud.f) Todo emisor debe trabajar un mínimo de doce pólizas por día.			

Empresa: Aseguradora	Logotipo	Procedimiento No. 1	Fecha: Febrero 2014
Título: Emisión o modificación de póliza de daños		No. de pasos: 27	Hoja: 2 de 6 Elaborado por: Leidy Agustín
Inicia : Ejecutivo comercial		Finaliza: Coordinadora de emisores	
Puesto	Paso No	Actividad	
Ejecutivo comercial	1	Recibe solicitud de emisión de póliza o modificación de la misma	
Ejecutivo comercial	2	Traslada papelería al área de emisión.	
Ejecutivo corporativo	3	Recibe papelería con la respectiva solicitud de emisión de póliza nueva o cambio en la póliza ya emitida, por parte de comercialización o agentes independientes.	
Ejecutivo corporativo	4	Anota en la solicitud proporcionada para especificar qué se necesita hacer y realiza las observaciones del tipo de endoso que se debe hacer.	
Ejecutivo corporativo	5	Traslada papelería a la coordinadora para que lleve el control del trabajo que se debe realizar.	
Coordinadora de emisores	6	Recibe papelería para control del trabajo a realizar	
Coordinadora de emisores	7	Revisa que este completa y correcta según el tipo de póliza en el caso de las pólizas nuevas. 7.1. Está bien, pasa al paso 8. 7.2. No está bien, regresa al paso 1.	
Coordinadora de emisores	8	Asigna correlativo para control de volumen de trabajo asignado a cada emisor.	
Coordinadora de emisores	9	Solicita pólizas al área de archivo, en el caso de los endosos de modificación u ordena papelería para emisión de póliza nueva.	
Coordinadora de emisores	10	Distribuye los correlativos dando de alta el trabajo asignado en el sistema a cada uno de los emisores.	

Empresa: Aseguradora Logotipo	Procedimiento No. 1	Fecha: Febrero 2014
Título: Emisión o modificación de póliza de daños	No. de pasos: 27	Hoja: 3 de 6 Elaborado por: Leidy Agustín
Puesto	Paso No	Actividad
Coordinadora de emisores	11	Traslada papelería asignada a cada emisor.
Emisor	12	Recibe documentación asignada, revisa que tipo de endoso indica la solicitud y asigna número de endoso en el caso de las modificaciones a pólizas. En el caso de las pólizas nuevas el correlativo es asignado directamente por el sistema.
Emisor	13	Procesa las solicitudes en el sistema realizando lo que indica la solicitud.
Emisor	14	Imprime tres copias del endoso realizado en el sistema o la póliza nueva.
Emisor	15	Traslada endosos y pólizas para la autorización del ejecutivo de cuenta.
Ejecutivo corporativo	16	Recibe endosos y pólizas para su revisión y autorización.
Ejecutivo corporativo	17	Hace los cálculos y lee los endosos y pólizas
Ejecutivo corporativo	18	Decide si cumple con los requisitos de las pólizas. 18.1 Si cumple los requisitos, pasa al paso 19. 18.2 No, regresa al paso 12.
Ejecutivo corporativo	19	Traslada al emisor, las pólizas y endosos con la respectiva autorización.
Emisor	20	Recibe las pólizas y endosos.
Emisor	21	Ordena toda la papelería y verifica que este todo debidamente autorizado.


Empresa: <i>Logotipo</i> Aseguradora	Procedimiento No. 1	Fecha: Febrero 2014
Título: Emisión o modificación de póliza de daños	No. de pasos: 27	Hoja: 4 de 6 Elaborado por: Leidy Agustín
Puesto	Paso No	Actividad
Emisor	22	Con las pólizas y endosos autorizados, emite los requerimientos de pago de acuerdo a las condiciones pactadas.
Emisor	23	Sella toda la papelería, imprime la nota de envío del sistema y rotula sobres para el envío de la póliza o endoso.
Emisor	24	Traslada la papelería para su respectivo envío al asegurado o agente corredor si fuera el caso.
Coordinadora de emisores	25	Recibe y ordena la papelería.
Coordinadora de emisores	26	Da de baja en el sistema de emisión las solicitudes cargadas al emisor.
Coordinadora de emisores	27	Traslada a mensajería los sobres para entrega de correspondencia.



Empresa: Aseguradora Logotipo		Procedimiento No. 1	Fecha: Febrero 2014
Título: Emisión o modificación de póliza de daños		No. de pasos: 27	Hoja: 6 de 6 Elaborado por: Leidy Agustín
Ejecutivo comercial	Ejecutivo corporativo	Coordinadora de emisores	Emisor
	 <pre> graph TD I{{I}} --> D18{18} D18 -- SI --> R18.1[18.1] R18.1 --> E1((E)) D18 -- NO --> R18.2((18.2)) R18.2 --> E1 </pre>	 <pre> graph TD F1((F)) --> R25[25] R25 --> R26[26] R26 --> R27[27] R27 --> Fin([Fin]) </pre>	 <pre> graph TD E1((E)) --> R20[20] R20 --> R21[21] R21 --> R22[22] R22 --> R23[23] R23 --> R24[24] R24 --> F2((F)) </pre>

FORMATO 1

FORMULARIO OBLIGATORIO PARA INICIO DE RELACIONES CON LA EMPRESA ASEGURADORA (PERSONA INDIVIDUAL)

FORMULARIO IVE-AS-01			
EMPRESAS DE SEGUROS FORMULARIO PARA INICIO DE RELACIONES - Persona o Empresa Individual -			
1. LUGAR:		2. FECHA (dd/mm/aaaa):	
3. DATOS DE LA PERSONA OBLIGADA			
3.1 Nombre:			
3.2 Dirección completa (calle o avenida, casa No., colonia, sector, lote, manzana, zona, municipio y departamento):			
4. DATOS DEL SEGURO CONTRATADO			
4.1 Tipo (s) de Póliza (s) (especificar cada una de las pólizas contratadas):			
4.2 Moneda:			
4.3 Prima (s):		4.4 Suma (s) asegurada (s):	
4.5 Otras operaciones con el grupo financiero:			
Banco	<input type="checkbox"/>	Casa de Cambio	<input type="checkbox"/>
Sociedad Financiera	<input type="checkbox"/>	Empresa de Fianzas	<input type="checkbox"/>
Almacén General de Depósito	<input type="checkbox"/>	Casa de Bolsa	<input type="checkbox"/>
Otros (especifique)	<input type="checkbox"/>	Factoraje	<input type="checkbox"/>
		Off-Shore	<input type="checkbox"/>
		Tarjeta de Crédito	<input type="checkbox"/>
4.6 En el caso de seguro de daños, requerir la siguiente información:			
4.6.1 Descripción del bien asegurado:			
4.6.2 Datos de inscripción en los registros públicos correspondientes (si procede):		4.6.3 Valor estimado:	
4.6.4 Ubicación de los bienes asegurados:			
* (En caso de existir otros bienes asegurados, consignar los mismos datos para cada uno de ellos, en hojas aparte).			
5. DATOS DEL SOLICITANTE O ASEGURADO			
5.1 Primer apellido:		Segundo apellido:	Apellido de casada:
Primer nombre:		Segundo nombre:	
5.2 Fecha de nacimiento (dd/mm/aaaa):	5.3 Ciudadanía:	5.4 Profesión u oficio:	
5.5 Tipo de documento de identificación:		Número:	Lugar de emisión:
5.6 Dirección particular completa (calle o avenida, casa No., colonia, sector, lote, manzana, zona, municipio, Depto. y país):			
5.7 Número de identificación tributaria:	5.8 Teléfonos:	5.9 Fax:	5.10 E-mail:
5.11 El solicitante actúa en nombre propio (como asegurado):			
SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>			
5.12 Si la respuesta es negativa proporcionar información de la persona asegurada en nombre de quien actúa:			
5.12.1 Nombre completo de la persona y/o razón social de la entidad:			
5.12.2 Fecha de nacimiento (dd/mm/aaaa):		5.12.3 Ciudadanía:	
5.12.4 Tipo de documento de identificación:		Número:	Lugar de emisión:
5.12.5 Número de Identificación Tributaria (NIT):	5.12.6 Teléfonos:		

6. REFERENCIAS DEL SOLICITANTE		
6.1 Comerciales (nombres de las empresas):	Teléfonos:	
6.2 Bancarias (nombres de los bancos):	Teléfonos:	
6.3 Laborales (nombres de los dos últimos patronos):	Teléfonos:	
6.4 Personales (nombre de dos personas que no sean familiares):	Teléfonos:	

7. INFORMACIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA DEL SOLICITANTE		
7.1 Actividad económica del solicitante:		
7.1.1 Trabaja en relación de dependencia:		
SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		
7.1.2 Empresa o institución donde trabaja:		
7.1.3 Puesto que desempeña:		
7.1.4 Dirección completa del trabajo (calle o Av. casa No., colonia, sector, lote, manzana, zona, municipio, Depto. y país)		
7.1.5 Teléfonos del trabajo:	7.1.6 Fax del trabajo:	7.1.7 E-mail:
7.1.8 ¿Tiene negocio propio?		
SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		
7.1.9 Datos del negocio:		
7.1.9.1 Nombre o Razón Social:		
7.1.9.2 Dirección completa (calle o Av., casa No., colonia, sector, lote, manzana, zona, municipio, Depto. y país)		
7.1.9.3 Teléfonos:	7.1.9.4 Fax:	
7.2 Sector de la economía en que desarrolla su actividad (Industria, Comercio, Agricultura, Otros):		
7.3 Ingresos mensuales aproximados:		
7.4 Egresos mensuales aproximados:		-
7.5 Fuente de ingresos (salario, negocio propio, otros especifique):		
7.6 Otros datos:		
Procedencia de los fondos para la adquisición de la póliza:		
Tiene pólizas de seguro en otras aseguradoras SI <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		
Si la respuesta es afirmativa, indicar el nombre de la(s) compañía(s) de seguros (nacional o internacional), tipo de póliza y el número de la misma:		

8. DATOS DEL (LOS) BENEFICIARIO(S) DISTINTO AL SOLICITANTE Y/O ASEGURADO		
8.1 Para persona individual:		
8.1.1 Nombres y apellidos completos (consignar apellido de casada si procede):	8.1.2 Nacionalidad:	
8.1.3 Tipo de documento de identificación:	Número:	Lugar de emisión:
8.1.4 Dirección completa (calle o avenida, casa No., colonia, sector, lote, manzana, zona, municipio, Depto. y país):		
8.1.5 Número de Identificación Tributaria:	8.1.6 Teléfonos:	8.1.7 E-mail

8. Continuación... DATOS DEL (LOS) BENEFICIARIO(S) DISTINTO AL SOLICITANTE Y/O ASEGURADO			
8.2 Para persona jurídica:			
8.2.1 Razón social de la entidad:			
8.2.2 Datos de la escritura pública de constitución de sociedad o entidad:			
Número:	Fecha:	Notario que la autorizó:	
8.2.3 Patente de sociedad:			
No.:	Folio:	Libro:	No. de Exp.:
8.2.4 Patente de empresa:			
No.:	Folio:	Libro:	No. de Exp.:
8.2.5 Dirección completa (calle o avenida, casa No., colonia, sector, lote, manzana, zona, municipio, Depto. y país):			
8.2.6 Número de Identificación Tributaria: (NIT):	8.2.7 Teléfonos:	8.2.8 E-mail	

* (En caso de existir más de un beneficiario por asegurado, consignar los mismos datos para cada uno de ellos, en hojas separadas)

Nota: Cuando el espacio en el formulario sea insuficiente, sírvase incluir la información en hojas por separado, indicando el numeral al que corresponde.

9. DOCUMENTOS QUE SE DEBEN ANEXAR AL FORMULARIO DE INICIO DE RELACIONES	
9.1	Fotocopia de los documentos de identificación del (de los) solicitante(s) y del (de los) asegurado(s) de la póliza.
9.2	En caso de ser extranjeros una fotocopia del documento que acredite la condición migratoria cuando sea aplicable (pasaporte, tarjeta de visitante, pase especial de viaje, etc.)
9.3	Fotocopia de un recibo, ya sea de agua, luz o teléfono (no celular) u otro servicio similar, que registre la dirección de la residencia reportada por el (los) solicitante (s) de la póliza.
9.4	Fotocopia de los documentos de identificación del bien asegurado (escritura de propiedad, factura), en el caso de pólizas de seguro de daños.
9.5	En caso de poseer negocio propio adjuntar, fotocopia de patente de empresa y del formulario de inscripción en la SAT o carné.

10. OBLIGACIONES DEL SOLICITANTE Y/O ASEGURADO	
10.1	Me comprometo a informar de inmediato a la Empresa de Seguros cuando se produzca cualquier cambio en la información consignada en este formulario.
10.2	Autorizo a la Empresa de Seguros a verificar la información proporcionada en este formulario.

Firma del solicitante


Firma y código del empleado responsable que llenó el formulario

Firma y código del empleado responsable de la verificación de la información

Firma y código de quien autoriza la operación

BASE LEGAL: Artículo 21 de la Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos, Decreto Número 67-2001 del Congreso de la República y 12 de su Reglamento, contenido en el Acuerdo Gubernativo Número 118-2002, de la Presidencia de la República.

FORMATO 2
FORMULARIO OBLIGATORIO PARA INICIO DE RELACIONES CON LA
EMPRESA ASEGURADORA (PERSONA JURÍDICA)

FORMULARIO IVE-AS-02			
EMPRESAS DE SEGUROS FORMULARIO PARA INICIO DE RELACIONES - Persona Jurídica -			
1. LUGAR:	2. FECHA (dd/m m /aaaa):		
3. DATOS DE LA PERSONA OBLIGADA			
3.1 Nombre:			
3.2 Dirección completa (calle o avenida, casa No., colonia, sector, lote, manzana, zona, municipio y departamento):			
4. DATOS DEL PRODUCTO O SEGURO CONTRATADO			
4.1 Tipo (s) de Póliza (s) (especificar cada una de las pólizas contratadas):			
4.2 Moneda:			
4.3 Prima (s):	4.4 Suma (s) asegurada (s):		
4.5 Otras operaciones con el grupo financiero:			
Banco <input type="checkbox"/>	Casa de Cambio <input type="checkbox"/>	Factoraje <input type="checkbox"/>	
Sociedad Financiera <input type="checkbox"/>	Empresa de Fianzas <input type="checkbox"/>	Off-Shore <input type="checkbox"/>	
Almacén General de Depósito <input type="checkbox"/>	Casa de Bolsa <input type="checkbox"/>	Tarjeta de Crédito <input type="checkbox"/>	
Otros (especifique) <input type="checkbox"/>			
4.6 En el caso de seguro de daños, requerir la siguiente información:			
4.6.1 Descripción del bien asegurado:			
4.6.2 Datos de inscripción en los registros públicos correspondientes (si procede):	4.6.3 Valor estimado:		
4.6.4 Ubicación de los bienes asegurados:			
5. DATOS DE LA ENTIDAD SOLICITANTE O ASEGURADO			
5.1 Tipo de Sociedad o Entidad:			
5.2 Nombre o razón social completo:			
5.3 Nombre comercial:			
5.4 Actividad económica principal u objeto de la sociedad:			
5.5 Número de identificación tributaria:			
5.6 Datos de la escritura pública de constitución de sociedad:			
Número:	Fecha:	Notario que la autorizó:	
5.7 Modificaciones a la escritura pública de constitución de sociedad (si existe más de una, consignarlo en hojas aparte):			
Escritura No.:	Fecha:	Notario que la autorizó:	
5.8 Patente de empresa:			
No.:	Folio:	Libro:	No. de Exp.:
5.9 Patente de sociedad:			
No.:	Folio:	Libro:	No. de Exp.:
5.10 Si no es una Empresa o Sociedad Mercantil, deberá indicar la información siguiente, del Acuerdo Gubernativo o documento:			
No.:	Fecha (dd/mm /aaaa):	Autoridad:	

5. Continuación... DATOS DE LA ENTIDAD SOLICITANTE O ASEGURADO			
5.11 Datos de Registro:			
Nombre del Registro:	No.:	Folio:	Libro:
5.12 Teléfonos:	5.13 Fax:	5.14 E-mail:	
5.15 Dirección completa (calle o avenida, casa No., colonia, sector, lote, manzana, zona, municipio, Depto. y país):			
6. REFERENCIAS DE LA ENTIDAD SOLICITANTE			
6.1 Comerciales (nombres de las empresas):		Teléfonos:	
6.2 Bancarias (nombres de los bancos):		Teléfonos:	
7. DATOS DEL REPRESENTANTE LEGAL DE LA ENTIDAD SOLICITANTE			
7.1 Primer apellido:	Segundo apellido:	Apellido de casada:	
Primer nombre:		Segundo nombre:	
7.2 Fecha de nacimiento (dd/mm/aaaa):	7.3 Nacionalidad:		
7.4 Tipo de documento de identificación:	Número:	Lugar de emisión:	
7.5 Número de identificación tributaria:	7.6 Profesión u oficio:	7.7 Teléfonos particulares:	
7.8 Dirección completa (calle o avenida, casa No., colonia, sector, lote, manzana, zona, municipio, Depto. y país):			
7.9 Acta notarial de nombramiento:			
Fecha:	Notario que la autorizó:	Cargo para el que se le nombró:	
7.10 Número de inscripción del nombramiento en el Registro Mercantil:			
7.11 Actúa como mandatario (si la respuesta es afirmativa llenar el numeral 7.11.1):			
SI <input type="checkbox"/>		NO <input type="checkbox"/>	
7.11.1 No. de Escritura:			
7.11.2 Datos del Registro:			
Nombre del Registro:	No.:	Folio:	Libro:
7.12 Para efectos de esta solicitud, actúa únicamente en beneficio de la entidad antes descrita (como asegurado):			
SI <input type="checkbox"/>		NO <input type="checkbox"/>	
7.13 Si la respuesta es negativa proporcionar información de la persona en nombre de quien actúa:			
7.13.1 Nombre completo de la persona y/o razón social de la entidad:			
7.13.2 Fecha de nacimiento (dd/mm/aaaa):	7.13.3 Ciudadanía:		
7.13.4 Tipo de documento de identificación:	Número:	Lugar de emisión:	
7.13.5 Número de Identificación Tributaria:	7.13.6 Teléfonos:		

8. INFORMACIÓN ECONOMICO-FINANCIERA DE LA ENTIDAD SOLICITANTE	
8.1 Miembros del Consejo de Administración, Junta Directiva, Administrador Único u otro similar:	
Nombres y apellidos completos	
8.2 Detalles de la actividad:	
8.2.1 Monto aproximado de ingresos mensuales:	8.2.2 Monto aproximado de egresos mensuales:
8.2.3 Número aproximado de empleados que laboran en la empresa:	
8.3 Otros datos:	
Procedencia de los fondos para la contratación de la póliza:	
Tiene pólizas de seguro en otras aseguradoras: Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
Si la respuesta es afirmativa, indicar el nombre de la(s) compañía(s) de seguros (nacional o internacional), tipo de póliza y el número de la misma:	

9. DATOS DEL(LOS) BENEFICIARIO(S) DISTINTO AL SOLICITANTE Y/O ASEGURADO			
9.1 Para persona individual:			
9.1.1 Nombres y apellidos completos (consignar apellido de casada si procede):		9.1.2 Nacionalidad:	
9.1.3 Tipo de documento de identificación:	Número:	Lugar de emisión:	
9.1.4 Dirección completa (calle o avenida, casa No., colonia, sector, lote, manzana, zona, municipio, Depto. y país):			
9.1.5 Número de Identificación Tributaria:	9.1.6 Teléfonos:	9.1.7 E-mail	
9.2 Para persona jurídica:			
9.2.1 Razón social de la entidad:			
9.2.2 Datos de la escritura pública de constitución de sociedad o entidad:			
Número:	Fecha:	Notario que la autorizó:	
9.2.3 Patente de sociedad:			
No.:	Folio:	Libro:	No. de Exp.:
9.2.4 Patente de empresa:			
No.:	Folio:	Libro:	No. de Exp.:
9.2.5 Dirección completa (calle o avenida, casa No., colonia, sector, lote, manzana, zona, municipio, Depto. y país):			
9.2.6 Número de Identificación Tributaria:	9.2.7 Teléfonos:	9.2.8 E-mail	
* (En caso de existir más de un beneficiario por asegurado, consignar los mismos datos para cada uno de ellos, en hojas aparte).			

Nota: Cuando el espacio en el formulario sea insuficiente, sírvase incluir la información en hojas por separado, indicando el numeral al que corresponde.

10. DOCUMENTOS QUE SE DEBEN ANEXAR AL FORMULARIO DE INICIO DE RELACIONES

- 10.1 Fotocopia de los documentos de identificación del (de los) solicitante(s) y del (de los) asegurado(s) de la póliza.
- 10.2 Fotocopia de la escritura pública de constitución, debidamente registrada.
- 10.3 Fotocopia de la patente de empresa.
- 10.4 Fotocopia de la patente de sociedad.
- 10.5 Fotocopia del nombramiento del representante legal, debidamente registrado.
- 10.6 Fotocopia de cédula de vecindad o pasaporte del representante legal.
- 10.7 Fotocopia del documento que faculta para contratar el seguro, si la persona que lo hace difiere del representante legal.
- 10.8 Fotocopia de los documentos de identificación del bien asegurado (escritura de propiedad, factura), en el caso de pólizas de seguro de daños.
- 10.9 En caso de ser extranjero, una fotocopia de su documento de identificación y del documento que acredite su condición migratoria, cuando sea aplicable (pasaporte, tarjeta de visitante, pase especial de viaje, etc.).
- 10.10 Adjuntar una fotocopia de un recibo, ya sea de agua, luz o teléfono (no celular) u otro servicio similar que registre la dirección de la residencia reportada por el (los) solicitante(s) de la póliza.
- 10.11 Sociedades u otras entidades en formación:
 - 10.11.1 Anexar al formulario carta de notario que certifique que tiene en proceso la constitución de la sociedad o entidad, en donde se indique, qué persona será designada como representante legal.
 - 10.11.2 En el plazo de 60 días contados a partir de la apertura de la cuenta, deberá presentarse los documentos indicados.
 - 10.11.3 Es responsabilidad de la persona obligada velar por el cumplimiento de lo estipulado en el numeral inmediato anterior.

11. OBLIGACIONES DEL ASEGURADO

- 11.1 El solicitante se compromete a informar de inmediato a la Aseguradora, cuando se produzca cualquier cambio en la información consignada en este formulario.
- 11.2 Autorizo a la Aseguradora a verificar la información proporcionada en este formulario.

Firma del representante legal de la empresa solicitante

Firma y código del empleado responsable
que llenó el formulario

Firma y código del empleado responsable de la
verificación de la información

Firma y código de quien autoriza la operación

BASE LEGAL: Artículo 21 de la Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos, Decreto Número 67-2001 del Congreso de la República y 12 de su Reglamento, contenido en el Acuerdo Gubernativo Número 118-2002, de la Presidencia de la República.

5.2. Departamento de Cobros

Este departamento es el encargado de realizar todas las gestiones realizadas con el cobro de las primas de seguros a todos aquellos asegurados que han optado por hacer uso del financiamiento que ofrece la empresa aseguradora.

5.2.1. Gestión de cobro de primas directo

Existen distintas modalidades de cobros, dentro de las que se encuentran el cobro a domicilio, por lo que a continuación se presenta el respectivo procedimiento.

Empresa: Aseguradora	Logotipo	Procedimiento No. 2	Fecha: Febrero, 2014
Título: Gestión de cobro directo de primas		No. de pasos: 17	Hoja: 1 de 4 Elaborado por: Leidy Agustín

Definición:

El procedimiento de cobro de primas a domicilio busca estandarizar los pasos necesarios y que ayude a reducir los costos relacionados al mismo.

Objetivos específicos:

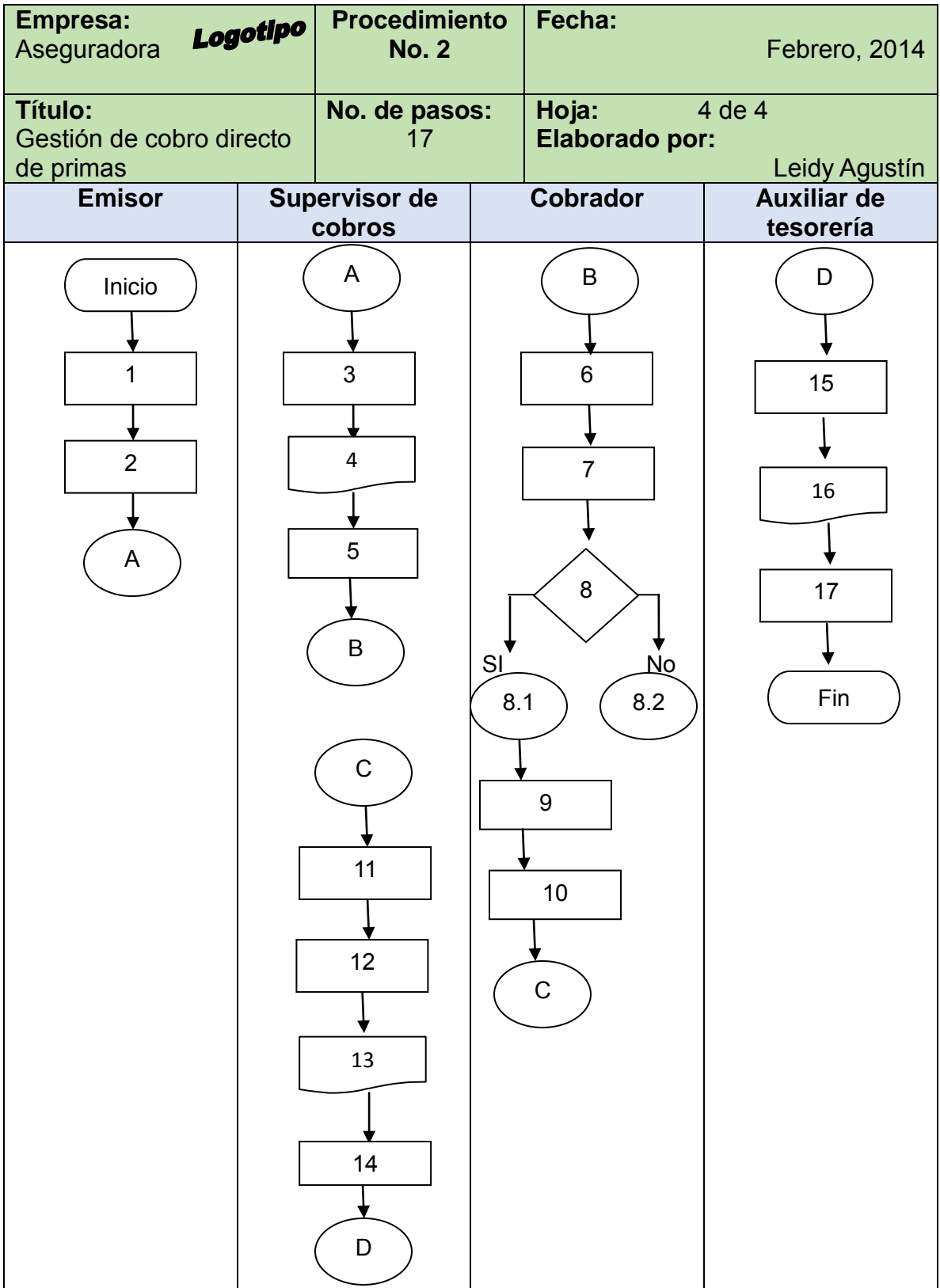
- Simplificar y estandarizar el procedimiento de cobro de primas.
- Reducir el desperdicio de recursos.
- Reducir el monto de primas pendientes de pago.
- Establecer las normas para el respectivo cobro.

Normas específicas:

- a) Cada requerimiento de pago debe contener los siguientes datos: Número de póliza, Número de Identificación Tributaria NIT, Dirección fiscal, Dirección de cobro, fecha de cobro, prima total, vigencia de la póliza, Número de requerimiento y Número de pago.
- b) Todo pago recibido por los cobradores debe ser ingresado sin falta a más tardar al día siguiente.
- c) El supervisor de cobros será el encargado de programar las visitas de los cobradores en base a la fecha de los requerimientos de pago recibidos, con excepción de las empresas que por su naturaleza entregan primero contraseña de pago, estos pagos deben programarse en base a las políticas de la empresa.
- d) Todo cobrador debe hacer como mínimo 20 visitas durante el día.
- e) El cobrador puede recibir como formas de pago, cheques y efectivo, pero si recibe un monto en efectivo que supere a los Q.3, 000.00 debe depositarlo en la agencia bancaria más cercana.
- f) Una vez al mes el se deberán enviar estados de cuenta a todos los asegurados indicando su saldo a la fecha de emisión.
- g) Cada supervisor de cobro debe llevar un estricto control de los cheques rechazados y realizar la gestión de recobro.
- h) Toda visita que se realice y en la cual no se obtenga el pago por parte del asegurado, se debe dejar un aviso de cobro.
- i) Todo lo cobrado diariamente debe ser trasladado al día siguiente al departamento de tesorería realizando una planilla para este efecto. (ver formato)
- j) Toda planilla ingresada al departamento de tesorería deberá ser revisada y firmada por el jefe del departamento de cobros.

Empresa: Aseguradora	Logotipo	Procedimiento No. 2	Fecha: Febrero, 2014
Título: Gestión de cobro directo de primas		No. de pasos: 17	Hoja: 2 de 4 Elaborado por: Leidy Agustín
Inicia : Emisor		Finaliza: Auxiliar de tesorería	
Puesto	Paso No	Actividad	
Emisor	1	Emisión de requerimientos de cobro por parte del departamento de daños y de vida.	
Emisor	2	Traslado de requerimientos de cobro.	
Supervisor de cobros	3	Recepción de los requerimientos de cobro y archivo correlativo, para realizar la programación de la posible fecha de cobro.	
Supervisor de cobros	4	Revisión diaria de requerimientos programados para pago y elaboración de de ruta de visitas para cobrador, tomando en cuenta los avisos de cobro previamente entregados	
Supervisor de cobros	5	Entrega de ruta al cobrador con los respectivos requerimientos de cobro, en original y copia.	
Cobrador	6	Recibe ruta de cobro y revisa la papelería que lleva a su cargo.	
Cobrador	7	Revisa la ruta de cobro y determina el orden de las visitas a realizar	
Cobrador	8	Efectúa las visitas programadas. Verifica si tienen pago. 8.1. Si, recibe los pagos por parte de los asegurados dejando el requerimiento firmado y sellado de pagado. 8.2 No, deja aviso de cobro indicando la fecha de la visita y posible fecha de próxima visita.	
Cobrador	9	Elabora planilla de pagos recibidos (ver formato de planilla de cobros) y cuadra con lo recibido por parte de los asegurados	
Cobrador	10	Traslada planilla de pagos y entrega avisos de cobros entregados, así como las contraseñas de pago, si hubiera recibido.	

Empresa: Aseguradora Logotipo	Procedimiento No. 2	Fecha: Febrero, 2014
Título: Gestión de cobro directo de primas	No. de pasos: 17	Hoja: 3 de 4 Elaborado por: Leidy Agustín
Puesto	Paso No	Actividad
Supervisor de cobros	11	Recibe planilla de pagos y revisa que todo esté en orden
Supervisor de cobros	12	Ingresa al sistema de cobros, toda la información de los pagos recibidos en el programa de ruta de cobros
Supervisor de cobros	13	Solicita revisión y autorización de la planilla y del detalle de lo que fue ingresado al sistema de ruta de cobros.
Supervisor de cobros	14	Traslada planilla de pagos y efectivo o cheques al departamento de tesorería.
Auxiliar de tesorería	15	Recibe planilla de pagos y revisa que todo esté en orden
Auxiliar de tesorería	16	Aplica los pagos a cada póliza y emite las respectivas facturas electrónicas.
Auxiliar de tesorería	17	Envía facturas por correo electrónico directamente a cada asegurado.



**FORMATO 3
PLANILLA DE COBROS A DOMICILIO**

Fecha de cobro _____
 Cobrador _____
 Supervisor _____

Efectivo	Cantidad	Total	Cheques	Cantidad	Total
Monedas			Banrural		
Billetes de 5.00			G&T		
Billetes de 10.00			Industrial		
Billetes de 20.00			Citibank		
Billetes de 50.00			Promerica		
Billetes de 100.00			Reformador		
Billetes de 200.00			Otros		

TOTAL _____

TOTAL _____

Requerimientos cobraros _____
 Requerimientos reprogramados _____
 Total requerimientos _____

Realizado _____ Autorizado _____

Fecha _____

5.3. Departamento de Reclamos

En este departamento se centralizan todos los reclamos recibidos por los asegurados para su respectivo seguimiento.

5.3.1. Trámite de pago de reclamos

El procedimiento para pago de reclamos incluye a varias personas y pasos por lo que se detalla a continuación.

Empresa: Aseguradora	Logotipo	Procedimiento No. 3	Fecha: Febrero, 2014
Título: Pago de reclamos de daños		No. de pasos: 21	Hoja: 1 de 5 Elaborado por: Leidy Agustín

Definición:

El procedimiento de pago de reclamos, describe los pasos que realiza el personal para darle seguimiento a los pagos que debe hacer la empresa aseguradora al materializarse los riesgos cubiertos en las pólizas de seguros.

Objetivos específicos:

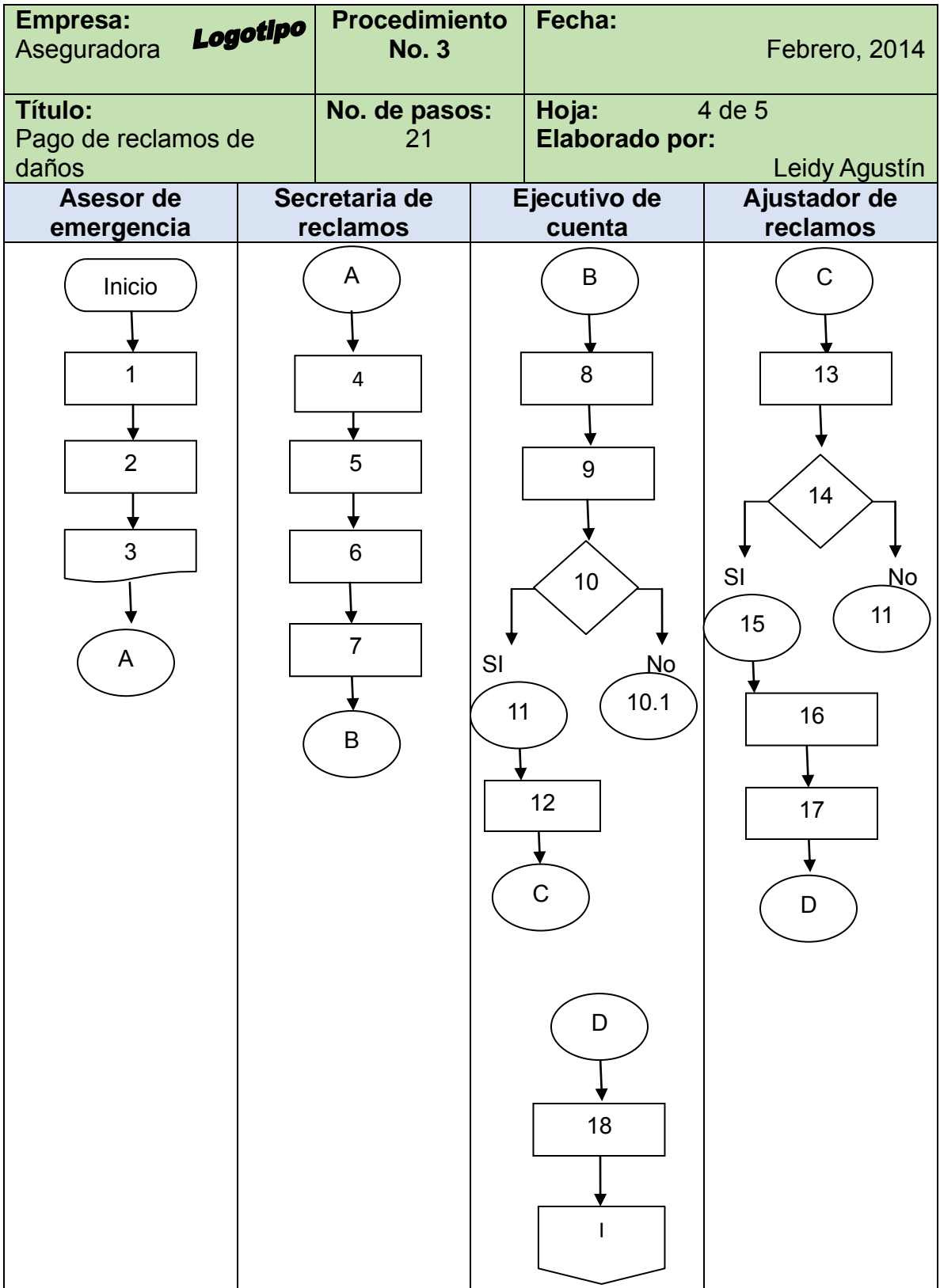
- Simplificar, estandarizar y agilizar el procedimiento de pago de reclamos.
- Reducir el desperdicio de recursos.
- Minimizar el riesgo de pago de reclamos sin cobertura.
- Establecer las normas para el pago de reclamos.

Normas específicas:

- a) Todo siniestro que presente el asegurado, deberá ser notificado por medio del call center al momento que suceda.
- b) No se tramitará pagos de reclamos sin el respectivo informe del ajustador.
- c) La distribución de seguimiento de reclamos se hace en base al código asignado al intermediario de seguros.
- d) El asesor de servicio es el encargado de darle al asegurado el listado de talleres a los que puede acudir, en el lugar del accidente si efectivamente procede la cobertura.
- e) Toda asistencia de emergencias debe ser reportada por medio de informe independientemente tenga cobertura o no.
- f) Todo presupuesto de reparación debe ser aprobado por los ajustadores de reclamos.
- g) Todo presupuesto que sobrepase el 60% de la suma asegurada se tomará como pérdida total.
Toda liquidación de pago debe ser autorizada por el gerente de reclamos o en su ausencia, el Gerente Técnico Comercial.

Empresa: Aseguradora	Logotipo	Procedimiento No. 3	Fecha: Febrero, 2014
Título: Pago de reclamos de daños		No. de pasos: 21	Hoja: 2 de 5 Elaborado por: Leidy Agustín
Inicia : Asesor de emergencia		Finaliza: Ejecutivo de cuenta	
Puesto	Paso No	Actividad	
Asesor de emergencia	1	Recibe llamada para atender emergencia y se traslada al lugar.	
Asesor de emergencia	2	Atiende la emergencia, solicita coberturas e informa al asegurado los procedimientos y entrega marbete con el detalle de los talleres, si procede la reparación	
Asesor de emergencia	3	Realiza el informe de atención de emergencia y traslada a la secretaria de reclamos.	
Secretaria de reclamos	4	Recibe informe de atención de emergencia, por parte de los asesores independientes o de la aseguradora.	
Secretaria de reclamos	5	Ingresa al sistema el reclamo, asignándole número de reclamo	
Secretaria de reclamos	6	Realiza clasificación de papelería por el código del agente corredor y divide el trabajo para cada ejecutivo de cuenta	
Secretaria de reclamos	7	Traslada papelería al ejecutivo de cuenta	
Ejecutivo de cuenta	8	Recibe papelería del reclamo debidamente ingresada en el sistema	
Ejecutivo de cuenta	9	Revisa las coberturas afectadas y revisa las condiciones de la póliza.	
Ejecutivo de cuenta	10	Decide si no procede el pago: 10.1. Realiza y envía una carta declinando el reclamo e indicando los motivos.	
Ejecutivo de cuenta	11	Contacta al asegurado para verificar a que taller llevará su vehículo y solicita el presupuesto al taller; si es pérdida total solicita la papelería (Ver listado de requisitos) e informa al taller.	

Empresa: Aseguradora Logotipo	Procedimiento No. 3	Fecha: Febrero, 2014
Título: Pago de reclamos de daños	No. de pasos: 21	Hoja: 3 de 5 Elaborado por: Leidy Agustín
Puesto	Paso No	Actividad
Ejecutivo de cuenta	12	Traslada el presupuesto al ajustador para su evaluación y autorización
Ajustador de reclamos	13	Recibe presupuesto con el respectivo informe
Ajustador de reclamos	14	Evalúa reparaciones en base al informe del siniestro
Ajustador de reclamos	15	Autoriza el presupuesto y realiza las correcciones de ser necesario
Ajustador de reclamos	16	Notifica al el detalle de las reparaciones autorizadas al taller y solicita que notifique al ejecutivo de cuenta cuando esté listo el carro
Ajustador de reclamos	17	Traslada autorización al ejecutivo de cuenta
Ejecutivo de cuenta	18	Recibe el detalle de las reparaciones autorizadas
Ejecutivo de cuenta	19	Espera la notificación por parte del taller que termino las respectivas reparaciones, cuando la recibe notifica el monto de deducible y timbres que debe pagar el asegurado (ver ejemplos para cálculo), solicita la factura.
Ejecutivo de cuenta	20	Recibe la factura y envía la carta para que sea entregado el vehículo
Ejecutivo de cuenta	21	Emite la liquidación para pago del reclamo y traslada a la Gerencia Financiera



Empresa: Aseguradora Logotipo		Procedimiento No. 3	Fecha: Febrero, 2014
Título: Pago de reclamos de daños		No. de pasos: 21	Hoja: 5 de 5 Elaborado por: Leidy Agustín
Asesor de emergencia	Secretaria de reclamos	Ejecutivo de cuenta	Ajustador de reclamos
		<pre> graph TD Start([I]) --> 19[19] 19 --> 20[20] 20 --> 21[21] 21 --> End([Fin]) </pre>	

LISTADO REQUISITOS PARA TRÁMITE DE PÉRDIDAS TOTALES DE VEHÍCULOS

1. Formulario original del reclamo firmado, (solo para Asegurados).
2. Original de Tarjeta de Circulación del Año.
3. Original de Certificado de Propiedad, emitido por la SAT (con endoso libre para cesión de derechos).
4. Original del recibo de pago del Impuesto de Circulación del **año en curso**. (Calcomanía).
5. Original de Solvencia de Transito, (se obtiene en la planta baja del edificio de la Corte Suprema de Justicia, costo Q.25.00) tiene un mes de vigencia.
6. Original de Solvencia de EMETRA (se obtiene en la Municipalidad o MINI MUNIS) costo Q.25.00 tiene un mes de vigencia.
7. Original solvencia de la PNC, es gratuita (Edificio Galerías del Sur, 2do. Nivel, Calzada. Aguilar Batres 32-33 zona 12) **Previo la Aseguradora entregará una carta para la solicitud de la solvencia.**
8. Solvencia de la Municipalidad de MIXCO (**original**)
9. Solvencia de la Municipalidad de VILLA NUEVA (**original**)
10. Solvencia de la Municipalidad de VILLA CANALES (**original**)
11. Solvencia de la Municipalidad de SANTA CATARINA PINULA (**original**)
12. Dos cotizaciones de un vehículo similar de Predios o Agencia. (No internet)
13. Copia legible de licencia de conducir del piloto.
14. DPI de la persona que aparece como Propietario Legal del vehículo e indicar **Profesión u Oficio.**
15. Recibo de agua, luz o teléfono, con la dirección que fue contratada la póliza (Únicamente para Asegurados).
16. Copia de Formulario de actualización de datos en el Registro Tributario Unificado (**RTU**) ante la SAT. (Tiene un año de vigencia) De la Persona y/o Empresa que aparece como propietaria del vehículo asegurado o tercero.
17. Entregar originales y copias de las llaves del vehículo con su respectivo control de alarmas.
18. Original de la factura cancelada, póliza de importación, o copia autenticada del contrato de compra-venta.
19. **PERSONA JURIDICA (EMPRESA)** Si el vehículo está a nombre de una Empresa o Sociedad o si el reclamo se está gestionando a través de un Apoderado, adicionar: copia del Nombramiento o Mandato del Representante Legal, con la constancia de Inscripción en los Registros correspondientes y tener facultades suficientes para ceder derechos y estar vigente, copia de Cédula completa del Representante Legal, actualización RTU del Representante Legal y de la Empresa.
20. **VEHICULOS FINANCIADOS**, adicionar: copia del Testimonio de la Escritura Pública en la que se otorgó el crédito y prenda sobre el vehículo donde conste la inscripción de la prenda en el Registro General de la Propiedad de Inmueble o

una carta del acreedor haciendo constar que no la inscribió, certificación del saldo adeudado a la fecha del crédito emitida por el Acreedor.

21. PARA CRÉDITOS CANCELADOS: Adicional a lo anterior: Escritura Pública de Carta Total de pago (finiquito), debidamente canceladas las inscripciones en el Registro General de la Propiedad.

Nota: en vehículos financiado se debe seguir cancelando, según la programación de pagos que emite la financiera para no afectar el récord crediticio, esto hasta que culmine el proceso de pago del reclamo.

Cancelar el total de primas del contrato de seguro.

Observaciones importantes:

Los documentos presentados deben llenar los requisitos fiscales y legales que les correspondan. La Compañía está en la libertad de pedir los documentos adicionales que considere necesarios. El requerimiento de los documentos no obliga a la Compañía aceptar el reclamo, sino sirve para el análisis y evaluación del mismo.-

Departamento de Reclamos

EJEMPLOS PARA CÁLCULO DE TIMBRES FISCALES EN PAGOS DE RECLAMOS

A continuación se presentan ejemplos para el cálculo adecuado de los timbres fiscales según la forma de pago de los distintos reclamos de vehículos.

CASO 1 PERDIDA TOTAL O ROBO

MONTO AJUSTADO	1,000.00	
(-) DEDUCIBLE	500.00	
MONTO A LIQUIDAR	500.00	
(-) IMPTO. TIMBRES 3%	15.00	
TOTAL A PAGAR	485.00	

CASO 2 CON FACTURA A NOMBRE DE LA ASEGURADORA (No incluye Pequeños contribuyentes)

Pago directo a Taller de la red autorizada

MONTO AJUSTADO	1,000.00	
(-) DEDUCIBLE	500.00	
MONTO A LIQUIDAR	500.00	(Valor de la factura)
(-) IVA	53.57	(IVA total de la factura)
SUB - TOTAL	446.43	(base para calculo de timbres)
(-) IMPTO. TIMBRES 3%	13.39	
TOTAL A PAGAR	486.61	(Monto a liquidar menos impto.)

CASO 3 CON FACTURA A NOMBRE DE LA ASEGURADORA (No incluye Pequeños contribuyentes)

Pago a talleres fuera de los autorizados

MONTO AJUSTADO	1,000.00	
(-) DEDUCIBLE	500.00	
MONTO A LIQUIDAR	500.00	(Valor de la factura)
(-) IVA	53.57	(IVA total de la factura)
SUB - TOTAL	446.43	(base para calculo de timbres)
(-) IMPTO. TIMBRES 3%	13.39	
TOTAL A PAGAR	486.61	(Monto a liquidar menos impto.)

Nota: El pago de timbres está a cargo de los asegurados por lo que se incluirá y podrá Ser depositado el taller (caso en el cual no se hará ningún descuento) o en las oficinas de la empresa Aseguradora.

CASO 4 REEMBOLSOS DE REPARACIONES

Pagos con facturas a nombre de la Aseguradora

MONTO AJUSTADO	1,000.00	Total de factura
(-) DEDUCIBLE	<u>500.00</u>	
MONTO A LIQUIDAR	500.00	
(-) IMPTO. TIMBRES 3%	<u>15.00</u>	
TOTAL A PAGAR	<u><u>485.00</u></u>	

CASO 5 REEMBOLSOS DE REPARACIONES

Pagos con facturas a nombre del asegurado

MONTO AJUSTADO	1,000.00	Total de factura
(-) DEDUCIBLE	<u>500.00</u>	
MONTO A LIQUIDAR	500.00	
(-) IVA	<u>53.57</u>	
SUB - TOTAL	446.43	
(-) IMPTO. TIMBRES 3%	<u>13.39</u>	
TOTAL A PAGAR	<u><u>433.04</u></u>	

CASO 6 PAGOS DE FACTURAS PEQ. CONTRIBUYENTE

(No importa a nombre de quien vienen las facturas)

MONTO AJUSTADO	1,000.00	Total de factura
(-) DEDUCIBLE	<u>500.00</u>	
MONTO A LIQUIDAR	500.00	
(-) IMPTO. TIMBRES 3%	<u>15.00</u>	
TOTAL A PAGAR	<u><u>485.00</u></u>	

NOTA: Todo calculo de timbres debe ser redondeado al decimo inmediato superior.

5.4. Departamento de contabilidad

Es el departamento responsable del registro y control de los derechos y obligaciones de la empresa.

5.4.1. Pago a Proveedores y Reclamos

Dentro de los procedimientos más extensos y repetitivos está el pago a los proveedores y reclamos por lo que se presenta el respectivo procedimiento.

Empresa: Aseguradora	Logotipo	Procedimiento No. 4	Fecha: Febrero, 2014
Título: Pago a proveedores y reclamos		No. de pasos: 25	Hoja: 1 de 6 Elaborado por: Leidy Agustín

Definición:

El procedimiento de pago de reclamos y proveedores describe todos los aspectos relacionados con el pago de los servicios, compras y reclamos que la empresa aseguradora está obligada a cubrir.

Objetivos específicos:

- Simplificar, estandarizar y agilizar el procedimiento de pagos varios.
- Minimizar el desperdicio de recursos.
- Llevar el control de los pagos que realiza la aseguradora.
- Cumplir con las obligaciones tributarias y contractuales de la empresa.

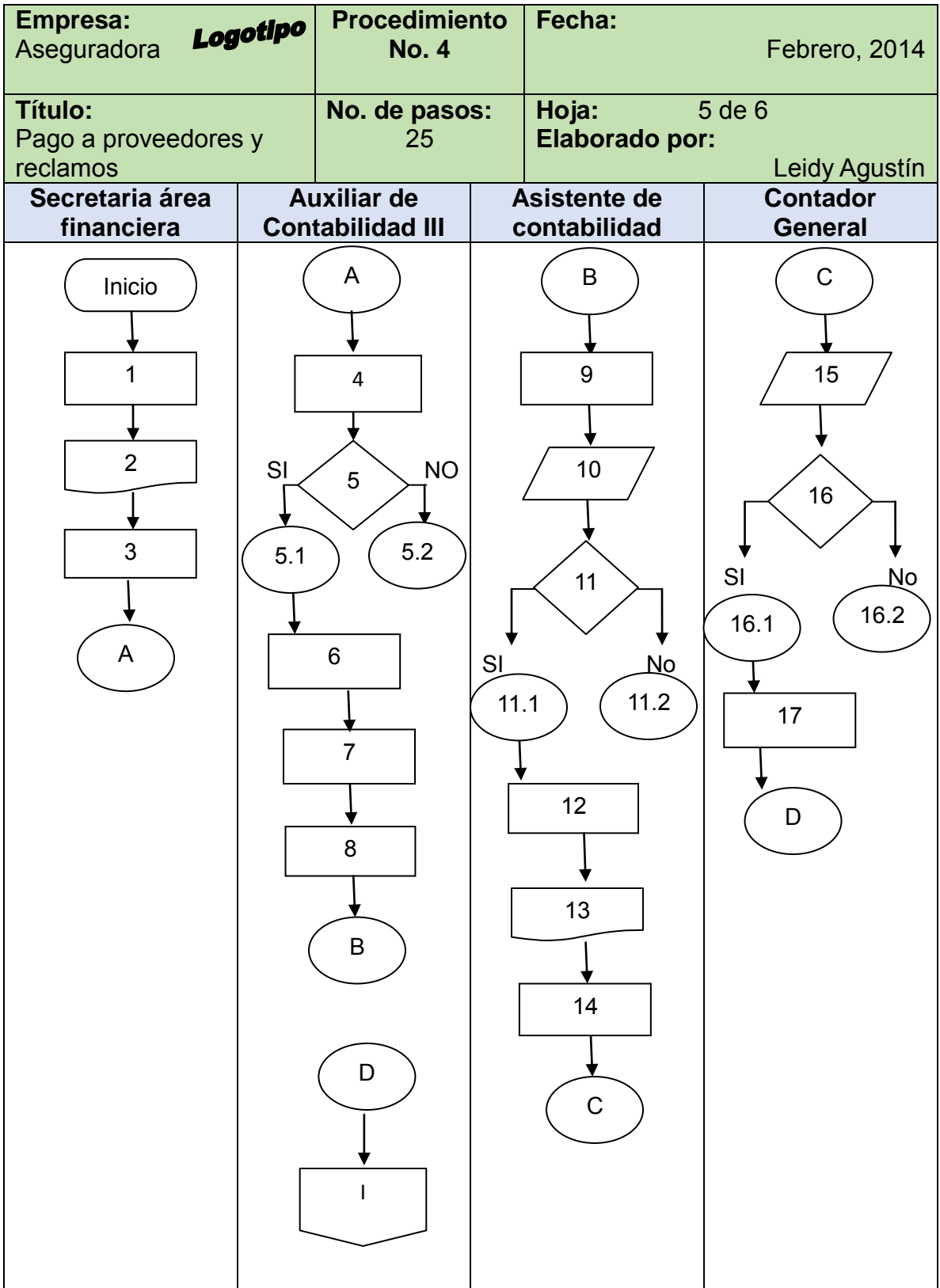
Normas específicas:

- a) La emisión de cheques y acreditamientos en línea se realizará exclusivamente con la factura, orden de compra o liquidación de reclamos; estando en todos los casos, firmada por el jefe del área solicitante.
- b) Toda factura mayor de Q.2, 500.01 debe ser trasladada en original y fotocopia al auxiliar de contabilidad I.
- c) Toda liquidación por siniestros mayor de Q.20, 000.00 debe ser firmada por la Auditoría Interna.
- d) Toda liquidación por siniestros que afecte reaseguro debe ser revisada y firmada por el jefe de reaseguro.
- e) Toda orden de compra para proveedores mayor de Q.10, 000.00 debe ser firmada por el Gerente General.
- f) Toda solicitud de devolución de prima por medio de nota de crédito debe ser firmada por los ejecutivos corporativos del área de emisión.
- g) No se pagan facturas que no se les haya emitido su respectiva retención de IVA o ISR si aplican las mismas.
- h) No se paga IVA de facturas que pasen de dos meses de emitidas.
- i) No se emiten cheques sin el respectivo sello de "No negociable".
- j) Todo pago realizado en concepto de siniestro debe contar con su factura o descontar el 3% de timbres fiscales.
Todo pago realizado a personas domiciliadas en el exterior debe pagar el Impuesto sobre la Renta según la respectiva ley.

Empresa: Logotipo Aseguradora		Procedimiento No. 4	Fecha: Febrero, 2014
Título: Pago a proveedores y reclamos.		No. de pasos: 25	Hoja: 2 de 6 Elaborado por: Leidy Agustín
Inicia : secretaria de área financiera		Finaliza: Auxiliar de contabilidad III	
Puesto	Paso No	Actividad	
Secretaria de área financiera	1	Recibe expedientes con las respectivas liquidaciones emitidas por el departamento de reclamos, así como las diversas solicitudes para pago de proveedores y devoluciones de prima, entre otros, de los departamentos de Recursos Humanos, Daños y Tesorería	
Secretaria de área financiera	2	Solicita a jefe inmediato para la respectiva autorización	
Secretaria de área financiera	3	Traslada documentación que procede para pago	
Auxiliar de contabilidad	4	Recibe la papelería programada para pago	
Auxiliar de contabilidad	5	Revisa que la papelería esté completa. 5.1 Si, pasa al paso 6. 5.2 No, regresa al paso 1.	
Auxiliar de contabilidad	6	Clasifica los expedientes con las liquidaciones emitidas al mismo beneficiario (de dos liquidaciones en adelante en el caso de los reclamos) y agrupa los mismos para realizar la respectiva red de talleres u honorarios	
Auxiliar de contabilidad	7	Revisa las liquidaciones de reclamos clasificada como redes y tabula información en formato establecido. (ver formato para pago de red de talleres)	
Auxiliar de contabilidad	8	Traslada las redes para la verificación de la correcta tabulación de los datos de las liquidaciones y su respectiva contabilización.	
Asistente de contabilidad	9	Recibe redes de talleres y honorarios.	

Empresa: Aseguradora Logotipo	Procedimiento No. 4	Fecha: Febrero, 2014
Título: Pago a proveedores y reclamos	No. de pasos: 25	Hoja: 3 de 6 Elaborado por: Leidy Agustín
Puesto	Paso No	Actividad
Asistente de contabilidad	10	Realiza los cálculos descritos redes y el cálculo de impuestos.
Asistente de contabilidad	11	Decide si da visto bueno o corrige. 11.1 Si da visto bueno, pasa al paso 12. 11.2 No da visto bueno, regresa al punto 7.
Asistente de contabilidad	12	Traslada las redes debidamente revisadas
Auxiliar de contabilidad	13	Recibe y emite cheques de redes de talleres y honorarios, así como las solicitudes de acreditamientos a cuentas bancarias. Emite los cheques que no sean redes y los proveedores, revisando que la papelería esté completa y cumpla con los requisitos para realizar los pagos. Así mismo realiza las solicitudes de acreditamientos en cuentas del Banco G&T Continental y del Banco Industrial
Auxiliar de contabilidad	14	Traslado de los cheques y solicitudes de acreditamientos, de redes y para su respectiva revisión
Contador general	15	Recibe cheques emitidos así como solicitudes de pago.
Contador general	16	Revisa si están bien los cheques y solicitudes de pago. 16.1 Si, pasa al paso 17. 16.2 No, regresa al paso 7.
Contador general	17	Traslada toda la papelería pagada y pendiente de pago.
Auxiliar de contabilidad	18	Recibe de todos los cheques revisados y solicitudes de acreditamientos.

Empresa: Aseguradora Logotipo	Procedimiento No. 4	Fecha: Febrero, 2014
Título: Pago a proveedores y reclamos	No. de pasos: 25	Hoja: 4 de 6 Elaborado por: Leidy Agustín
Puesto	Paso No	Actividad
Auxiliar de contabilidad	19	Marca el listado de liquidaciones recibido por correo electrónico de parte del departamento de reclamos, indicando los cheques que efectivamente fueron emitidos y las solicitudes de acreditamiento realizadas
Auxiliar de contabilidad	20	Traslada los cheques a la Gerencia Financiera y las solicitudes de acreditamiento del banco industrial, con su respectivo listado
Secretaria de área financiera	21	Recibe cheques y solicitudes de acreditamiento del Banco Industrial
Secretaria de área financiera	22	Tramita firmas de todos los cheques y realiza pagos en línea
Secretaria de área financiera	23	Traslada papelería acreditada y listados de cheques firmados
Auxiliar de contabilidad	24	Recibe papelería acreditada y listado de cheques debidamente firmado
Auxiliar de contabilidad	25	Envía correos electrónicos informando a todas las áreas interesadas la emisión de cheques para su conocimiento y confirmación de pagos acreditados en cuentas bancarias



Empresa: Aseguradora Logotipo		Procedimiento No. 3	Fecha: Febrero, 2014	
Título: Pago de reclamos de daños		No. de pasos: 25	Hoja: 6 de 6	Elaborado por: Leidy Agustín
Secretaria área financiera	Auxiliar de Contabilidad III	Asistente de contabilidad	Contador General	
<pre> graph TD E((E)) --> 21[21] 21 --> 22[22] 22 --> 23[23] 23 --> F((F)) </pre>	<pre> graph TD I{{I}} --> 18[18] 18 --> 19[19] 19 --> 20[20] 20 --> E((E)) E --> F((F)) F --> 24[24] 24 --> 25[25] 25 --> Fin([Fin]) </pre>			

5.5. Departamento de Recursos Humanos

Es el departamento encargado de realizar todas las gestiones relacionadas con la obtención y retención de talento humano para la empresa.

5.5.1. Reclutamiento y selección de Personal

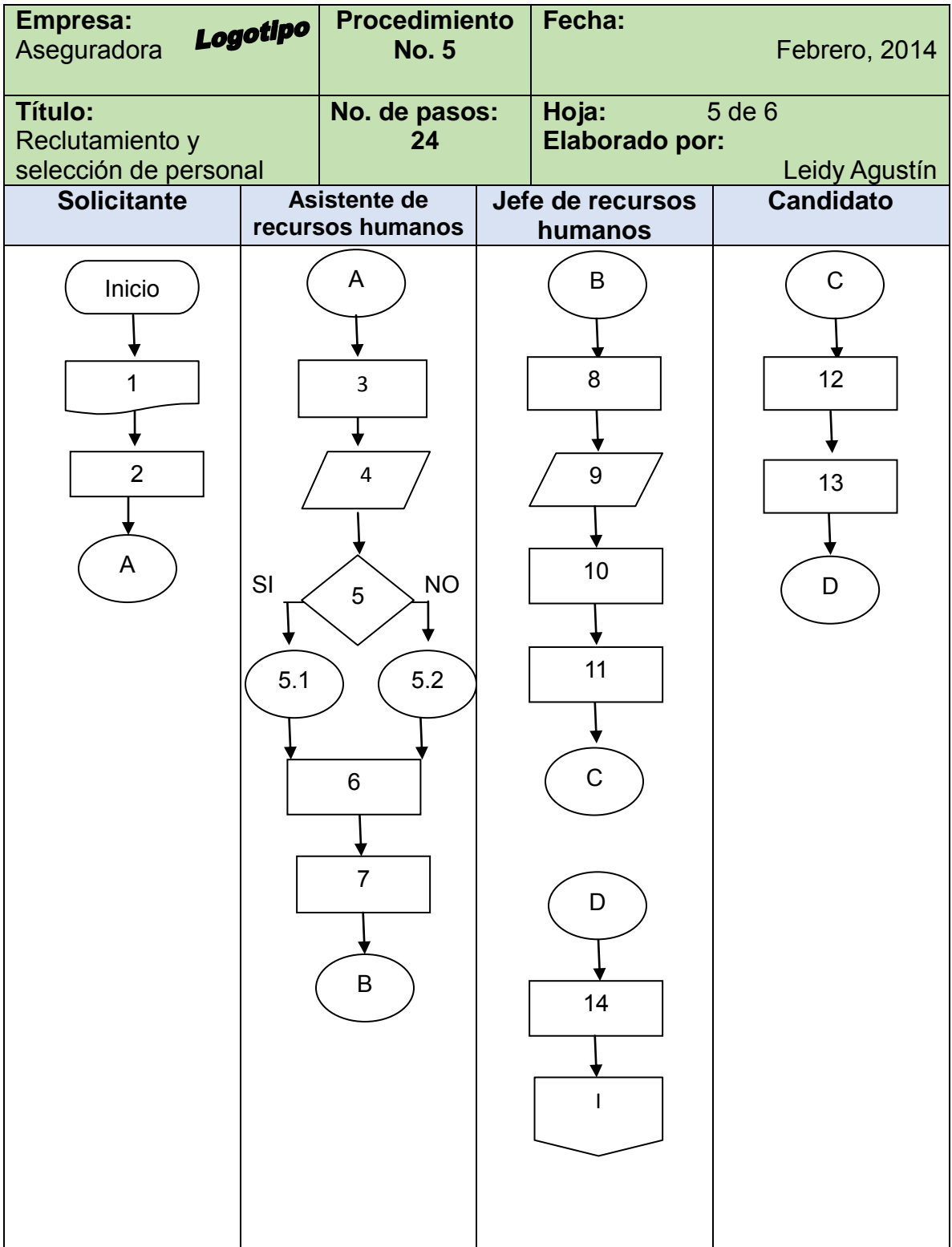
Por lo anterior es necesario contar con un procedimiento que permita captar candidatos apegados al respectivo perfil, por lo que se detalla a continuación.

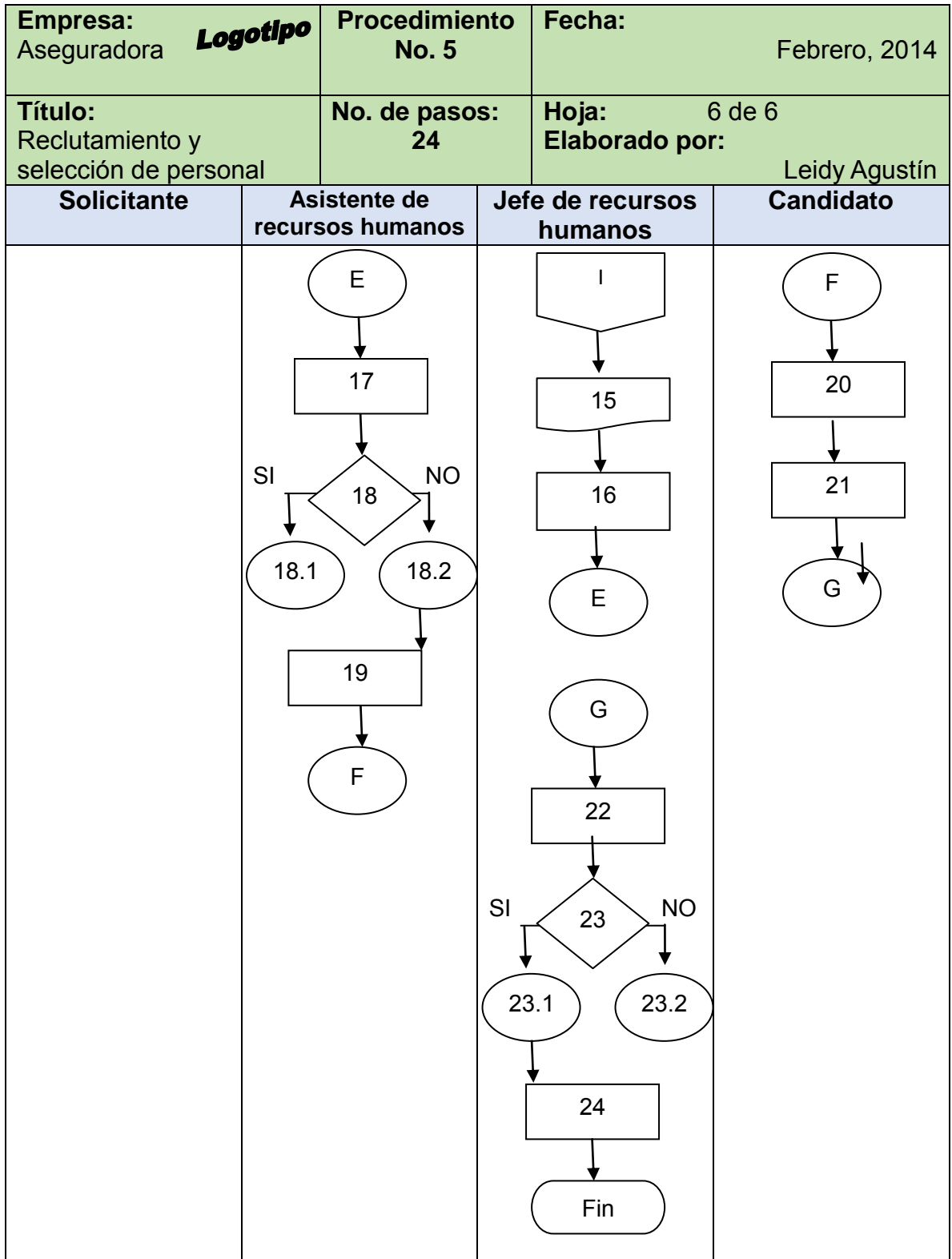
Empresa: Aseguradora	Logotipo	Procedimiento No. 5	Fecha: Febrero, 2014
Título: Reclutamiento y selección de personal		No. de pasos: 24	Hoja: 1 de 6 Elaborado por: Leidy Agustín
Definición: El procedimiento de pago de reclutamiento y selección describe los aspectos importantes a realizar para obtener posibles candidatos para una plaza vacante y su respectiva selección, tomando como base ciertas técnicas y herramientas.			
Objetivos específicos: <ul style="list-style-type: none">• Simplificar, estandarizar y agilizar el procedimiento.• Minimizar el costo de reclutamiento y selección.• Obtener el mejor talento humano que existe en el mercado laboral.			
Normas específicas: <ol style="list-style-type: none">a) No es permitido que trabajen familiares de los empleados según los grados de ley.b) Toda persona que sea contratada deberá haber aprobado con un mínimo de 75 puntos, la entrevista socioeconómica, la prueba de aptitud y de conocimientos del área para la cual aplica.c) No se realizarán las pruebas de aptitud y entrevista socioeconómica sin tener la aprobación de la prueba de conocimientos y de las entrevistas del Jefe de Recursos Humanos y del área interesada.d) El proceso de reclutamiento y selección, será apegado a los perfiles de los respectivos puestos de trabajo.e) Toda plaza nueva deberá contar con la aprobación del Gerente General.f) Recursos Humanos contará con una copia actualizada de los perfiles de puestos.g) Toda área de trabajo deberá proporcionar un examen de conocimientos básicos para realizar a posibles candidatos para puestos vacantes, debiéndolo actualizar periódicamente. No se podrá recontractar a toda persona que haya sido despedida previamente.			

Empresa: Aseguradora	Logotipo	Procedimiento No. 5	Fecha: Febrero, 2014
Título: Reclutamiento y selección de personal		No. de pasos: 24	Hoja: 2 de 6 Elaborado por: Leidy Agustín
Inicia : solicitante		Finaliza: jefe de recursos humanos	
Puesto	Paso No	Actividad	
Solicitante	1	Realiza la solicitud de contratación de personal para plaza vacante. (Ver formato de requisición de personal).	
Solicitante	2	Traslada solicitud de contratación de personal para plaza vacante	
Asistente de recursos	3	Recibe solicitud de contratación de personal para plaza vacante	
Asistente de recursos	4	Elabora anuncio de plaza vacante con base en el perfil (ver formato de anuncio)	
Asistente de recursos	5	Realiza la convocatoria interna de la plaza vacante. 5.1 Si existen interesados traslada expedientes para que se realice la programación del examen de conocimientos básicos, en coordinación con el jefe de área interesado. 5.2 Si no existen realiza convocatoria externa.	
Asistente de recursos	6	Recibe papelería de candidatos a plaza vacante	
Asistente de recursos	7	Traslada la papelería de los candidatos.	
Jefe de recursos	8	Recibe la papelería de los candidatos.	
Jefe de recursos	9	Se realiza la evaluación de credenciales de acuerdo al perfil de puestos (Ver formato de calificación de credenciales).	
Jefe de recursos	10	Se seleccionan a como máximo 5 candidatos que mejor cumplan con los requerimientos y se programa entrevista	
Jefe de recursos	11	Contacta a candidatos para realización de examen de conocimientos básicos.	

Empresa: Aseguradora Logotipo	Procedimiento No. 5	Fecha: Febrero, 2014
Título: Reclutamiento y selección de personal	No. de pasos: 24	Hoja: 3 de 6 Elaborado por: Leidy Agustín
Puesto	Paso No	Actividad
Candidato	12	Realiza examen de conocimientos básicos del área para la cual aplica
Candidato	13	Realiza entrevista con Gerente de Recursos Humanos y Jefe Interesado. (Ver anexo)
Jefe de recursos	14	Se realiza selección enumerando por prioridad a las personas que mejor cumplen con el perfil y que obtengan las mayores puntuaciones en el examen de conocimientos y la entrevista
Jefe de recursos	15	Realiza informe con los resultados obtenidos por los candidatos
Jefe de recursos	16	Traslada informe a asistente de recursos humanos
Asistente de recursos	17	Recibe informe con los resultados obtenidos por los candidatos
Asistente de recursos	18	Decide, dependiendo si es candidato interno 18.1 Si se pasa directamente a la notificación o confirmación del traslado de puesto de trabajo. 18.2. Si no se pasa a programar pruebas socioeconómica y de aptitud.
Asistente de recursos	19	Se programa entrevista socioeconómica y de aptitud a la persona que mejor cumplan con los requerimientos
Candidato	20	Realiza la entrevista socioeconómica
Candidato	21	Realiza la prueba de aptitud

Empresa: Aseguradora Logotipo	Procedimiento No. 5	Fecha: Febrero, 2014
Título: Reclutamiento y selección de personal	No. de pasos: 24	Hoja: 4 de 6 Elaborado por: Leidy Agustín
Puesto	Paso No	Actividad
Jefe de recursos	22	Se recibe el informe de las pruebas realizadas por el candidato.
Jefe de recursos	23	Decide, si el candidato aprueba satisfactoriamente las pruebas. 23.1 Si, procede a contratar. 23.2 No, regresa al paso 19
Jefe de recursos	24	Notifica al candidato que ha sido contratado, que día se debe presentar a trabaja y en que horario





FORMATO 5
REQUISICIÓN DE PERSONAL

Recursos Humanos

Dirigido a: _____

De: _____

Fecha de solicitud: _____

Fecha propuesta de contratación: _____

Puesto solicitado: _____

Número de personas que se necesitan: _____

Detalles de las variaciones a la descripción actual del puesto:

Motivos de la solicitud:

Vacante Plaza nueva Plaza temporal Interinato

Nombre del Solicitante

Firma del Solicitante

Nombre del Responsable de área

Firma del responsable de área

Observaciones (exclusivo RRHH):

Fecha de recibido: _____

Nombre y firma de recibido: _____

FORMATO 6 ANUNCIO PARA CONVOCATORIA EXTERNA

Aseguradora de prestigio busca a nuevos miembros para su gran Familia

¡AUXILIAR CONTABLE!

Requisitos:

- Experiencia de tres años en puestos similares
- Estudiante de Contaduría Pública y auditoría mínimo tercer año
- De 21 a 40 años

Ofrecemos:
SALARIO COMPETITIVO
Ambiente agradable de trabajo

Interesadas presentar papelería completa a: Avenida Petapa y 35 calle Zona 12 o enviar CV a aseguradora@gmail.com Tel.: 1234-5678

Interés

Atención

Deseo

Acción

TÉCNICA AIDA

Esta técnica es utilizada en anuncios publicitarios entre otros y aplicada al proceso de reclutamiento, busca despertar la atención de los posibles candidatos por medio de los siguientes puntos de enfoque.

- **Atención:** el tamaño y tipo de fuente de la palabra “Auxiliar Contable” es diferente al resto del anuncio, así como su posición central hace que llame la atención.
- **Interés:** al mencionar que se solicita personal para una empresa de prestigio causa interés al lector.
- **Deseo:** el mencionar que se pagará un salario competitivo, resulta atractivo y causa deseo al lector, así como también mencionar el ambiente agradable en el que podría desarrollar las labores, como un factor importante para todo posible candidato.

- Acción: se provoca la acción en el lector, al indicar los distintos medios por los cuales puede comunicarse o acercarse a entregar la respectiva documentación.

**FORMATO 7
CALIFICACIÓN DE CREDENCIALES**

IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEADO

PRIMER APELLIDO	SEGUNDO APELLIDO	APELLIDO DE CASADA
PRIMER NOMBRE	SEGUNDO NOMBRE	
DIRECCIÓN DE RESIDENCIA	DEPARTAMENTO	MUNICIPIO
TELÉFONOS	DIRECCIÓN ELECTRONICA.	

INTRUCCIONES: Marque con una "X" la afirmación que mejor describa al candidato.

1. PRESENTACION FISICA DEL C.V.

1.1 Luce limpio, no tiene tachones, manchas, borrones	02 Ptos.	
1.2 Escrito a máquina o a computadora	02 Ptos.	
1.3 Escrito en papel tamaño carta	02 Ptos.	
1.2 Lleva fólder	02 Ptos.	
1.2 Resumido en dos o tres hojas	02 Ptos.	
TOTAL		

Punteo máximo 10 Ptos.

2. EDUCACIÓN FORMAL

2.1. Requisito educativo indicado en el perfil	30 Ptos.	
2.2. Tres años más de estudio sobre el perfil requerido	35 Ptos.	
2.3. Cinco años más de estudio sobre el perfil requerido	40 Ptos.	

Punteo máximo 40 Ptos.

3. CURSOS DE ACTUALIZACIÓN

3.1 Otros conocimientos requeridos en el perfil del puesto	7.5 Ptos.	
3.2 Hasta 3 cursos más sobre los conocimientos adicionales	9 Ptos.	
3.3. Hasta 5 cursos adicionales a los conocimientos complementarios del puesto	10 Ptos.	

Punteo máximo 10 Ptos.

4. MÉRITOS OBTENIDOS

4.1. Diplomas de reconocimiento u honor al mérito, medallas, plaquetas, por actividades relacionadas con el puesto	8 Ptos.	
4.2 Especialización en el área de trabajo del puesto	10 Ptos.	

Punteo máximo 10 Ptos.

5. EXPERIENCIA LABORAL

5.1 No cuenta con experiencia laboral relacionada con el puesto	5 Ptos.	
5.2 Experiencia laboral menor a la requerida en el perfil del puesto	10 Ptos.	
5.3. Experiencia laboral acorde al perfil del puesto	20 Ptos.	
5.4. Experiencia laboral superior al perfil del puesto	30 Ptos.	

Punteo máximo 30 Ptos.

▪ **Glosario**

A continuación se presenta una serie de definiciones de distintos términos utilizados para la descripción de los procedimientos anteriormente descritos:

**Esquema 1
Glosario de términos**

Término	Definición
Acreditamiento	Pago realizado por medio de página web del cualquier banco del sistema.
Asegurado	Persona individual o jurídica que ha contratado una póliza de seguro por medio de la cual se compromete a pagar una prima a cambio de la prestación económica en caso del cumplimiento de los riesgos establecidos en dicho contrato.
Automóvil	Carruaje que sirve para transportar a un máximo de ocho personas sin incluir al conductor.
Aviso de cobro	Documento que hace constar la visita del cobrar y que sirve como soporte de la gestión de cobro realizada por la aseguradora.
Aviso de siniestro	Notificación que se realiza a la aseguradora, por los medios que esta disponga, en caso de que ocurra algún siniestro.
Beneficiario	Persona a quien corresponde pago o indemnización.
Cheque	Orden de pago en la que el librador gira orden a un banco en el que tiene cuenta que entregue la cantidad descrita en el documento.
Cobertura	Detalle de los límites tanto de las obligaciones como de las responsabilidades entre asegurado y aseguradora.
Condiciones	Cláusulas que detallan todas las pólizas de seguro, bajo las cuales se brindará las coberturas.
Deducible	Cantidad que debe pagar el asegurado por cada siniestro.
Devolución de prima	Cantidad que se le devuelve al asegurado ya sea por la anulación de la póliza o por algún cambio en las coberturas.
Endoso	Documento por medio del cual se modifica las condiciones o coberturas de la póliza original.
Intermediario de seguros	Es también conocido como agente dependiente, independiente o corredor de seguros y es aquella persona que se encarga de comercializar cualquier tipo de seguro.

Liquidación	Documento que detalla los datos de la póliza, reclamo, beneficiario y todo lo relacionado al pago solicitado por del departamento de reclamos.
Orden de compra	Documento que autoriza la compra de determinado bien o servicio y que detalla la cantidad y la descripción de lo solicitado.
Póliza	Documento que se le hace entrega al tomador y contiene información tal como nombres y domicilios de las partes, los riesgos cubiertos, el plazo, la suma asegurada y las condiciones generales del contrato.
Prima	Retribución o pago que debe pagar el asegurado por la póliza de seguro.
Proveedores	Toda persona o empresa que provee de cualquier servicio o bien y que sirve para el funcionamiento de la compañía.
Reaseguro	Consiste en un contrato de seguros subyacente y que es independiente del contrato principal y tiene como finalidad disminuir el riesgo asumido por parte de la aseguradora.
Reclamo	Obligación que con el cumplimiento de una o varias de las condiciones de la póliza de seguro contratada.
Red de talleres u honorarios	Agrupación de liquidaciones de facturas para pago de talleres por siniestros así como todos los gastos relacionados y que estén a nombre del mismo beneficiario.
Requerimiento de cobro	Documento que indica los datos de la póliza y que sirve para realizar la gestión de cobro.
Siniestro	Ocurrencia de los riesgos descritos en la póliza de seguros.
Talleres	Toda empresa o persona individual que provea de repuestos o mano de obra para la reparación de un vehículo que ha presentado su reclamo.

Fuente: Elaboración propia. Año 2014

ANEXO 3

FORMATO DE PROGRAMAS

SERVICIO AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO

Eje estratégico	SERVICIO AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO
Objetivo estratégico	CALIDAD EN EL SERVICIO QUE PRESTAMOS
Coordinador	DEPARTAMENTO FINANCIERO
Responsable	MARIBEL PERES

PLAN O PROYECTO	INDICADOR	META	ACTIVIDADES	FECHA INICIO ACTIVIDAD	FECHA TERMINACION POR ACTIVIDAD	PRESUPUESTO	EQUIPO HUMANO DE APOYO
CALIDAD DE SERVICIO	SATISFACCION DEL CLIENTE	100%	MINIMIZAR TIEMPOS EN RESPUESTA A LAS SOLICITUDES DE LOS CLIENTES	SEMANAL	SEMANAL	Q -	CONTABILIDAD, CAJA RECLAMOS, FINANZAS, RECURSOS HUMANOS Y DAÑOS
			EVALUACION DEL FLUJO DE INFORMACION INTERNA Y EXTERNA	MENSUAL	MENSUAL	Q -	CONTABILIDAD, CAJA RECLAMOS, FINANZAS, RECURSOS HUMANOS
			ELABORACION PLAN INCENTIVO PARA COLABORADORES	TRIMESTRAL	TRIMESTRAL	Q 300.00	CONTABILIDAD
			ENCUESTA EXTERNA DE LA ATENCION PRESTADA POR CADA COLABORADOR	SEMESTRAL	SEMESTRAL	Q -	CONTABILIDAD, CAJA RECLAMOS, FINANZAS, RECURSOS HUMANOS
			AUTOEVALUACION DE CADA COLABORADOR	SEMESTRAL	SEMESTRAL	Q -	CONTABILIDAD
TOTAL							
						Q -	
						Q 300.00	
Necesidades de capacitación							

ANEXO 4

BOLETA DE ENCUESTA A PERSONAL DE JEFATURAS

UNIVERSIDAD SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Boleta No. _____

DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO

MODULO I: INFORMACION GENERAL

Puesto que desempeña: _____	Escolaridad
Departamento: _____	Primaria _____ Secundaria _____
Puesto del jefe inmediato: _____	Diversificado _____ Universitario _____
No. de personas a su cargo _____	

MODULO II: DESARROLLO

Instrucciones: Lea con cuidado cada una de las preguntas y conteste indicando lo que mejor refleje su pensamiento.

1. ¿Tiene conocimiento si la empresa Aseguradora tiene una Misión y Visión claramente definidas? (Si su respuesta es “No” pase a la pregunta 6)

Si _____ No _____

2. ¿Qué medios ha utilizado la compañía para darle a conocer la Misión y Visión?

3. ¿Cómo aplica la Misión y la Visión en la planificación de su departamento?
4. ¿Puede escribir la Misión y la Visión de la empresa?
5. ¿Puede describir que se busca con la Misión y la Visión de cualquier empresa?
6. ¿Qué valores aplica dentro de su área de trabajo?
7. ¿Cuáles de estos valores que aplica, coinciden con los valores organizacionales?
8. ¿Considera importante que el personal conozca la Misión, Visión y Valores?
Explique
9. ¿Conoce los objetivos organizacionales de la empresa? (Si su respuesta es “No” pase a la pregunta 11)

Si _____ No _____
10. ¿Qué medios ha utilizado la empresa para darle a conocer los objetivos organizacionales?
11. ¿Qué aspectos toma en cuenta para establecer los objetivos de su departamento?

12. Mencione que pasos realiza para alcanzar estos objetivos

13. ¿Qué métodos utiliza para medir el cumplimiento de los objetivos de su departamento?

14. ¿Cuentan con alguna herramienta para evaluar el cumplimiento de los objetivos?
Explique

15. ¿Con que frecuencia evalúa el avance de las metas u objetivos de su departamento?

16. ¿Qué medios utilizó para darle a conocer los procedimientos de su departamento a su personal?

17. ¿Considera que existe diferencia en la ejecución de los mismos procedimientos dependiendo la persona que lo realiza? (Si su respuesta es “**No**” pase a la pregunta 19)

Si _____ No _____

18. Mencione algún procedimiento que es ejecutado de distintas maneras

19. ¿Existe un documento interno que plasme los procedimientos que se desarrollan en su área de trabajo? (Si su respuesta es “**No**” pase a la pregunta 22)

Si _____ No _____

20. ¿Con que frecuencia es actualizado dicho documento?

21. ¿Quién es el encargado de realizar dichas actualizaciones?

22. ¿Considera que su personal se hace responsable de sus atribuciones?

Si_____ No_____

23. ¿Qué método utiliza para evaluar el cumplimiento de estas atribuciones?

24. ¿Existe un documento que detalle las atribuciones de cada colaborador a su cargo? (Si su respuesta es “**No**” pase a la pregunta 27)

Si_____ No_____

25. ¿Con que frecuencia es actualizado dicho documento?

26. ¿Quién es el encargado de realizar dichas actualizaciones?

27. ¿Considera que todo el personal de la empresa se hace responsable de las atribuciones del puesto que desempeña? (Si su respuesta es “**Si**” pase a la pregunta 29)

Si_____ No_____

28. ¿Cuáles cree que son los motivos principales?

29. ¿Qué departamentos considera que mejor cumplen con sus atribuciones (sin incluir el suyo)?

30. ¿Existen políticas claramente definidas que regulen el funcionamiento de la empresa? **Menciónelas**

31. ¿Considera que todo el personal conoce estas políticas?

Todos	La mayoría	Solo algunos	Casi nadie
-------	------------	--------------	------------

32. ¿Existe colaboración y trabajo en equipo entre los distintos departamentos?

Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
-------	---------	--------------	---------

33. ¿Considera que los procedimientos actuales son óptimos para realizar las actividades eficientemente?

Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
-------	---------	--------------	---------

34. ¿Considera que el personal conoce en qué momento inicia y termina cada tarea dentro de su departamento y las relacionadas con otros departamentos?

Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
-------	---------	--------------	---------

35. ¿Qué mejoras les realizaría a los procedimientos actuales?

36. ¿Conoce la estructura organizacional de la empresa?

Si _____ No _____

37. ¿Qué medios utilizaron para darle a conocer la estructura de la empresa?

38. ¿Cuántos niveles jerárquicos tiene la empresa?

39. ¿Conoce si existe un documento que detalle los antecedentes históricos de la empresa?

Si _____ No _____

40. ¿Cuenta con un ejemplar de este documento ya sea impreso o electrónico en su departamento?

Si _____ No _____

ANEXO 5
BOLETA DE ENCUESTA A PERSONAL OPERATIVO

UNIVERSIDAD SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Boleta No. _____

DIAGNOSTICO ADMISTRATIVO

MODULO I: INFORMACIÓN GENERAL

Puesto que desempeña: _____	Escolaridad
Departamento: _____	Primaria _____ Secundaria _____
Puesto del jefe inmediato: _____	Diversificado _____ Universitario _____

MODULO II: DESARROLLO

Instrucciones: Lea con cuidado cada una de las preguntas y conteste indicando lo que mejor refleje su pensamiento.

1. ¿Tiene conocimiento si la empresa Aseguradora tiene una Misión y Visión claramente definidas? (Si su respuesta es “**No**” pase a la pregunta 6)

Si _____ No _____

2. ¿Qué medios ha utilizado la compañía para darle a conocer la Misión y Visión?

3. ¿Cómo aplica la Misión y la Visión en su área de trabajo?

4. ¿Puede escribir la Misión y la Visión de la empresa?

5. ¿Puede describir que se busca con la Misión y la Visión de una empresa?

6. ¿Qué valores aplica dentro de su área de trabajo?

7. ¿Cuáles de estos valores que aplica, coinciden con los valores organizacionales?

8. ¿Conoce los objetivos organizacionales de la empresa? (Si su respuesta es “**No**” pase a la pregunta 12)

Si _____ No _____

9. ¿Qué medios ha utilizado la empresa para darle a conocer los objetivos organizacionales?

10. Mencione que pasos realizan para alcanzar estos objetivos

11. Escriba los objetivos organizacionales de la empresa

12. ¿Cuál es el objetivo del puesto que desempeña?

13. ¿Conoce los procedimientos que debe realizar para ejecutar sus atribuciones y los aplica?

Sí _____ No _____

14. ¿Qué medios utilizó la empresa para darle a conocer estos procedimientos?

15. ¿Considera que existe diferencia en la ejecución de los mismos procedimientos dependiendo la persona que lo realiza? (Si su respuesta es “**No**” pase a la pregunta 17)

Si _____ No _____

16. Mencione algún procedimiento que es ejecutado de distintas maneras

17. ¿Existe un documento que plasme los procedimientos que se desarrollan en su área de trabajo? (Si su respuesta es “**No**” pase a la pregunta 19)

Si _____ No _____

18. ¿Cuenta con un ejemplar de este documento (impreso o electrónico) en caso que tenga alguna duda?

Si _____ No _____

19. ¿Conoce todas las atribuciones asignadas según el puesto de trabajo que desempeña?

Si _____ No _____

20. ¿Usted se hace responsable de las atribuciones de su puesto de trabajo?

Si_____ No_____

21. ¿Existe un documento que detalle las atribuciones que debe realizar en su puesto de trabajo? (Si su respuesta es “**No**” pase a la pregunta 23)

Si_____ No_____

22. ¿Cuenta con un ejemplar de este documento ya sea impreso o electrónico?

Si_____ No_____

23. ¿Considera que todo el personal se hace responsable de las atribuciones del puesto que desempeña? (Si su respuesta es “**Si**” pase a la pregunta 25)

Si_____ No_____

24. ¿Cuáles cree que son los motivos principales?

25. ¿Qué departamentos considera que mejor cumplen con sus atribuciones (sin incluir el suyo)?

26. ¿Existe colaboración y trabajo en equipo entre los distintos departamentos?

Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
-------	---------	--------------	---------

27. ¿Considera que las atribuciones son distribuidas equitativamente y tomando en consideración el horario de trabajo?

Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
-------	---------	--------------	---------

28. ¿Considera que los procedimientos actuales son óptimos para realizar las actividades eficientemente?

Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
-------	---------	--------------	---------

29. ¿Qué mejoras les realizaría a los procedimientos actuales?

30. ¿Además de las funciones de su puesto, realiza funciones que corresponden a otros puestos de trabajo?

Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
-------	---------	--------------	---------

31. ¿Considera que personas con otro puesto de trabajo, realiza atribuciones similares o iguales a las que usted realiza?

Si _____ No _____

32. ¿Conoce si existe un organigrama que represente como está estructurada la empresa? (Si su respuesta es “No” pase a la pregunta 34)

Si _____ No _____

33. ¿Qué medios utilizaron para darle a conocer la estructura de la empresa?

34. ¿Recibe y/o solicita instrucciones, permisos o consultas de un jefe de mayor jerarquía a su jefe inmediato?

Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
-------	---------	--------------	---------

35. ¿Existen políticas claramente definidas que regulen el funcionamiento de la empresa? **Menciónelas**

36. ¿Conoce si existe un documento que detalle los antecedentes históricos de la empresa?

Si_____ No_____

37. ¿Cuenta con un ejemplar de este documento ya sea impreso o electrónico en su departamento?

Si_____ No_____

ANEXO 6
TALLER DE SEGUIMIENTO DE FILOSOFÍA Y OBJETIVOS
ORGANIZACIONALES

Objetivo: Desarrollar una actividad dinámica que ayude a los colaboradores a recordar la filosofía empresarial.

Materiales: Cartón o cartulina para elaborar cinco rompecabezas iguales que formen cada uno un cuadrado.

Procedimiento de aplicación:

- Se preparan cinco sobres, con cinco rompecabezas distintos en donde se coloquen la visión, misión, valores y objetivos de la compañía.
- Se dividen los colaboradores en cinco grupos.
- Cada grupo deberá tomar uno de los sobres y deberá completar un cuadrado.
- Ningún miembro del grupo puede hablar, lo único que es permitido es dar y recibir pieza de los demás participantes.
- Se indica que se abran los sobres y que tienen un tiempo límite de 3 minutos para armar el cuadro, y que las piezas están mezcladas.
- La dinámica termina cuando dos o tres grupos hayan completado su cuadrado, o cuando se hayan acabado el tiempo que se había establecido.
- Al finalizar se pregunta a varios compañeros al azar, ¿Cuáles fueron sus deficiencias? ¿Qué fue lo más difícil?
- Posteriormente al punto anterior se realizan las últimas reflexiones, se recogen los rompecabezas y se traslada la siguiente boleta.

FORMATO DE BOLETA DE SEGUIMIENTO

Empresa Aseguradora
Ciudad de Guatemala, Guatemala

Logotipo

Fecha: _____

Departamento: _____

Objetivo: El siguiente cuestionario tiene como finalidad medir el conocimiento que tiene usted como colaborador, de la filosofía empresarial de la empresa aseguradora.

Instrucciones: Conteste las siguientes preguntas de forma clara, concisa y lo más sinceramente posible, no existen respuestas buenas o malas, únicamente se busca medir su grado de conocimiento.

1. ¿Cuál es la visión que tiene la empresa?

2. ¿Qué diferencia a la compañía de cualquier otra aseguradora?

3.Cuál de los siguientes valores caracterizan a todos los empleados (Puede marcar varios)

- Honradez
- Actitud de servicio
- Responsabilidad
- Disciplina
- Trabajo en Equipo
- Integridad

4. ¿Qué objetivos tiene la empresa para el presente año?

Ponderación: