

Universidad de San Carlos de Guatemala

Facultad de Ingeniería

Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EL
DEPARTAMENTO DE METLIFE ACS GUATEMALA**

Raúl Ivan Alvarado Quiñónez

Asesorado por: Inga. Sigrid Alitza Calderón De León

Guatemala, agosto de 2007

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO:	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I:	Inga. Glenda Patricia García Soria
VOCAL II:	Inga. Alba Maritza Guerrero de López
VOCAL III:	Ing. Miguel Angel Dávila Calderón
VOCAL IV:	Br. Kenneth Issur Estrada Ruiz
SECRETARIA:	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO:	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADOR:	Inga. Norma Ileana Sarmiento Zeceña
EXAMINADOR:	Inga. Sigrid Alitza Calderón De León
EXAMINADOR:	Ing. Danilo Gonzáles Trejo
SECRETARIA:	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EL DEPARTAMENTO DE METLIFE ACS GUATEMALA,

tema que me fuera asignado por la dirección de la Escuela de Mecánica Industrial, con fecha enero de 2007.

Raúl Ivan Alvarado Quiñónez

AGRADECIMIENTOS A:

DIOS	Por darme fuerzas y sabiduría para culminar mi carrera.
MIS PADRES	Por darme la oportunidad de estudiar, por su apoyo incondicional y por darme tanto en la vida; y gracias por todo el amor que me han brindado.
MIS HERMANOS	Por el apoyo brindado en todo momento.
MIS ABUELITOS	Por haberme abierto las puertas de su hogar para iniciar mi carrera, por todo el apoyo brindado.
MI FAMILIA	Por su apoyo incondicional.
ACS DE GUATEMALA	Por brindarme la oportunidad de realizar mi trabajo de graduación en la empresa.
Inga. SIGRID CALDERÓN	Por su asesoría y su tiempo brindado.
MIS AMIGOS	Por compartir conmigo momentos importantes y ser un apoyo para finalizar mi carrera.

ACTO QUE DEDICO A:

DIOS	Con amor y respeto.
MIS PADRES	Raúl Eldelberto Alvarado Oxom Elsa Ruth Quiñónez de Alvarado
MIS HERMANOS	Denis Josué Alvarado Quiñónez. Ronald Alberto Alvarado Quiñónez.
MIS ABUELITOS	José Martín Quiñónez (D.E.P.) María Isabel Aguilar de Quiñónez. Ely Alvarado. Zoila Marina Oxom de Alvarado.
MI FAMILIA	Con cariño, respeto y admiración.

LA FACULTAD DE INGENIERÍA

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	VII
GLOSARIO	XI
RESUMEN	XIII
OBJETIVOS	XV
INTRODUCCIÓN	XVII
1. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA	
1.1. Historia de la empresa	1
1.2. Filosofía	5
1.3. Amplitud y alcance	6
1.4. Servicios de la empresa	7
1.5. Ubicación	7
1.6. Estructura organizacional	8
1.7. Departamento de metlife	10
1.7.1. Descripción	10
1.7.2. Responsabilidad y actitud principal	10
1.7.3. Estructura organizacional	11
2. MARCO TEÓRICO	
2.1. Generación y conformación de alternativas estratégicas	13
2.1.1. Matriz de evaluación de factores externos	13
2.1.2. Matriz de evaluación de factores internos	14
2.1.3. Matriz de fortalezas-oportunidades-debilidades-amenazas	14
2.1.4. Matriz del perfil competitivo	14
2.1.5. Matriz del boston consulting group	14

2.1.6. Formulación de estrategias	15
2.2. Políticas de servicio	16
2.2.1. Políticas de calidad	16
2.2.2. Políticas de operaciones	16
2.2.3. Políticas de productividad	16
2.3. Manual de especificaciones de puestos y funciones	17
2.4. Manual de procedimientos	18
2.4.1. Proceso	18
2.4.1.1. Características de procesos	19
2.4.1.2. Tipos de proceso	19
2.4.1.3. Macro-proceso	19
2.4.1.4. Micro-proceso	20
2.4.1.5. <i>Output</i>	20
2.4.1.6. <i>Input</i>	20
2.4.1.7. Cliente	20
2.4.1.8. Requerimientos	20
2.4.1.9. Participantes	21
2.4.2. Análisis de procedimientos	21
2.4.3. Documentación de procedimientos	21
2.4.4. Elementos de procedimientos	21
2.4.5. Representación gráfica de los procedimientos	22
2.5. Desechos sólidos	23
2.5.1. Contaminación general	24
2.5.2. Clasificación de los desechos sólidos	24
2.5.3. Medios de clasificación, recolección y manejo de los desechos	25

3.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	
3.1.	Visión y misión	27
3.2.	Evaluación externa	28
3.2.1.	Fuerzas externas indirectas	29
3.2.1.1.	Económicas	29
3.2.1.2.	Sociales, culturales, demográficas y ambientales	29
3.2.1.3.	Políticas, gubernamentales y legales	30
3.2.1.4.	Tecnológicas	30
3.2.2.	Fuerzas externas directas	31
3.2.2.1.	Competencia	31
3.2.2.1.1.	Rivalidad entre competidores	31
3.2.2.1.2.	Amenaza de nuevos competidores	32
3.2.2.1.3.	Actuación de los competidores	32
3.2.2.2.	Sustitutos	32
3.2.2.3.	Proveedores	33
3.2.2.4.	Cliente	33
3.3.	Evaluación interna	34
3.3.1.	Factores internos	34
3.3.1.1.	Áreas funcionales	34
3.3.1.2.	Proceso administrativos	39
3.4.	Manual de procedimientos	43
4.	IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, EN EL DEPARTAMENTO DE METLIFE	
4.1.	Instrumentos o técnicas de apoyo para la conformación de alternativas estratégicas	45
4.1.1.	Visión propuesta	46
4.1.2.	Misión propuesta	48
4.1.3.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	49

4.1.4. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	61
4.1.5. Matriz foda	67
4.1.6. Matriz del perfil competitivo (MPC)	72
4.1.7. Matriz del boston consulting group	74
4.2. Formulación de estrategias	79
4.2.1. Estructura de objetivos estratégicos	80
4.2.2. Chequeo de los objetivos estratégicos formulados	82
4.2.3. Planeación de contingencia	82
4.3. Objetivos operativos	83
4.4. Indicadores	84
4.5. Planes tácticos	87
4.6. Manejo de conflictos y resistencia al cambio	93
4.7. Seguimiento o control de las estrategias	93
5. MANUAL DE ESPECIFICACIONES DE PUESTOS Y FUNCIONES	
5.1. Objetivos	95
5.2. Especificación de puestos	95
5.3. Perfil del puesto	95
5.3.1. Gerente de división	97
5.3.2. Supervisor de calidad	99
5.3.3. Supervisor de producción	101
5.3.4. Controlador de producción	103
5.3.5. Digitador, codificador o procesador	105
5.4. Manual de funciones	106
5.4.1. Objetivos	106
5.4.2. Especificaciones de las funciones	106
5.4.2.1. Gerente de división	107
5.4.2.2. Supervisor de calidad	109
5.4.2.3. Supervisor de producción	112

5.4.2.4. Controlador de producción	115
5.4.2.5. Digitador, codificador o procesador	117
5.5. Implementación del manual	119
5.6. Inducción	119
5.7. Evaluación de desempeño	120
5.7.1. Pasos para lograr evaluaciones validas	122
5.7.2. Diseño de un instrumento de evaluación	122
6. MANUALES DE PROCEDIMIENTOS	125
7. PROPUESTA PARA EL MANEJO DE DESECHOS SÓLIDOS	
7.1. Fundamento legal	159
7.2. Objetivos generales	160
7.3. Metas	160
7.4. Técnicas del manejo de los desechos sólidos	161
7.4.1. Identificación de los desechos	161
7.4.2. Generación y separación	161
7.4.3. Almacenamiento y transporte	162
7.4.4. Alternativas de reutilización	163
CONCLUSIONES	165
RECOMENDACIONES	169
BIBLIOGRAFÍA	171
ANEXOS	173

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1	Plano de ubicación	8
2	Estructura organizacional	9
3	Estructura organizacional departamento de metlife	11
4	Preguntas realizadas al personal de áreas funcionales	35
5	Preguntas realizadas al personal de procesos administrativos	40
6	Gráfica boston consulting group	76
7	Significado de la posición de la matriz boston consulting group	77
8	Ejemplo de indicadores	84
9	Ejemplo de evaluación de desempeño	121
10	Flujograma BMAE	127
11	Flujograma BMAC	130
12	Flujograma BMAB	131
13	Flujograma BMAP	132
14	Flujograma BMAT	133
15	Flujograma BMAM	134
16	Flujograma BMAO	136
17	Flujograma FAXO	137
18	Flujograma PC1	138
19	Flujograma PC2	139
20	Flujograma PC3	140
21	Flujograma PC4	141
22	Flujograma PC5	142
23	Flujograma PC6	143

24	Flujograma PC7	144
25	Flujograma PC8	145
26	Flujograma PC9	146
27	Flujograma PC 11	147
28	Flujograma PC12	148
29	Flujograma PC13	149
30	Flujograma PC14	150
31	Flujograma PC15	151
32	Flujograma PC16	152
33	Flujograma PC17	153
34	Flujograma PC18	154
35	Flujograma PC19	155
36	Flujograma PC20	156
37	Flujograma PC21	157
38	Flujograma PC22	158
39	Recipientes de basura	161
40	Recipientes de basura identificados	162
41	Transporte adecuado de los desechos	163
42	Transporte inadecuado de los desechos	163
43	Reutilización y reciclaje	164
44	Plan integral del manejo de desechos sólidos	164

TABLAS

I	Eventos trascendentales de ACS	2
II	Simbología utilizada para los procesos	23
III	Evaluación interna del área de finanzas	36
IV	Evaluación interna del área de producción	36
V	Evaluación interna del área de recursos humanos	38
VI	Evaluación interna del área de sistemas	39
VII	Evaluación interna del área de planeacion	40
VIII	Evaluación interna del área de organización	41
IX	Evaluación interna del área de dirección	42
X	Evaluación interna del área de control	43
XI	Lista de oportunidades y amenazas con su asignación de peso	50
XII	Matriz EFE	52
XIII	Matriz EFE ponderada	54
XIV	Matriz EFE ordenada	57
XV	Matriz EFI	63
XVI	Matriz EFI ordenada	65
XVII	Matriz FODA	69
XVIII	Matriz del perfil competitivo con pesos asignados	72
XIX	Matriz del perfil competitivo con calificaciones respectivas	73
XX	Matriz del perfil competitivo con valores ponderados	74
XXI	Matriz boston consulting group	76
XXII	Mapa de objetivos estratégicos	81
XXIII	Guía de objetivos operativos	83
XXIV	Guía para establecer indicadores	85
XXV	Plan táctico de la incorporación de la planeación estratégica	88

XXVI	Plan táctico del análisis de la situación 1	89
XXVII	Plan táctico del análisis de la situación 2	90
XXVIII	Plan táctico del análisis de la situación 3	91
XXIX	Plan táctico de la generación y conformación de alternativas estratégicas	92
XXX	Perfil gerente de división	97
XXXI	Perfil supervisor de calidad	99
XXXII	Perfil supervisor de producción	101
XXXIII	Perfil controlador de producción	103
XXXIV	Perfil digitador, codificador o procesador	105
XXXV	Funciones gerente de división	107
XXXVI	Funciones supervisor de calidad	109
XXXVII	Funciones supervisor de producción	112
XXXVIII	Funciones controlador de producción	115
XXXIX	Funciones digitador, codificador o procesador	117
XL	Diseño de un instrumento de evaluación de desempeño	123

GLOSARIO

Business	Acción y efecto de negociar.
Clima Organizacional	Medio ambiente que existe dentro de una empresa y que esta integrado por elementos físicos, sociales, económicos, tecnológicos y políticos.
Código de ética	Políticas o guías que gobiernan las relaciones corporativas con los empleados y el público en general.
Consonancia	Cualidad de aquellos sonidos que producen efectos agradables.
Contingencia	Posibilidad de que algo suceda o no suceda.
Know – How	Experiencia, saber como hacerlo.
Outsourcing	Subcontratación externa de servicios especializados.
Process	Acción de seguir una serie de pasos con un fin determinado.
Servicio	Resultado que se obtiene al realizar una o varias actividades, tareas y / o funciones.

RESUMEN

La planeación es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones participativas, en torno al quehacer actual y al camino que debe recorrer en el futuro las organizaciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas del entorno o medio ambiente y lograr el máximo de eficiencia y calidad en el cumplimiento de su misión.

Específicamente, una planeación incluye tareas bien definidas como establecer objetivos, metas y diseñar estrategias. Siendo la planeación un proceso, la respuesta se encuentra justamente en las características que tiene este proceso y en particular en la forma de llevarlo a cabo y en el alcance que este tiene o abarca. En cuanto a la forma de llevar a cabo una planeación se destacan dos elementos, el valor del proceso mismo es tan valioso o más que los resultados y que requiere un esfuerzo participativo y que los participantes asuman un pensamiento y actitud estratégica.

En el alcance de la planeación estratégica se involucran a todos los niveles organizacionales, creando una cadena de objetivos en que los inferiores van supeditándose a los superiores. El hecho de considerar a toda la organización enfatiza también la consideración especial que debe darse al análisis del entorno en el cual la empresa esta inserta.

No debe entenderse a la planeación estratégica como un “salvavidas” para empresas en crisis. Por el contrario, es mejor no encontrarse en una posición de emergencia al utilizarla.

OBJETIVOS

GENERAL

Implementar la planeación estratégica con el fin de preparar a la empresa para la competitividad futura.

ESPECÍFICOS

1. Aumentar la rentabilidad y liquidez de la empresa para obtener una estabilidad empresarial para competir con las otras empresas que se dedican a prestar el servicio de *outsourcing*.
2. Diseñando un manual de puestos, funciones y procedimientos del personal, en relación al proyecto de *outsourcing* que maneja el departamento de metlife.
3. Incorporar tecnología informática pertinente al nuevo modelo de gestión para contar con la tecnología adecuada y así facilitar el proceso.
4. Definir perfiles de responsabilidades orientados a resultados con el fin de establecer los requisitos indispensables para ocupar los puestos.
5. Mejorar la satisfacción del personal, para obtener una estabilidad laboral evitando el ausentismo y mejorando la calidad del trabajo.

6. Mejorar la productividad y calidad de los procesos de digitación a través de tener una planeación estratégica de lo que deseamos para el futuro del departamento de metlife.
7. Mejorar la productividad y calidad del trabajo de las personas a través de una visión y misión para que sepan a donde van y hacia donde deben de ir.
8. Mejorar el grado de satisfacción de los clientes para poder así llenar sus expectativas.
9. Aumentar el número de clientes nuevos, para fortalecer la estabilidad de la empresa.
10. Dotar a la empresa de un proceso eficiente de Dirección y gestión.

INTRODUCCIÓN

Los aspectos generales de la empresa ACS-BPS de Guatemala permite conocer su historia, filosofía, amplitud, alcance, servicios que presta y estructura organizacional, dentro de la cual se ubica el departamento de metlife, teniendo información de su descripción, responsabilidad, actividad principal y su estructura organizacional; se implementa la planeación estratégica de este departamento específico de la empresa en donde se evaluará su marco teórico con la generación y conformación de alternativas estratégicas con base a sus matrices de evaluación, la formulación de estrategias, manuales de puestos y funciones, manuales de procedimientos, especificando sus características, tipos y representaciones gráficas de los mismos, a su vez se abarcarán conceptos básicos de la contaminación ambiental en base a los desechos sólidos que se generan en el departamento de metlife.

En el análisis de la situación actual del departamento de metlife se evaluará si la visión y la misión con que cuenta la empresa cumple con sus objetivos. A la vez se determinará qué impacto causa en el departamento de metlife las fuerzas externas e internas de manera directa e indirecta, en las áreas funcionales y administrativas del departamento.

La implementación de la planeación estratégica tiene como objetivo primordial preparar a la empresa para el futuro, la cual básicamente se enfoca en actividades como la declaración de la visión y misión que refleje las intenciones y ámbito de actuación de la misma.

En un proceso de planeación estratégica surgen o se visualizan varios factores que pueden influir en el desarrollo de la organización, para ello existen ciertas técnicas o instrumentos que ayudan a sistematizar, ponderar y evaluar la relevancia de factores y alternativas previamente identificados, así como también puede contribuir a visualizar y generar nuevas opciones estratégicas.

Entre las técnicas se encuentra la evaluación de factores externos en la que se evalúan la importancia relativa de las oportunidades y amenazas que visualiza el departamento de metlife, la evaluación de factores internos básicamente se centra en ponderar y evaluar la importancia de las fortalezas y debilidades detectadas en el departamento, la matriz foda, en la cual se hacen explícitos los factores externos e internos dando origen a alternativas estratégicas que surgen del cruce y asociación de los factores; la matriz del perfil competitivo compara al departamento con sus principales y directos competidores; la matriz del *boston consulting group* estudia la posición de los distintos negocios a base de la tasa de crecimiento.

Para la complementación de la planeación estratégica, se implementa un manual de puestos y funciones, en el cual se especifican los perfiles, funciones y atribuciones de los diferentes cargos del departamento de metlife, a su vez, se elabora un manual de procedimientos que estandarizará los procesos de digitalización de documentos. A ello se agrega la propuesta del manejo de los desechos sólidos producidos en el departamento de metlife de acuerdo con su impacto ambiental.

1. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA

1.1. Historia de ACS

ACS fue formada con una clara visión y una estrategia ascendente servir a nuestros clientes y ser los mejores en lo que hacemos. Esta actitud ha hecho de nosotros una de las compañías de rápido crecimiento en el mundo en servicios integrales de procesos externos de negocios (*Business Process Outsourcing (BPO)*) y tecnología de información (*Information Technology (IT)*). La empresa ha crecido rápidamente en tamaño, alcance y capacidades desde el inicio de la compañía en 1988 con un solo cliente, siendo ahora una compañía clasificada dentro del *Fortune 500* que actualmente emplea más de 50,000 personas, soporta cientos de clientes y proporciona servicios alrededor de 100 países.

A lo largo de los años, ACS ha crecido en dos diferentes maneras. Ha crecido ofreciendo nuevos servicios o ampliando nuestros actuales servicios a nuestros clientes, y hemos crecido por adquisición. Crecer por adquisición se logra por medio de la compra de una compañía e integración de sus clientes existentes, capacidades y cobertura en el mercado a ACS. Desde nuestra fundación en 1988, hemos llevado a cabo cerca de 60 adquisiciones.

Empezamos con un solo cliente en la industria de servicios financieros y, desde entonces, hemos extendido nuestros clientes, servicios, capacidades y las industrias a las que servimos y forman hoy parte de nuestra extensa gama de tecnologías, procesos de negocios y experimentado personal.

Nuestra historia está marcada por la introducción de nuevas unidades de negocio claves para proveer segmentos de servicios específicos o servir a una industria en particular, así como el progreso estable de líderes probados, quienes se enfocan en llevar a ACS al siguiente nivel.

La siguiente tabla “*Eventos trascendentes en la historia de ACS*” refleja los eventos clave en nuestra historia.

Tabla I. Eventos trascendentales de ACS

Eventos trascendentes en la historia de ACS	
1988	Fundación de la Compañía: ACS firma un gran contrato de servicios bancarios.
1989	ACS se inicia en el Mercado comercial de servicios externos de Tecnología – IT-
1989	ACS firma contrato con 7-Eleven.
1990	ACS expande los mercados de IT.
1992	ACS entra al negocio de servicios externos de soluciones de negocios –BPO- con la adquisición de Dataplex.
1993	Los mercados de BPO e IT se expanden.
1994	ACS se convierte en una compañía pública en Septiembre con IPO.
1995	Jeff Rich es nombrado Presidente de ACS.
1996	ACS adquiere Genix y Unibase.
1997	ACS adquiere CDSI para ingresar en la industria del Gobierno Federal en los Estados Unidos.

Continuación

1998	ACS adquiere BRC para ingresar a la industria estatal y gobierno local en los Estados Unidos
1999	ACS adquiere Consultec y Birch & Davis.
2000	Eliminación de negocios no estratégicos.
2001	ACS adquiere la unidad de soluciones de negocios de NPC.
2001	Adquisición de Lockheed Martin IMS.
2002	ACS expande su oferta de servicios de BPO con la adquisición de OASYS.
2002	ACS adquiere dos importantes contratos de BPO: General Motors y la Universidad de Phoenix.
2002	La adquisición de AFSA Data Corporation expande las capacidades de BPO.
2002	ACS se expande a la industria de la transportación y firma nuevos contratos con Matson Navigation, SIRVA, Air France, también E-ZPass systems en New York, Delaware, y New Jersey.
2002	ACS es nombrado finalista para el premio President's Quality Award.
2002	ACS firma contratos de BPO e IT con Ingersoll-Rand.
2002	ACS firma contrato de servicios externos de Recursos Humanos con Motorola.
2003	ACS adquiere CyberRep y extiende sus capacidades en BPO.

Continuación

2003	ACS firma contrato con el Estado de Texas para procesar reclamaciones medicas y reclamos médicos en cuanto a gastos médicos menores se refiere.
2003	ACS ingresa a la lista del Fortune 500 por primera vez.
2003	34avo trimestre consecutivo de ganancias de “doble dígito”. (3/31/03)

Fuente: Elaborado en base a información proporcionada por la empresa.

Con una visión pro-activa y claro enfoque en nuestros objetivos de crecimiento, la historia de ACS está marcada con adquisiciones clave, lanzamiento de servicios y promociones.

ACS ha crecido en parte por medio de la adquisición de compañías tales como: Unibase, la cual marcó el inicio del modelo de transacciones en BPO; Dataplex, con servicios como microfilmaciones, imágenes y archivo; CDSI, ASEC, y Betac, los cuales sirven al gobierno federal de los Estados Unidos; Lockheed Martin IMS, Consultec, y BRC, los cuales sirven a gobiernos estatales y locales en los Estados Unidos. Incursionamos en la industria de la educación por medio de la adquisición de AFSA Data Corporation en 2002.

Cada una de estas unidades de negocios, ha sido integrada a la familia ACS a través de alineaciones verticales u horizontales. Las alineaciones verticales están dedicadas a una industria específica, como el gobierno o el cuidado de la salud; las alineaciones horizontales se caracterizan por la oferta de servicios, como BPO, sirviendo a todos los clientes sin importar la industria a la que pertenezcan.

Habiendo crecido hasta nuestro actual tamaño y alcance, por medio de la adquisición de tantas diferentes empresas, comienza a hacerse crítico unificar principios comunes y una filosofía que nos una en una sola compañía. Esa filosofía es la de “**Se puede hacer**”.

1.2. Filosofía “*Se puede hacer*”

ACS es una organización de rápido movimiento, fluida, flexible y siempre cambiante. Los distintivos de las unidades y de los individuos de éxito en ACS son aquellos que son pro-activos, responsables y empresariales. Éstas características constituyen la filosofía de ACS de *se puede hacer*.

“Se puede hacer” significa hacer lo que se necesite para terminar el trabajo. Manteniéndose enfocado en la entrega del trabajo y asegurándose que la entrega sea de alta calidad y resultados para un cliente satisfecho. *Se puede hacer* significa flexibilidad. Hay una broma interna dentro de ACS que dice que las letras de nuestro nombre significan Algo Cambiando Siempre. Esto significa que debemos ser flexibles y fluidos en el desempeño de nuestros trabajos y en entregar a nuestros clientes servicios de calidad superior. Nosotros resolvemos los problemas, no simplemente los observamos. Siempre formamos parte de la solución, en cualquier situación.

A través de nuestra filosofía y el desempeño de nuestros trabajos, nos hemos convertido en líderes de la industria, ejemplificando una compañía efectiva en servicios de BPO e IT.

Tenemos una de las más altas tasas de retención de clientes en la industria porque los mantenemos felices. Entendemos que existimos gracias a nuestros clientes.

Continuamente damos valor agregado a los intereses de nuestros accionistas porque hacemos crecer nuestros negocios, cumplimos nuestras promesas, continuamos escalando en valores y proveemos registros confiables de desempeño, pero fundamentalmente, continuamos atrayendo, desarrollando y manteniendo los mejores y más brillantes profesionales en el campo de los negocios de BPO e IT. Ofrecemos grandes oportunidades a nuestros empleados. Con tal y tan agresiva tasa de crecimiento y la continua expansión de clientes y servicios, nuestro potencial es ilimitado.

1.3. Amplitud y alcance

ACS está constituido por gente que hace que la tecnología funcione para nuestros clientes. Desarrollamos enormes sociedades, experiencia, velocidad, visión y talento que abren todo el potencial de los negocios de cada cliente en un mundo digital.

Nuestras soluciones están diseñadas para promover valores y acrecentar el desarrollo de los negocios, y se llevan a cabo por más de 50,000 personas. La base de clientes de ACS es tan diversa como las tecnologías necesarias para soportar las necesidades de nuestros clientes.

ACS desarrolla procesos externos de soluciones de negocios (BPO, por sus siglas en inglés), información de tecnología (IT) y servicios de sistemas de integración para una diversa lista de clientes a través de una variada rama de industrias.

ACS está creciendo y cubriendo el mercado de información de tecnología y nuestros talentosos empleados están dedicados a exceder las expectativas de nuestros clientes, a sostener y sobrepasar el registro de crecimiento y rentabilidad.

1.4. Servicios de la compañía

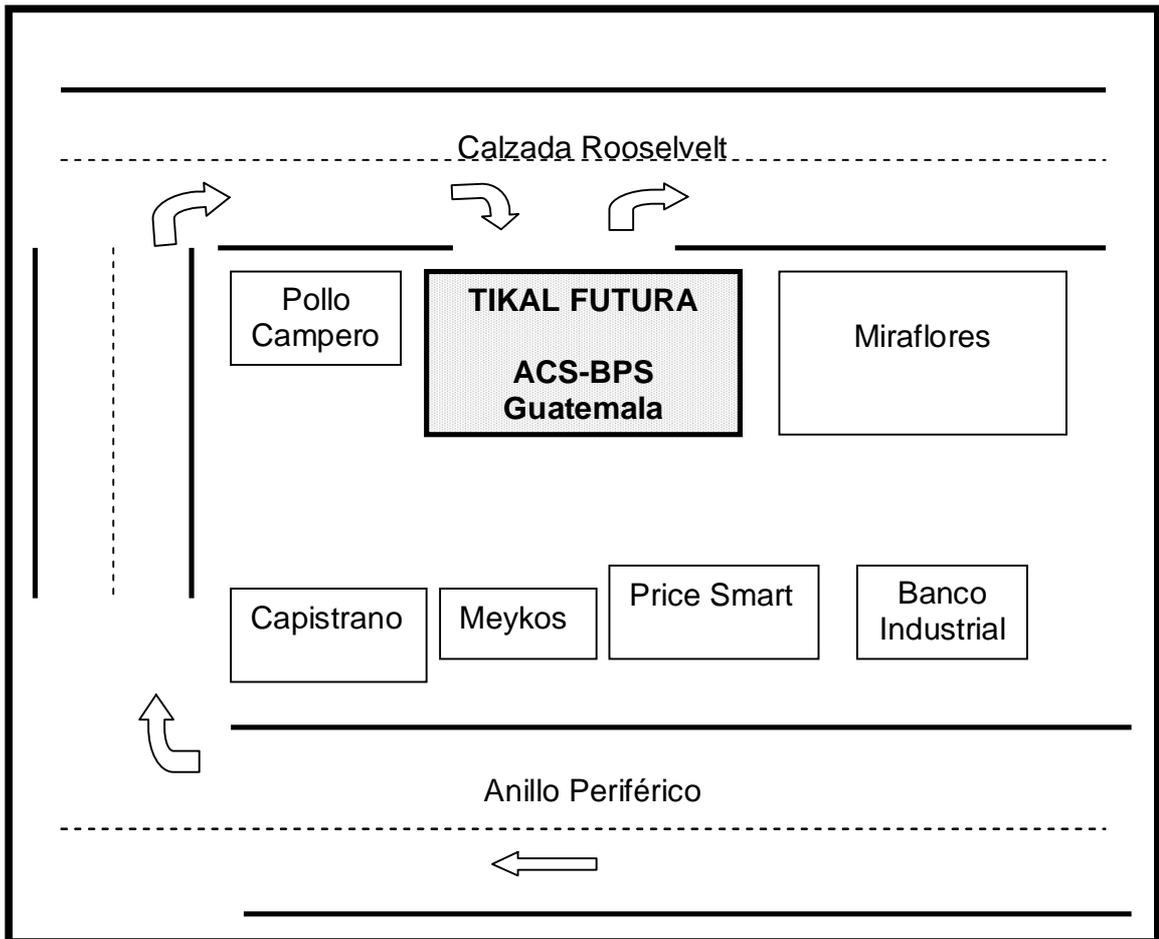
En cada línea de servicios de ACS, hay ofertas discretas, servicios que coinciden y productos que respaldan la entrega final al cliente. De los ingresos de la compañía, aproximadamente el 75% se deriva de los servicios de la división de BPO, 25% de IT.

- BPO Soluciones de Negocios
- IT soluciones de tecnología de la información

1.5. Ubicación

La compañía se encuentra ubicada en la Calzada Roosevelt 22-43, zona 11, 2º. Nivel del Centro de Convenciones Tikal Futura, ciudad de Guatemala.

Figura 1. Plano de ubicación.

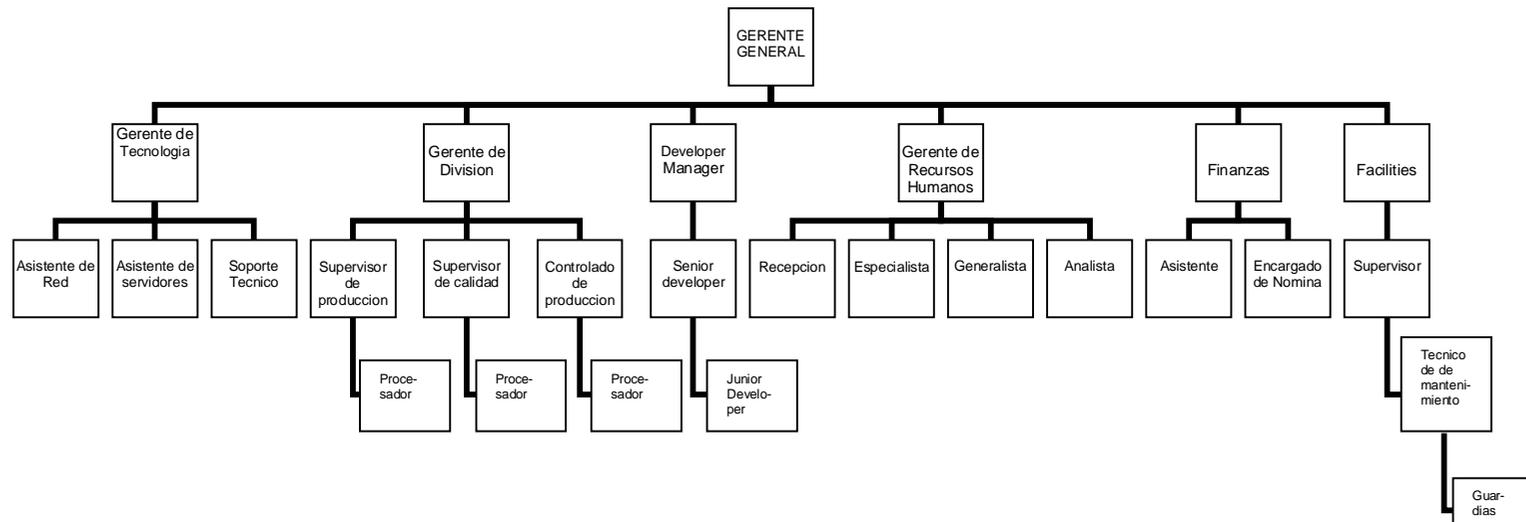


Fuente: Elaboración propia.

1.6. Estructura organizacional

La estructura organización de ACS-BPS de Guatemala esta formada de siguiente manera.

Figura 2. Estructura organizacional ACS



Fuente: Elaboración Propia

1.7. Departamento de metlife

El departamento de metlife es uno de los más importantes en la empresa es por ello que a continuación se da una breve descripción del departamento, sobre sus responsabilidades y las actividades principales del mismo.

1.7.1. Descripción

El departamento de metlife fue establecido en Guatemala en el año 2004, tenía 3 áreas importantes, metlife dental, soh y metlife IB, teniendo alrededor de 50 personas dentro de las tres áreas incluyendo empleados fijos y temporales.

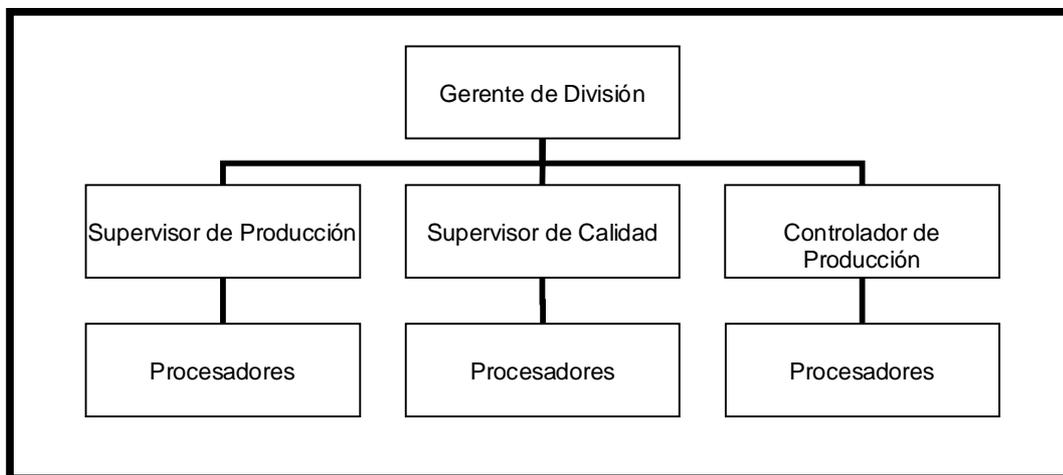
1.7.2. Responsabilidad y actividad principal

Dentro de la responsabilidad de metlife está procesar toda la información sobre reclamos médicos, dentales y proceso de incapacidad (suspensiones medicas). Todo esto es procesado de forma electrónica, es un sistema de escaneo de los reclamos y luego se envía de manera satelital a Lexington, Kentucky EU.

1.7.3. Estructura organizacional de metlife

La estructura organizacional del departamento de metlife esta formada de la siguiente forma.

Figura 3. Estructura organizacional departamento de metlife



Fuente: Elaboración Propia.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Generación y conformación de alternativas estratégicas

En ciertas etapas (análisis de la visión y misión, del entorno externo e interno) de un proceso de planeación estratégica surgen o se visualizan varios factores que pueden influir en el desarrollo de la organización, así como ideas y alternativas de mejora o de resguardo que podrían emprenderse.

Dado que ninguna organización cuenta con recursos ilimitados, los estrategias deben evaluar y discriminar cuales de estos factores o alternativas son los más relevantes o convenientes para incorporarlos y traducirlos en estrategias concretas y consistentes.

Para ello, existen ciertas técnicas o instrumentos que ayudan a sistematizar ponderar y evaluar la relevancia de factores y alternativas previamente identificados, así como también pueden contribuir a visualizar y generar nuevas opciones estratégicas.

Entre éstas técnicas se encuentran las siguientes:

2.1.1. Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

Se orienta a ponderar y evaluar la importancia relativa de las oportunidades y amenazas que el medio presenta y que la empresa detecta.

2.1.2. Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

Centrada en ponderar y evaluar la importancia relativa de las fortalezas y debilidades detectadas.

2.1.3. Matriz de fortalezas-oportunidades-debilidades-amenazas (FODA)

En este análisis se hacen explícitos simultáneamente los factores externos (oportunidades y amenazas) y los factores internos (fortalezas y debilidades). De esta forma las alternativas estratégicas surgen del cruce y asociación de factores externos con factores internos o viceversa.

2.1.4. Matriz del perfil competitivo (MPC)

Compara a la empresa con los principales y más directos competidores a base de ciertos factores seleccionados como los más relevantes o críticos para determinar la posición competitiva.

2.1.5. Matriz del boston consulting group (BCG)

Determina la posición de los distintos negocios a base de la tasa de crecimiento del mercado en el cual están insertos cada uno y a su participación relativa respecto al competido principal.

2.1.6. Formulación de estrategias

Cuando se realiza un proceso de planeación es lógico y necesario que surjan distintas ideas o alternativas de acciones a emprender. Antes de pasar inmediatamente “de los dichos a los hechos” es preciso transformar estas acciones parciales y aisladas en un todo coordinado y coherente.

Para efectos de establecer este ordenamiento las acciones o alternativas estratégicas deben expresarse en términos de propósito generales que se quieren alcanzar con ellas. Es decir, transformarse en objetivos.

Con respecto a la factibilidad, a parte de la evaluación de recursos físicos, humanos y financieros disponibles o posibles de obtener que se requiere, es conveniente no pasar por alto dos elementos particulares: los factores críticos de éxito y la cultura organizacional.

En este contexto se denomina factores críticos, a aquellas condiciones o bases que necesariamente tienen que darse como se planearon (“andar bien”) para que la estrategia sea exitosa. Se trata entonces de analizar si efectivamente estas bases o supuesto presentan una probabilidad de ocurrencia razonablemente alta.

La cultura de una empresa es un patrón de conducta desarrollado por una organización, que incluye valores, creencias, símbolos, estilo, etc. Si la estrategia puede capitalizar las fuerzas culturales de la organización, entonces su introducción se hace más rápida y fácil.

De lo contrario será necesario “producir” el ajuste cultural para lograr la correspondencia que la estrategia precisa.

2.2. Políticas de servicio

Las políticas del servicio son un conjunto de lineamientos generales que deben ser considerados al realizar cualquier procedimiento u operación.

2.2.1. Políticas de calidad

Son aquellas que cumplen estrictamente con las características de calidad establecidas, deben de llenar y cumplir todas las normas de calidad en su estructura, tamaños y para su uso determinado.

2.2.2. Políticas de operaciones

Dentro de la política de operación de un servicio, el funcionamiento idóneo para ejercerlo es argumentar y respaldarse con documentos. Los documentos de respaldo deben de ser archivados adecuadamente con el fin de protegerlos y ubicarlos con el propósito de soportar el buen funcionamiento de las operaciones.

2.2.3. Políticas de productividad

Para cualquier proceso productivo se utilizan los factores en diferentes proporciones según el bien de que se trate. La producción total de una empresa es el resultado de la conjunción de todos los factores productivos.

Si se aumenta la cantidad aportada de todos los factores, la producción aumentará indefinidamente. Pero si se mantiene igual la cantidad aplicada de todos los factores y se empieza a aumentar la cantidad de sólo un factor, la producción total aumentará cada vez más lentamente hasta dejar de crecer.

Ésta es la que se conoce como ley de los rendimientos decrecientes.

2.3. Manual de especificaciones de puestos y funciones

Es un documento que contiene información general y específica de cada puesto dentro de la organización, incluyendo funciones, nivel jerárquico, relaciones de coordinación, nivel y competencia requeridos, además de organigramas que describen en forma gráfica la estructura organizacional.

Según el fin para que se determinen, existe una clasificación de los manuales de especificaciones de puestos.

1) Por su área de aplicación, se pueden ser:

- Generales o macro-administrativos y
- Particulares o micro-administrativos

2) Por su contenido:

- De objetivos y políticas
- De organización
- De funciones
- De especificación de puestos
- De procedimientos

- De contabilidad
- De estándares de procedimiento de datos
- De contenido múltiple (que trata de dos o más de estos temas)

La investigación que se desarrolla en este documento, los manuales de especificaciones de puestos y de procedimientos es la herramienta imprescindible para darle continuidad al proceso de modernización del servicio *outsourcing*.

2.4. Manual de procedimientos

El manual de procedimientos es un documento donde se establece un método habitual para la realización de actividades futuras. Señala los procedimientos a seguir para ejecutar determinado tipo de trabajo; describiendo en forma lógica, simplificada y estandarizada los distintos procesos que sean necesarios, o los pasos indispensables para cumplir su cometido de forma rápida y eficiente. Indica qué, quién, cómo, dónde y cuándo deben realizarse.

Su importancia radica en que ayuda a lograr que los diferentes procesos o trámites que se realizan dentro del departamento se realicen adecuadamente y en forma estandarizada.

2.4.1. Proceso

Es una serie de tareas y actividades definibles, repetibles y mensurables que conducen a un resultado útil para un cliente interno o externo.

2.4.1.1. Características de procesos

- Definibles: se deben establecer claramente los requerimientos y mediciones para cada proceso.
- Repetibles: son secuencias de actividades repetibles.
- Predecibles: ya que si las actividades de un proceso se siguen en una forma consistente se pueden obtener los resultados planeados.

2.4.1.2. Tipos de proceso

- Básicos: es aquel que invariablemente debe ejecutarse.
- Esenciales: es aquel cuya consecución determina la esencia de la empresa.
- Critico: es aquel que esta calificado como ineficiente, ya sea porque dura mucho tiempo, cuesta demasiado o tiene frecuentes quejas del usuario.
- Opcionales: es aquel que no afecta al servicio y se puede prescindir de él.

2.4.1.3. Macro-proceso

Es un proceso global, de gran alcance que normalmente suele atravesar las delimitaciones funcionales.

2.4.1.4. Micro-proceso

Es un proceso más definido, compuesto de una serie de pasos y actividades detalladas.

2.4.1.5. Output

Es el producto o servicio creado por el proceso, el que se entrega o recibe el cliente.

2.4.1.6. Input

Los materiales, equipamiento, información, recursos humanos, monetarios o condiciones medio ambientales necesarias para llevar a cabo el proceso.

2.4.1.7. Clientes

La persona que utiliza el *output*, el siguiente de la cola, incluye tanto clientes internos como externos; o bien, utilizan su *output* como un *input* para su proceso de trabajo.

2.4.1.8. Requerimientos

Lo que el cliente desea, quiere y espera de su output. Generalmente, los clientes expresan sus requerimientos en relación a características o cuestiones de tiempo, cantidad, conveniencia de utilización, facilidad de utilización o percepciones de valor.

2.4.1.9. Participantes

Las personas que efectivamente llevan a cabo el proceso, a diferencia de aquella persona que es responsable del proceso.

2.4.2 Análisis de procedimientos

Para el análisis de los procedimientos se utilizan varias técnicas y herramientas tales como la entrevista, el cuestionario, la búsqueda de información de la empresa, el acompañamiento de los jefes o supervisores, así como la búsqueda de información bibliográfica de soporte para la elaboración de los formularios a utilizar para la obtención de la información.

2.4.3. Documentación de procedimientos

Una vez obtenida la información necesaria se enlistan los pasos obligatorios para llegar al fin deseado. Éstos pasos se ordenan cronológicamente, desde el principio hasta el final. Se realiza entonces el diagrama de flujo de cada proceso, cuidando evitar el exceso de detalles en la elaboración del diagrama, y se recurre a otro personal como una fuente para ayudar a describir las actividades de manera apropiada.

2.4.4. Elementos de procedimientos

Las partes que componen los manuales varían según el tipo de manual que se trate. Básicamente para el manual de procedimientos, el contenido general es el siguiente: introducción, índice, objetivos, normas, procedimientos, flujo gramas o diagramas de flujo.

2.4.5. Representación gráfica de los procedimientos

Para la representación gráfica de los procedimientos se utiliza el diagrama de flujo o flujo grama. Este identifica los elementos de flujo (la acción, la inspección y el almacenamiento), de cada procedimiento, así como la trayectoria del flujo a través de las diversas funciones organizacionales. Éstos diagramas se utilizan en el manual para facilitar la comprensión de los procedimientos.

Se diagraman en sentido vertical, de arriba abajo y, siempre que sea posible, de izquierda a derecha, indicando el curso de los documentos.

La simbología utilizada para ejecutar los procedimientos en el servicio de *outsourcing* son los siguientes:

Tabla II. Simbología utilizada para los procesos.

Operación general		Cualquier tipo de operación.
Operación de control		Operación específica de control.
Decisión		Indicador de bifurcaciones ante dos opciones alternativas.
Inicio / fin		Inicio o fin de una línea de proceso.
Conector de tarea		Conector de línea de proceso dentro de la misma página.

Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida en: Benjamín Niebel. **Ingeniería Industrial: métodos, estándares y diseños de trabajo.**

2.5. Desechos sólidos

Es la denominación genérica de cualquier tipo de productos residuales, residuos o basuras, procedentes de la industria, el comercio, instituciones públicas y privadas, las viviendas y el campo.

Comprende todo tipo de objetos sólidos o semisólidos, putrefactos o no putrefactos, con excepción de excretas de origen humano y de desechos sólidos peligrosos.

En lenguaje común, desechos sólidos son todo aquello que normalmente llamados “basura”. Son materiales o sobrantes de la cocina, de pequeñas o grandes industrias, restos de demoliciones y otros. Algunos desechos amenazan la salud humana o al ambiente. Algunos pueden transmitir enfermedades virales, bacteriales o parasíticas al humano. Los desechos sólidos pueden provenir de hogares, comercios, hospitales, mercados municipales, talleres, panaderías, etc.

Hay desechos sólidos clasificados como peligrosos, otros como infecciosos y otros como radiactivos. Estos últimos son los más críticos por sus efectos para la vida humana, animal y vegetal.

2.5.1. Contaminación general

Es toda aquella alteración del ambiente o de los animales producida por la inclusión en el ambiente de microorganismos o sustancias nocivas, que alteran el equilibrio ecológico, provocando trastornos en el medio físico, en los seres vivos y el ser humano.

2.5.2. Clasificación de los desechos sólidos

Los desechos sólidos se pueden clasificar en dos grupos: por su naturaleza y por su origen.

- **Por su naturaleza:** desechos sólidos orgánicos: son los desechos que se generan de las actividades del ser humano y de la naturaleza. Éstos desechos se fermentan o descomponen y son reaprovechados por la naturaleza, al convertirlos en abonos orgánicos. Son biodegradables. Desechos sólidos inorgánicos: son los desechos que provienen de procesos industriales, comerciales, domésticos u hospitalarios, que por sus características no se degradan (no son biodegradables).
- **Por su origen:** desechos sólidos domiciliarios: son todos aquellos que por su naturaleza, composición, cantidad y volumen son generados en actividades realizadas en viviendas o en cualquier establecimiento asimilable a éstas. Desechos sólidos comerciales: son todos aquellos que son generados en establecimientos comerciales y mercantiles tales como almacenes, bodegas, abarroterías, comedores, hoteles, restaurantes, supermercados y plazas de mercado.

2.5.3. Medios de clasificación, recolección y manejo de los desechos

La clasificación de los desechos puede realizarse básicamente de la siguiente formas.

Desde el lugar de origen, es decir qué quienes producen dichos desechos, los reúnen en recipientes diferentes, según su naturaleza (orgánicos, inorgánicos, hospitalarios, especiales o peligrosos), y los entregan al sistema de recolección de desechos sólidos ya clasificados.

3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Los datos obtenidos a través de éste análisis proporcionan información acerca de lo que está sucediendo en el ambiente externo e interno del departamento de metlife.

3.1. Visión y misión

La empresa actualmente posee la siguiente visión.

La visión ACS incluye un acercamiento del equipo a los negocios en donde todos crezcan, participen y sepan su importancia para el equipo. Queremos que todos los empleados alcancen su máximo potencial.

Como se observa en la visión, no se expresan términos de crecimiento ni rentabilidad, innovaciones que podrían realizarse a los servicios, valores que distinguen a los miembros de la empresa ni cual será la posición de la misma frente a temas como globalización y cambios tecnológicos, es por ello que surge la necesidad de la propuesta de una visión que cuente con los factores anteriormente mencionados.

La misión actual es:

Seremos el proveedor externo de procesos de negocios líder en el mundo, dirigiremos gente talentosa, comprometida y crearemos un ambiente en el cual ellos puedan crecer profesionalmente por medio de los logros, diseñaremos soluciones innovadoras para cumplir con los requerimientos de nuestros clientes y proveerles solamente de los servicios de la más alta calidad y generaremos confiables y crecientes ingresos, utilidades, ganancias y rendimiento a nuestros accionistas.

La misión no posee factores apropiados con los que el recurso humano se identifique, por que en la misión no se especifican las funciones que desempeña la empresa, para quienes desempeña estas funciones, de que manera trata de realizarlas y el porqué de la existencia de la empresa que es uno de los factores más importantes.

3.2. Evaluación externa

El departamento de metlife no se encuentra aislado a elementos que influyen sobre él, forma parte de un medio ambiente cada vez más complejo, es por ello que el departamento visualiza a las fuerzas económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales y tecnológicas como fuerzas que afectan su actuación.

3.2.1. Fuerzas externas indirectas

Estas fuerzas provienen de entes externos que afectan al departamento de metlife de una forma indirecta pero que siempre causa un efecto secundario en el mismo, los factores que influyen positiva o negativamente en el departamento de metlife de acuerdo a lo evaluado conjuntamente con el departamento de recursos humanos son:

3.2.1.1. Económicas

Entre las variables que son objeto de monitoreo por parte del departamento de metlife las cuales afectan su actuación en el ámbito de la economía se encuentran: variación de precios, tasas de interés, indicadores de empleo, nivel de ingresos, inflación, déficit, mercado de valores, fluctuaciones de precios, políticas monetarias y fiscales, tipo de cambio e información sobre actividad económica sectorial, en las cuales el monitoreo no es detallado y específico, no poseen registros de las diferentes variaciones que dichos factores reflejan en los monitoreos, es por ello que no pueden establecer los márgenes de variación entre un monitoreo y otro.

3.2.1.2. Sociales, culturales, demográficas y ambientales

Las variables a considerar de éste ámbito en el departamento de metlife son: esperanza de vida, cantidad de matrimonios, movilidad poblacional, densidad o concentración de la población, actitud ante los negocios, estilo de vida, congestión vehicular, valor del tiempo libre, actitud ante el ahorro, hábitos de compra, roles de los sexos, escolaridad de la población y actitud ambiental.

El departamento realiza los monitoreos pero no concientiza a su recurso humano a preservar el medio ambiente, pues el departamento asumiendo cada vez, que el progreso es necesario, aumenta las exigencias para satisfacer las necesidades del presente pero no visualiza que compromete la calidad de vida de las futuras generaciones de poder satisfacer las propias.

3.2.1.3. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales

Las variables que el departamento de metlife utiliza para considerar a éstas fuerzas son: legislación sobre prácticas comerciales, materias de seguridad industrial, leyes de propiedad intelectual, patentes, subsidios, legislación antimonopolios, fijación de tarifas, leyes laborales y estabilidad política. El departamento de metlife posee deficiencias en éstos factores, porque el gobierno local es un importante regulador, controlador y supervisor; al ser un estado no estable, cualquier decisión tomada afecta o influye en el departamento de metlife.

3.2.1.4. Fuerzas tecnológicas

El tipo de información a considerar por el departamento de metlife en ésta área tiene relación con aspectos como: productos sustitutos, nueva maquinaria y equipo, automatización de procesos, tecnologías de comunicación, nuevos materiales y garantía del equipo. El problema incide en que el departamento no se encuentra inmune ante la globalización, el ritmo de cambio va en aumento y el monitoreo que se le realiza a esta fuerza es superficial, y por ser un departamento de outsourcing deben contar con la mejor tecnología para proporcionar un mejor servicio.

3.2.2. Fuerzas externas directas

En conjunto con el departamento de recursos humanos, metlife y gerencia general se determinan las fuerzas y factores externos que afectan de una manera directa al departamento.

3.2.2.1. Competencia

Para el departamento de metlife la competencia principal la encuentra en las siguientes empresas: IBM, EDS y Atento, la debilidad de metlife es no contar con la información necesaria de la competencia para comparar la productividad, rentabilidad, estabilidad y forma de actuación.

3.2.2.1.1. Rivalidad entre competidores

Entre los muchos determinantes que metlife toma en cuenta de la rivalidad entre sus competidores sobresalen las siguientes: concentración y equilibrio entre competidores, tasa de crecimiento del sector industrial, magnitud de los costos fijos o costos de almacenamiento, diferenciación del servicio o lealtad de marca y costo de cambio. Para el departamento es difícil competir en un mercado donde sus competidores están muy bien posicionados, es por ello que constantemente se están enfrentando a diversas tácticas de éstos, tales como guerras de precios, campañas publicitarias agresivas y nuevos servicios, ante estas situaciones el departamento siente la presión de mejorar su posición.

3.2.2.1.2. Amenaza de nuevos competidores

El departamento de metlife se encuentra vulnerable al ingreso de nuevos competidores que posean ventajas en costos, un nivel de inversión mayor y diferenciación del servicio, los cuales pueden afectar la actuación del departamento y enfrentarse a prestar el servicio a costos más bajos con una rentabilidad mayor, los cuales se reflejarían en la inestabilidad laboral y financiera del departamento de metlife.

3.2.2.1.3. Actuación de los competidores

El departamento de metlife posee una gran desventaja ante la actuación de sus competidores puesto que no tienen conocimiento de lo que los competidores están haciendo, cuales son sus objetivos, con que estrategias cuentan, quienes son sus clientes, quienes son sus proveedores, su posición actual en el mercado y que otros beneficios brindan los competidores, es por eso que el departamento se encuentra vulnerable al posicionamiento que posee en el mercado actual.

3.2.2.2. Sustitutos

Las empresas que metlife detecta como posibles sustitutos son: call center, Transactel, Unibase y Telgua. La presencia de los servicios que brindan estas empresas ponen un tope al precio que se puede cobrar, de tal manera que si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden brindar precios más bajos, reducen el margen de utilidad y la oportunidad de participación del departamento.

3.2.2.3. Proveedores

Al departamento de metlife actualmente le brindan servicios diferentes empresas como: Dell, Navega y Newcom.

El poder de negociación se hace sentir especialmente cuando existen pocos proveedores y el cambio de proveedores representa un gasto fuerte para la empresa porque los insumos que estos brindan son claves para el funcionamiento del departamento, éstas circunstancias facilitan el que puedan imponer sus condiciones de precio y tamaños de pedido. El departamento resulta vulnerable a que los proveedores amplíen su ámbito de operaciones al plano de producción o comercialización, transformándose en un competidor más.

3.2.2.4. Cliente

El departamento de metlife, cuenta con tres clientes importantes: metlife dental, metlife soh y metlife ib. En este sentido, cuando los clientes están bien organizados requieren el servicio en gran volumen, y como el servicio tiene varios sustitutos, no es muy diferenciado o es de bajo costo y riesgo para el cliente, entonces su poder de negociación es mayor. Esto puede traducirse en mayores exigencias en la reducción de precios, mejora en la calidad y el servicio, lo que influirá en la reducción del margen de utilidad del departamento.

3.3. Evaluación interna

Esta evaluación se realiza a través de preguntas no estructuradas a los diferentes puesto del departamento, gerente de recursos humanos, gerente de división, supervisor de calidad, supervisor de producción, gerente financiero y gerente de sistemas, con dicha evaluación se detectan faltas que deberían corregirse, las cuales se califican a través de los factores internos.

3.3.1. Factores internos

En el departamento de metlife se realiza un examen sistemático ejemplificado en la Fig. 4 pagina 35, de los factores donde se determina las diferentes calificaciones que representan la debilidad de las áreas evaluadas, las cuales se atribuyen a las gerencias representativas del departamento.

3.3.1.1. Áreas funcionales de la empresa

La evaluación de las áreas funcionales del departamento, determina cuales son los aspectos críticos para cada área, los cuales fueron obtenidos a través de preguntas no estructuradas a los gerentes y supervisores del departamento, luego se le asignó una calificación de 1 a 7 en que 1 significa que el factor se presenta muy deficiente en la empresa y 7, que el factor se encuentra presenten u operando en muy buena forma, según los criterios de los gerentes de la empresa.

Luego de realizada esta calificación, en la columna “F o D”, se anotó “F” (fortaleza) si el factor es comparativamente superior a la competencia o una “D” (debilidad) si el factor es una vulnerabilidad respecto a la competencia o dicho de otra forma, la competencia es superior en ese factor.

A continuación se muestra un ejemplo de las preguntas no estructuradas que se le realiza a los gerentes de las diferentes áreas funcionales del departamento.

Figura 4. Preguntas realizadas en áreas funcionales

AREA DE FINANZAS	
GERENTE FINANCIERO	
1. Poseen buen control de la contabilidad.	5
2. Posee altos niveles de inversiones.	4
3. Obtienen financiamiento con facilidad.	6
4. El departamento se encuentra con liquidez.	6
5. Se encuentran endeudados.	1
6. Poseen solvencia.	5
7. Es rentable el servicio.	3

Fuente: Elaboración propia en base a lo indicado por el gerente financiero.

- **Área de finanzas:** Dado que para el departamento, la situación de liquidez y rentabilidad es de suma importancia, el gerente financiero visualiza factores importantes en su área, los cuales serán evaluados a continuación.

Nota: F= Fortalezas, D= Debilidades

Tabla III. Evaluación interna del área de finanzas

FACTORES A EVALUAR	NOTA	F o D
Sistemas contables	5	F
Nivel de inversiones	4	F
Financiamiento	6	F
Situación de liquidez	6	F
Nivel de endeudamiento	1	F
Solvencia	5	F
Rentabilidad	3	D

Fuente: Elaboración propia en base a lo indicado por el Gerente Financiero.

Como se observa en la tabla de evaluación, la calificación con respecto a la rentabilidad es de 3 lo cual representa una debilidad para el departamento pues como es una empresa cambiante y con una competencia agresiva hace que el servicio tenga deficiencia en su rentabilidad.

- **Área de producción:** El departamento centra su atención en entregarle a sus cliente servicios de calidad con el menor tiempo y con los mejores costos, es por ello que el gerente y supervisores de producción y calidad visualiza los siguientes factores como críticos para su área.

Tabla IV. Evaluación interna del área de producción

FACTORES A EVALUAR	NOTA	F o D
Localización de la planta productiva	6	F
Organización o diseño de los procesos	4	D
Costos	3	F
Capacidad de producción	5	F

Continuación

Inventarios	6	F
Fuerza de trabajo (calificación)	2	D
Calidad	6	F
Preocupación por el medio ambiente	2	D
Productividad	6	F
Equipamiento y tecnología	6	F
Know-How (experiencia, saber como hacerlo)	7	F

Fuente: Elaboración propia en base a lo indicado por el Gerente y supervisores de producción y calidad.

Se observa que el departamento posee más fortalezas que debilidades, tomando en cuenta que las debilidades que en esta área se presentan no son de mucha ayuda para prestar un servicio con la calidad y eficiencia deseada puesto que el departamento no cuenta con estandarización de proceso ni manuales de procedimientos.

- **Área de recursos humanos:** Esta área es la encargada de la evaluación, selección, contratación y capacitación del recurso humano que labora en la empresa es por ello que la gerente de recursos humanos reconoce los siguientes factores a evaluar como los más importantes.

Tabla V. Evaluación interna área de recursos humanos

FACTORES A EVALUAR	NOTA	F o D
Obtención de personal (reclutamiento, selección, contratación)	5	F
Capacitación (política, programas)	5	F
Evaluación del desempeño (procedimientos)	4	D
Remuneraciones (nivel, sistema)	4	D
Motivación	3	D
Relaciones empleador / empleados	6	F
Edad	7	F
Formación	6	F
Experiencia	5	F
Rotación	6	F

Fuente: Elaboración propia en base a lo indicado por la Gerente de Recursos Humanos.

Se observa que el departamento no cuenta con procedimientos para llevar a cabo la evaluación de desempeño y es por ello que el factor de motivación también es un factor de debilidad para ellos, porque no llevan el control si el personal esta desarrollando sus tareas eficientemente, y si están cumpliendo con sus objetivos y metas para así brindarles algún tipo de incentivos que los motive a seguir desarrollándose dentro del departamento.

- **Área de sistemas:** Por ser una empresa que se dedica al procesamiento de datos deben contar con buena tecnología es por ellos que el Gerente del área de sistemas visualiza los siguientes factores como los más importantes a evaluar en su área.

Tabla VI. Evaluación interna del área de sistemas

FACTORES A EVALUAR	NOTA	F o D
Hardware (capacidad, cantidad, actualidad)	6	F
Software (extensión del uso, seguridad, actualización)	6	F
Internet (uso de la posibilidades que brinda)	5	F

Fuente: Elaboración propia en base a lo indicado por el Gerente de Sistemas.

En esta evaluación, la calificación más baja, pero entre los rangos aceptables es el uso del internet ya que es una fortaleza porque sin éste servicio el departamento no tendría funcionalidad, pero el servicio es exclusivo para ciertos servicios y personal, no para todo el personal que labora en la empresa.

3.3.1.2. Procesos administrativos

La manera para realizar el diagnóstico de los procesos administrativos de la evaluación interna, se realiza a través de preguntas no estructuradas realizadas al gerente general, gerente de recursos humanos y gerente del departamento de la siguiente manera:

Figura 5. Preguntas realizadas en áreas de procesos administrativos.

AREA DE PLANEACION GERENTE METLIFE	
1. Los procesos se llevan con formalidad.	2
2. La planeación abarca varios niveles del departamento.	2
3. Están fijados los plazos de la planeación.	2
4. Poseen y utilizan técnicas para la planeación.	2
5. Poseen periodicidad los procesos.	2

Fuente: Elaboración propia en base a lo indicado por el Gerente del departamento de metlife.

- **Planeación:** En lo que a la planeación se refiere se toman los factores que identifica el gerente del departamento de metlife como los más importantes, para resolver la problemática del departamento en base a la visión de la misma de lo que se espera en el futuro.

Tabla VII. Evaluación interna de proceso de planeación

FACTORES A EVALUAR	NOTA	F o D
Formalidad del proceso	2	D
Extensión (niveles y áreas que abarca)	2	D
Horizonte de la planeación (plazos)	2	D
Uso de técnicas de planeación	2	D
Continuidad del proceso (periodicidad)	2	D

Fuente: Elaboración propia en base a lo indicado por el gerente del departamento de metlife.

En lo que a planeación respecta, la empresa se encuentra con calificaciones muy bajas las cuales reflejan una clara debilidad para la misma, puesto que la empresa no cuenta con una planeación establecida y documentada dificulta la visión de la empresa en un corto, mediano y largo plazo.

- **Organización:** Esta evaluación se enfoca a verificar si la empresa posee una estructura organizacional establecida y si está cumple con todas sus políticas y procedimientos que la empresa requiere, para ello el gerente general y de recursos humanos identifican como los más importantes.

Tabla VIII. Evaluación interna del proceso de organización

FACTORES A EVALUAR	NOTA	F o D
Estructura organizacional	5	F
Coordinación	4	D
Relaciones de autoridad	5	F
Políticas y procedimientos	5	D

Fuente: Elaboración propia a base a lo indicado por el gerente general y recursos humanos.

Se observar que el departamento no cuenta con la coordinación deseada y con las políticas y procedimientos que la empresa requiere es por ello que son dos factores que debilitan a la empresa en esta área.

- **Dirección:** Los factores a evaluar en esta área se enfocan más a las habilidades y destrezas de cada uno de las personas que conforman la dirección de la empresa, para evaluar si llenan los requisitos para dirigir la empresa los gerentes identifican los siguientes factores indispensables para la evaluación de una dirección.

Tabla IX. Evaluación interna del proceso de dirección

FACTORES A EVALUAR	NOTA	F o D
Liderazgo	5	F
Cooperación (trabajo en equipo)	5	F
Comunicación	4	F
Motivación	5	D
Cultura organizacional (valores, creencias, principios, símbolos)	6	F
Delegación	5	F
Clima organizacional	5	D

Fuente: Elaboración propia en base a lo indicado por los gerentes de la empresa.

La evaluación demuestra que la dirección posee ciertas debilidades en lo que a motivación al personal respecta y por consiguiente existe cierta incertidumbre al clima organización que es lo que repercute en la poca motivación.

- **Control:** En esta área se evalúan las formas de controlar la calidad y eficiencia de los procesos y desarrollo del personal, para ello los gerentes y supervisor de calidad identifican los siguientes factores como los más importantes al momento de evaluar el área de control.

Tabla X. Evaluación interna del proceso de control

FACTORES A EVALUAR	NOTA	F o D
Indicadores por áreas (de calidad, etc.)	6	F
Oportunidad de los mecanismos de control	5	F
Control de calidad	6	F
Análisis de variaciones	6	D

Fuente: Elaboración propia a base a lo indicado por Gerentes y supervisor de calidad.

En el área de control se encuentra el problema de la variación ya que como es un departamento que se dedica al servicio de *outsourcing* existe mucha variación en los procesos y operaciones es por ello que se dificulta llevar un control de los mismos.

3.4. Manual de procedimientos

El departamento de metlife no posee manuales de procedimiento en los cuales se les indique a todo el recurso humanos que deben existir pasos estandarizados para realizar el procesamiento de datos, por tal razón al recurso humano se les indica una vez la forma de realizar el proceso pero al pasar del tiempo cada persona realiza el proceso de la forma que le resulte favorable.

4. IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EL DEPARTAMENTO DE METLIFE

4.1. Instrumentos o técnicas de apoyo para la conformación de alternativas estratégicas.

Como se aprecia en el análisis realizado en el capítulo 3, inciso 3.1 página 27, la visión que la empresa posee actualmente no refleja lo que los dueños y el personal clave tiene el propósito de realizar y el modo en que aspiran obtener el liderazgo competitivo.

Es por ello que se propone la siguiente visión en la cual se incluye una definición de objetivos generales y específicos de desempeño que se espera cumpla la empresa, expresados en términos de crecimiento y rentabilidad; la índole y el alcance de las operaciones presentes, así como el posible atractivo de los mercados y las actividades en el futuro, identificando unidades estratégicas tales como qué innovaciones pueden realizarse al servicio que ofrezca el departamento, que avances tecnológicos pueden incorporarse y que otras necesidades y expectativas del cliente puede satisfacer el servicio a corto plazo; valores corporativos; cuales son los valores, la conducta personal y las interacciones que distinguen e inspiran a los miembros del departamento, que talento humano especializado presentará el departamento en un corto plazo; una articulación de la redacción entre el departamento y sus grupos primarios de interés, que tipo de relación se quiere tener con aquellos individuos, grupos u organizaciones con los cuales se relaciona o impacta al departamento; y tópicos especiales con significados estratégicos.

Es por ello que se propone las siguientes visiones las cuales se obtuvieron de forma verbal con el gerente general, recursos humanos el departamento de metlife; y revisiones realizadas a la visión y misión de la empresa.

4.1.1. Visiones propuestas

- a. Seremos líderes en el servicio de outsourcing a nivel mundial, ofreciendo a nuestros clientes servicios confiables, de alta calidad, respaldados con tecnología innovadora y personal capacitados, basándonos en principios de ética y confidencialidad.

- b. Ser una empresa líder a nivel mundial en el ámbito de procesos de outsourcing realizando trabajos de alta calidad, confidencialidad y a tiempo, con gente pro-activa y responsable, es una organización de rápido movimiento, flexible y cambiante; girando al ritmo de la globalización y tecnología para llenas las expectativas de nuestros clientes.

La visión seleccionada por el departamento de metlife es el inciso “a.” la cual llena las expectativas del departamento de metlife y de sus clientes internos y externos.

En el capítulo 3, inciso 3.1 página 28, se observa que la misión posee deficiencia en su redacción, declaración y estilo pues de alguna forma a través de ella se refleja lo que es la empresa y esta imagen debería ser del agrado de los diferentes grupos de interés.

Es por ello que a continuación se propone las siguientes misiones para las cuales se toman en cuenta la participación de los gerentes de la empresa y los siguiente tópicos para la determinación de las mismas: Qué funciones desempeña la empresa, respondiendo en términos de las necesidades de los clientes que la empresa trata de satisfacer; para quién desempeña éstas funciones, en este sentido en la formulación de la misión se da una clara determinación de quienes son los clientes potenciales que la empresa identifica como su objetivo primario; de qué manera trata de desempeñar las funciones, con esto se especifica como la empresa trata de cumplir sus fines; el por qué de la existencia de la empresa, la inclusión de la misma es una consecuencia natural de la búsqueda de valores a nivel organizacional y posibilita que la empresa se plantee como parte de un contexto social.

En el cual se encuentra cumpliendo un rol y responsabilidad activa en relación a los grupos de interés directos y a la comunidad en general; y para el cumplimiento de los tópicos mencionados es importante que la misión refleje la actitud y la perspectiva, bastante limitada como para excluir algunos negocios y lo bastante amplia para dar cabida al crecimiento creativo, diferenciar a la empresa de cualquiera de las demás, capte la visión, despierte emociones y sentimientos positivos, sea inspiradora, denote que la empresa tiene éxito, rumbo y vale la pena invertir en ella tiempo y apoyo, comprometa al corazón y convenza a la mente; indique claramente quienes serán los beneficiados; mas que un lema escrito en un agradable afiche o en un moderno y elegante sitio web, es el centro donde gravita esa gran familia empresarial.

4.1.2. Misiones propuestas

- a. Ofreceremos soluciones de negocios outsourcing, confiables, de alta calidad y comprometidos con el tiempo de entrega de nuestros servicios, respaldados con tecnología avanzada y profesionales capacitados, con la finalidad de satisfacer las necesidades de nuestro recurso humano y llenar las expectativas de nuestros clientes a nivel global.

- b. Diseñaremos soluciones de negocios con el propósito de brindarle a nuestros clientes del mundo la satisfacción de obtener un servicio de calidad, confidencialidad y eficiencia, empleando al personal capacitado y los métodos más modernos que giran al ritmo de la globalización y los cambios tecnológicos.

La misión seleccionada por el departamento de metlife es el inciso “a.”

Para complementar los procesos realizados en la etapa previa en la que se propone la visión y misión, también se proponen algunas técnicas o instrumentos que se desarrollarán con el fin de sistematizar la información, producir análisis combinados entre capacidades internas y características de entorno externo, o para comparar y evaluar la posición competitiva del departamento. La aplicación de estos instrumentos contribuye a ponderar factores previamente identificados que influirán en la determinación de alternativas estratégicas, a visualizar nuevas alternativas o proporcionar elementos a considerar en la evaluación de ellas.

Entre estas se encuentran la matriz de evaluación de los factores externos (EFE), matriz de evaluación de los factores internos (EFI), matriz de fortalezas-oportunidades-debilidades-amenazas (FODA), matriz del perfil competitivo (MPC) y matriz del *boston consulting group* (BCG), las cuales se describen a continuación.

4.1.3. Matriz de evaluación de los factores externos (matriz EFE)

Esta matriz se propone con el fin de evaluar los factores externos que puedan afectar a la empresa y que surgen a través del análisis de la situación actual del departamento capítulo 3, inciso 3.2 página 28 donde se realiza un evaluación externa de las diferentes fuerzas directas e indirectas que son objeto de monitoreo por parte del departamento que pueden beneficiar o afectar a la empresa, (oportunidades y amenazas). Para la elaboración de esta matriz se le deben asignar un peso a cada factor en una escala de 0.0 (0%) a 1.0 (100%), los cuales fueron establecidos según el criterio de los gerentes de la empresa; el peso total de 1.0 debe ser distribuido entre todos los factores de acuerdo a la importancia que se le asignan a cada factor en los resultados de la empresa. Esta asignación debe tomar en consideración también la comparación de importancia con los otros factores. Un peso de 0.0 significa que el factor no tiene importancia y 1.0 que ese factor es el más importante.

Los valores extremos sólo sirven para fijar el rango de la escala de evaluación. Asignar 0.0 a un factor significaría que no tiene ninguna importancia lo cuál implicaría que no tiene sentido incorporarlo al listado. Por el contrario, un valor de 1.0 significaría que ese es el único valor importante (caso muy poco realista) y entonces no existiría mayor análisis. La suma de todos los pesos asignados debe sumar 1.0

Tabla XI. Lista de oportunidades y amenazas con su asignación de pesos

Oportunidades	PESO
1. Desarrollar enormes sociedades, experiencia, velocidad, visión y talento que abren todo el potencial de los negocios de cada cliente en un mundo digital.	0.05
2. Dirigir gente talentosa comprometida, y crear un clima organizacional en el cual ellos puedan crecer profesionalmente por medio de sus logros.	0.05
3. Generar confiables y crecientes ingresos, utilidades, ganancias y rendimiento a los accionistas.	0.15
4. Crear un clima organizacional donde el cliente interno y externo este satisfecho y le ayude a mejorar su calidad de vida.	0.05
5. Demanda creciente de un servicio de alta calidad en el mercado interno, debido a una mejor situación económica del país.	0.015
6. Creciente desarrollo tecnológico / productivo crea barreras de entrada de productores de alta calidad.	0.045
7. Imagen de calidad y estatus del servicio por sobre los sustitutos.	0.11
8. Aprovechamiento del apoyo de Invest en Guatemala.	0.03
Amenazas	
1. Multiplicidad de empresas a nivel nacional operando con proceso de negocios outsourcing.	0.005

Continuación

2. Entrada de vigencia del tratado de libre comercio, que puede facilitar el ingreso de nuevas empresas que se dedican al mismo servicio.	0.1
3. Competitividad fuerte y agresiva de otras empresas que están dentro del mismo ramo.	0.05
4. Comparación de la operativización y funcionamiento de la empresa con otras que prestan el mismo servicio.	0.005
5. Alta competencia en el país entre servicios de menor valor agregado.	0.05
6. Baja calidad de servicios locales.	0.05
7. Aumento del posicionamiento de los sustitutos.	0.045
8. Exigentes altas normas de calidad de clientes externos.	0.1
9. Incrementos al salario mínimo, incentivos, etc.	0.045
10. Indemnización universal en caso de aprobarse como ley.	0.05
TOTAL	1.00

Fuente: Manual de Fundes.

Luego de la asignación de los pesos y de verificar que la sumatoria se 1.0 se le deben asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores respecto a como esta respondiendo la empresa a dicho factor y cuan preparada esta para aprobarlo.

El significado de las calificaciones es el siguiente:

4= Una respuesta muy superior

3= Una respuesta superior a la media

2= Una respuesta media

1= Una respuesta deficiente

Tabla XII. Matriz EFE

<i>MATRIZ EFE</i>		
<i>Oportunidades</i>	<i>Peso</i>	<i>Calificación</i>
1. Desarrollar enormes sociedades, experiencia, velocidad, visión y talento que abren todo el potencial de los negocios de cada cliente en un mundo digital.	0.05	3
2. Dirigir gente talentosa comprometida, y crear un clima organizacional en el cual ellos puedan crecer profesionalmente por medio de sus logros.	0.05	3
3. Generar confiables y crecientes ingresos, utilidades, ganancias y rendimiento a los accionistas.	0.15	4
4. Crear un clima organizacional donde el cliente interno y externo este satisfecho y le ayude a mejorar su calidad de vida.	0.05	3
5. Demanda creciente de un servicio de alta calidad en el mercado interno, debido a una mejor situación económica del país.	0.015	2
6. Creciente desarrollo tecnológico / productivo crea barreras de entrada de productores de alta calidad.	0.045	3

Continuación

7. Imagen de calidad y estatus del servicio por sobre los sustitutos.	0.11	3
8. Aprovechamiento del apoyo de Invest en Guatemala.	0.03	2
Amenazas		
1. Multiplicidad de empresas a nivel nacional operando con proceso de negocios outsourcing.	0.005	2
2. Entrada de vigencia del tratado de libre comercio, que puede facilitar el ingreso de nuevas empresas que se dedican al mismo servicio.	0.1	2
3. Competitividad fuerte y agresiva de otras empresas que están dentro del mismo ramo.	0.05	2
4. Comparación de la operativización y funcionamiento de la empresa con otras que prestan el mismo servicio.	0.005	3
5. Alta competencia en el país entre servicios de menor valor agregado.	0.05	3
6. Baja calidad de servicios locales.	0.05	2
7. Aumento del posicionamiento de los sustitutos.	0.045	2
8. Exigentes altas normas de calidad de clientes externos.	0.1	2
9. Incremento al salario mínimo, incentivos, etc.	0.045	3
10. Indemnización universal en caso de aprobarse como ley.	0.05	3

Fuente: Manual de Fundes.

Luego de la asignación de calificaciones se prosigue a calcular la calificación ponderada multiplicando para cada factor, el peso y la calificación.

Tabla XIII. Matriz EFE ponderada

Matriz EFE			
<i>Oportunidades</i>	<i>Peso</i>	<i>Calificación</i>	<i>Ponderación</i>
1. Desarrollar enormes sociedades, experiencia, velocidad, visión y talento que abren todo el potencial de los negocios de cada cliente en un mundo digital.	0.05	3	0.15
2. Dirigir gente talentosa comprometida, y crear un clima organizacional en el cual ellos puedan crecer profesionalmente por medio de sus logros.	0.05	3	0.15
3. Generar confiables y crecientes ingresos, utilidades, ganancias y rendimiento a los accionistas.	0.15	4	0.6
4. Crear un clima organizacional donde el cliente interno y externo este satisfecho y le ayude a mejorar su calidad de vida.	0.05	3	0.15
5. Demanda creciente de un servicio de alta calidad en el mercado interno, debido a una mejor situación económica del país.	0.015	2	0.03
6. Creciente desarrollo tecnológico / productivo crea barreras de entrada de productores de alta calidad.	0.045	3	0.135
7. Imagen de calidad y estatus del servicio por sobre los sustitutos.	0.11	3	0.33

Continuación

8. Aprovechamiento del apoyo de Invest en Guatemala.	0.03	2	0.06
TOTAL			1.605
Amenazas			
1. Multiplicidad de empresas a nivel nacional operando con proceso de negocios outsourcing.	0.005	2	0.01
2. Entrada de vigencia del tratado de libre comercio, que puede facilitar el ingreso de nuevas empresas que se dedican al mismo servicio.	0.1	2	0.2
3. Competitividad fuerte y agresiva de otras empresas que están dentro del mismo ramo.	0.05	2	0.1
4. Comparación de la operativización y funcionamiento de la empresa con otras que prestan el mismo servicio.	0.005	3	0.015
5. Alta competencia en el país entre servicios de menor valor agregado.	0.05	3	0.15
6. Baja calidad de servicios locales.	0.05	2	0.1
7. Aumento del posicionamiento de los sustitutos.	0.045	2	0.09
8. Exigentes altas normas de calidad de clientes externos.	0.1	2	0.2
9. Incremento al salario mínimo, incentivos, etc.	0.045	3	0.135

Continuación

10. Indemnización universal en caso de aprobarse como ley.	0.05	3	0.15
TOTAL			1.15
SUMATORIA	1		<u>2.755</u>

Fuente: Manual de Fundes.

Como puede apreciarse en la tabla anterior la suma de los valores ponderados es **2.755**.

Por otra parte, de los valores extremos definidos para las calificaciones y peso se desprende también que el mayor valor que podría alcanzar la suma de los valores ponderados de los factores es 4.0 y el menor 1.0. Considerando un cálculo simple del promedio se obtiene un valor de 2.5, el cual sirve como una referencia general para medir la forma en que el departamento está preparada para capitalizar las oportunidades y evitar o minimizar las amenazas.

En este caso el valor de **2.755** es superior a la media, lo que en términos generales indica que el departamento está dentro del rango de aceptación en cuanto a responder a las oportunidades y amenazas.

Llevando el análisis a un nivel más específico se pueden considerar las sumas parciales de los valores ponderados tanto de las oportunidades como de las amenazas (por separado). En este caso estos valores son de **1.605** y **1.15** respectivamente. Esto señala que el departamento está mejor preparada para aprovechar las oportunidades que para afrontar las amenazas.

Ahora las oportunidades se deben ordenar de mayor a menor, de acuerdo a la calificación asignada. Es decir, se ponen en primer lugar aquellos factores para los cuales la empresa presenta el mejor grado de respuesta. Ante factores con igual calificación tiene preponderancia el que tenga mayor relevancia para el resultado de la empresa, o sea, mayor peso relativo.

En el caso de las amenazas, los factores se ordenan de menor a mayor calificación. Es decir, se colocan en primer lugar aquellos factores ante los cuales la empresa se encuentra menos preparada para afrontarlos. En caso que exista igualdad en la calificación de factores predomina el que tenga mayor peso relativo.

De acuerdo a estos criterios la matriz anterior adquiere la siguiente forma:

Tabla XIV. Matriz EFE ordenada

MATRIZ EFE			
Oportunidades	Peso	Calificación	Ponderación
3. Generar confiables y crecientes ingresos, utilidades, ganancias y rendimiento a los accionistas.	0.15	4	0.6
1. Desarrollar enormes sociedades, experiencia, velocidad, visión y talento que abren todo el potencial de los negocios de cada cliente en un mundo digital.	0.05	3	0.15

Continuación

2. Dirigir gente talentosa comprometida, y crear un clima organizacional en el cual ellos puedan crecer profesionalmente por medio de sus logros.	0.05	3	0.15
4. Crear un clima organizacional donde el cliente interno y externo este satisfecho y le ayude a mejorar su calidad de vida.	0.05	3	0.15
5. Demanda creciente de un servicio de alta calidad en el mercado interno, debido a una mejor situación económica del país.	0.045	3	0.135
6. Creciente desarrollo tecnológico / productivo crea barreras de entrada de productores de alta calidad.	0.015	2	0.03
7. Imagen de calidad y estatus del servicio por sobre los sustitutos.	0.11	3	0.33
8. Aprovechamiento del apoyo de Invest en Guatemala.	0.03	2	0.06
TOTAL			1.605
Amenazas			
2. Entrada de vigencia del tratado de libre comercio, que puede facilitar el ingreso de nuevas empresas que se dedican al mismo servicio.	0.1	2	0.2
8. Exigentes altas normas de calidad de clientes Externos.	0.1	2	0.2

Continuación

6. Baja calidad de servicios locales.	0.05	2	0.1
3. Competitividad fuerte y agresiva de otras empresas que están dentro del mismo ramo.	0.05	2	0.1
7. Aumento del posicionamiento de los Sustitutos.	0.045	2	0.09
1. Multiplicidad de empresas a nivel nacional operando con proceso de negocios outsourcing.	0.005	2	0.01
4. Comparación de la operativización y funcionamiento de la empresa con otras que prestan el mismo servicio.	0.005	3	0.015
5. Alta competencia en el país entre servicios de menor valor agregado.	0.05	3	0.15
9. Incremento al salario mínimo, incentivos, etc.	0.045	3	0.135
10. Indemnización universal en caso de aprobarse como ley.	0.05	3	0.15
TOTAL			1.15
SUMATORIA	1		2.755

Fuente: Manual de Fundes.

El departamento debería centrar su atención prioritariamente en aprovechar aquellas oportunidades para las cuales se encuentra mejor preparada (calificación alta) y que tienen mayor impacto o incidencia en la industria (peso alto) y, por otra parte, realizar acciones sobre aquellas amenazas ante las cuales se encuentra mas indefensa (menor grado de respuesta) y que tienen mayores efectos en el departamento (peso relativo).

De la matriz se desprende que en el caso de las oportunidades, el factor 3, presenta la característica de tener una alta calificación y alto peso relativo consecuentemente, presentan también un alto valor ponderado. Estas características lo convierten en el centro de atención respecto a que tipo de alternativas estratégicas podría seguir el departamento para aprovechar estas oportunidades.

Esto no quiere decir que automáticamente se excluyan las otras oportunidades, ya que pueden darse algunas situaciones que ameriten ser analizadas mas profundamente a la luz de mayores antecedentes que se posean. En el caso del factor 7, se aprecia que éste presenta un peso relativamente alto, pero la baja respuesta del departamento hace caer su valor ponderado.

Si se visualizan acciones de baja complejidad o costos que pudieran mejorar la respuesta del departamento, dicho factor pasaría a conformar una atractiva oportunidad para aprovechar.

En lo que respecta a las amenazas, los factores 2, 3, 6 y 8, presentan la característica de tener una baja calificación y alto peso relativo, razón por la cual seria de especial preocupación para el departamento.

Es por ello, que se deben orientar sus acciones hacia la generación de alternativas estratégicas que minimicen el impacto de las amenazas que representan estos factores identificados como los más preocupantes.

Al igual como se planteo anteriormente para el caso de las oportunidades el análisis no excluye automáticamente todas las otras amenazas listadas.

Particularmente en lo relativo a las amenazas, es aconsejable, también, prestar atención a aquellos factores que tienen una alta calificación y un alto peso relativo, como en la caso del factor 5. Una situación de este tipo, significa que el factor constituye una amenaza que tiene una alta incidencia o relevancia para el sector industrial por su alto peso, pero que el departamento se encuentra en muy buenas posición para enfrentarla por su alta calificación. Si bien, esto puede sugerir que el departamento no debe preocuparse entonces por estas amenazas, también, puede significar que dada la posición favorable que tiene el departamento para enfrentarla, podría ser posible transformarla en una oportunidad.

4.1.4. Matriz de evaluación de los factores internos (Matriz EFI)

La metodología que se propone en la construcción de la matriz EFI es similar a la utilizada en la matriz EFE, considerando que los factores que se usan corresponden a fortalezas y debilidades que surgen del proceso de evaluación interna de la empresa en el capítulo 3, inciso 3.3 página 34, donde se realiza un evaluación interna de las diferentes áreas que son objeto de monitoreo por parte del departamento que pueden fortalecer o debilitar al departamento, (fortalezas y debilidades).

Se debe listar los factores que representan fortalezas y debilidades, enlistando primero las fortalezas y luego las debilidades, luego se debe asignar el peso a cada factor, en la escala de 0.0 (0%) a 1.0 (100%), es decir, el peso total de 1.0, debe ser distribuido entre todos los factores considerando tanto las fortalezas como las debilidades de acuerdo a la importancia que se le asigna a cada factor en los resultados del departamento.

Se debe asignarle una calificación a cada fortaleza, en relación a cuan notorio o marcada es su presencia en el departamento, el valor de las calificaciones tiene el siguiente significado:

4= El factor representa una fortaleza mayor

3= El factor representa una fortaleza menor

2= El factor representa una debilidad menor

1= El factor representa una debilidad mayor

Cabe advertir que a diferencia de la matriz EFE, en la cual se utilizaba el mismo rango y en su totalidad (de 1 a 4) para evaluar tanto las oportunidades como las amenazas, en este caso (matriz EFI), las calificaciones 4 y 3, solo son pertinentes para las fortalezas y las calificaciones 1 y 2, solo para las debilidades.

Calcular la calificación ponderada multiplicando, para cada factor, el peso y la calificación.

Tabla XV. Matriz EFI

MATRIZ EFI			
Fortalezas	Peso	Calificación	Ponderación
1. Ser el proveedor externo de procesos de negocios (<i>Business Process Outsourcing</i> (BPO)) líder en el mundo.	0.04	3	0.12
2. Desarrollar procesos externos de soluciones de negocios (BPO, por sus siglas en inglés), información de tecnología (IT) y servicios de sistemas de integración para una diversa lista de clientes a través de una variada rama de industrias.	0.05	3	0.15
3. Proveer servicios de soluciones de negocios BPO de dos modelos básicos: procesos de servicios de transacciones y servicios de multiprocesos.	0.15	4	0.6
4. Diseñar soluciones innovadoras para cumplir con los requerimientos de los clientes y proveerles solamente de los servicios de la más alta calidad.	0.075	4	0.3
5. Resolver problemas, no simplemente observarlos, siempre formar parte de la solución, en cualquier situación con eficiencia, eficacia y oportunamente.	0.1	3	0.3

Continuación

6. Proveer servicios que garantiza la confidencialidad y seguridad de la información de nuestros clientes.	0.085	4	0.34
<i>Debilidades</i>			
1. No contar con una planeación estratégica.	0.1	1	0.1
2. Aplicación de reglamentos extranjeros en una empresa donde el funcionamiento es con cultura guatemalteca.	0.1	1	0.1
3. No contar con las herramientas concretas para definir el futuro de la empresa.	0.05	1	0.05
4. No tener una infraestructura adecuada y cómoda para el desarrollo de la operación.	0.05	2	0.1
5. Salarios no fijos para operadores.	0.05	2	0.1
6. Carecer de procesos estandarizados para todos los departamentos.	0.15	2	0.3
<i>TOTAL</i>	1		<u>2.56</u>

Fuente: Manual de Fundes.

Como se observa en la tabla, la suma de los valores ponderados da un valor de **2.56** (superior al promedio de 2.50), lo que significa que la posición estratégica interna del departamento esta arriba del promedio.

Para visualizar mejor los aspectos a los que el departamento debe prestar mayor atención o prioridad es conveniente ordenar los factores listados de acuerdo a los siguientes criterios.

De acuerdo a las fortalezas, ordenar los factores de mayor a menor de acuerdo a la calificación asignada. Es decir, se ponen en primer lugar aquellos factores que representan una fortaleza mayor. Ante factores con igual calificación tiene preponderancia el que tenga mayor relevancia para el resultado de la industria, o sea, mayor peso relativo.

En el caso de las debilidades, los factores se ordenan de menor a mayor calificación. Es decir, se colocan en primer lugar aquellos factores que representan una debilidad mayor. En caso de que exista igualdad en la calificación de factores predomina el que tenga mayor peso relativo.

Tabla XVI. Matriz EFI ordenada

<i>MATRIZ EFI</i>			
<i>Fortalezas</i>	<i>Peso</i>	<i>Calificación</i>	<i>Ponderación</i>
3. Proveer servicios de soluciones de negocios BPO de dos modelos básicos: procesos de servicios de transacciones y servicios de multiprocesos.	0.15	4	0.6
6. Proveer servicios que garantiza la confidencialidad y seguridad de la información de nuestros clientes.	0.085	4	0.34

Continuación

4. Diseñar soluciones innovadoras para cumplir con los requerimientos de los clientes y proveerles solamente de los servicios de la más alta calidad.	0.075	4	0.3
5. Resolver problemas, no simplemente observarlos, siempre formar parte de la solución, en cualquier situación con eficiencia, eficacia y oportunamente.	0.1	3	0.3
2. Desarrollar procesos externos de soluciones de negocios (BPO, por sus siglas en inglés), información de tecnología (IT) y servicios de sistemas de integración para una diversa lista de clientes a través de una variada rama de industrias.	0.05	3	0.15
1. Ser el proveedor externo de procesos de negocios (<i>Business Process Outsourcing</i> (BPO)) líder en el mundo.	0.04	3	0.12
Debilidades			
1. No contar con una planeación estratégica.	0.1	1	0.1
2. Aplicación de reglamentos extranjeros en una empresa donde el funcionamiento es con cultura guatemalteca.	0.1	1	0.1
3. No contar con las herramientas concretas para definir el futuro de la empresa.	0.05	1	0.05

Continuación

6. Carecer de procesos estandarizados para todos los procesos.	0.15	2	0.3
4. No tener una infraestructura adecuada y cómoda para el desarrollo de la operación.	0.05	2	0.1
5. Salarios no fijos para operadores.	0.05	2	0.1
TOTAL	1		2.56

Fuente: Manual de Fundes.

El departamento debe centrar su atención en aquellos factores en que sus fortalezas son mayores y tienen mayor incidencia en la industria.

También en aquellos que representan mayores debilidades y que tienen mayor impacto en los resultados de la industria. Del cuadro se desprenden que los factores mas relevantes de acuerdo a estos criterios son 3, 6 y 4 para las fortalezas, y 1, 2 y 3 para las debilidades. Al igual que se señalara anteriormente, esto no significa excluir automáticamente a los demás factores.

4.1.5. Matriz FODA

A través de la matriz de Fortalezas-Oportunidades-Debilidades-Amenazas (FODA) se propone examinar simultáneamente la interacción entre las características internas del departamento de metlife y el entorno en el cual esté compite, la cual surge de la evaluación de las fuerzas internas y externas del departamento que se desarrolla en el capítulo 3, incisos 3.2 y 3.3, páginas 28 y 34.

De esta forma las alternativas estratégicas, se propone que se obtengan del cruce y asociación de factores externos con factores internos o viceversa.

El cruce de los factores son de la siguiente forma:

- **CUADRANTE F – O:** Combina las fortalezas internas del departamento con las oportunidades externas.
- **CUADRANTE D – O:** En este cuadrante se señalan las acciones que permitirán soslayar las debilidades para aprovechar una oportunidad.
- **CUADRANTE F – A:** Incluye las acciones que aprovechan las fortalezas internas para evitar o minimizar las amenazas externas.
- **CUADRANTE D – A:** Incluye acciones tendientes a disminuir el impacto que podrían generar las amenazas externas en aspectos en que el departamento presenta debilidades.

La construcción detallada de la matriz FODA sintetiza los listados de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificados y trasladarlos a las celdas de encabezados de las filas y columnas de la matriz, señalar en cada uno de los cuadrantes centrales las acciones que se visualicen, indicando la numeración de los factores (fortalezas, oportunidades, debilidades o amenazas) específicos que están involucrados, inspiran o justifican la acción.

Tabla XVII. Matriz FODA

	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
	<p>F1. Ser el proveedor externo de procesos de negocios (Business Process Outsourcing (BPO)) líder en el mundo.</p> <p>F2. Desarrollar procesos externos de soluciones de negocios (BPO, por sus siglas en inglés), información de tecnología (IT) y servicios de sistemas de integración para una diversa lista de clientes a través de una variada rama de industrias.</p> <p>F3. Proveer servicios de soluciones de negocios BPO de dos modelos básicos: procesos de servicios de transacciones y servicios de multiprocesos.</p> <p>F4. Diseñar soluciones innovadoras para cumplir con los requerimientos de los clientes y proveerles solamente de los servicios de la más alta calidad.</p> <p>F5. Resolver problemas, no simplemente observarlos, siempre formar parte de la solución, en cualquier situación con eficiencia, eficacia y oportunamente.</p> <p>F6. Proveer servicios que garantiza la confidencialidad y seguridad de la información de nuestros clientes.</p>	<p>D1. No contar con una planeación estratégica.</p> <p>D2. Aplicación de reglamentos extranjeros en una empresa donde el funcionamiento es con cultura guatemalteca.</p> <p>D3. No contar con las herramientas concretas para definir el futuro de la empresa.</p> <p>D4. No tener una infraestructura adecuada y cómoda para el desarrollo de la operación.</p> <p>D5. Salarios no fijos para operadores.</p> <p>D6. Carecer de procesos estandarizados para todos los departamentos.</p>

Continuación

Oportunidades (O)		
<p>O1. Desarrollar enormes sociedades, experiencia, velocidad, visión y talento que abren todo el potencial de los negocios de cada cliente en un mundo digital.</p> <p>O2. Dirigir gente talentosa comprometida, y crear un clima organizacional en el cuál ellos puedan crecer profesionalmente por medio de sus logros.</p> <p>O3. Generar confiables y crecientes ingresos, utilidades, ganancias y rendimiento a los accionistas.</p> <p>O4. Crear un clima organizacional donde el cliente interno y externo esté satisfecho y le ayude a mejorar su calidad de vida.</p> <p>O5. Demanda creciente de un servicio de alta calidad en el mercado interno, debido a una mejor situación económica del país.</p> <p>O6. Creciente desarrollo tecnológico / productivo crea barreras de entrada de productores de alta calidad.</p> <p>O7. Imagen de calidad y estatus del servicio por sobre los sustitutos.</p> <p>O8. Aprovechamiento del apoyo de Invest en Guatemala</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Líder en el desarrollo de BPO que abre el potencial de los negocios de cada cliente en un mundo digital. F1, F2 / O1 • Proveer dos modelos básicos de servicios debido al avance de la situación económica del país. F3 / O5 • Cumplir con los clientes en servicios de alta calidad y generar confiables y creciente ingresos para lograr un desarrollo tecnológico / productivo. F4 / O3, O6 • Formar parte de la solución de un problema a través de dirigir gente talentosa en un buen clima organizacional. F5 / O2, O4 • Garantizar confidencialidad y seguridad de la información creando imagen de calidad y status. F6 / O7, O8 	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con Planeación estratégica, para así poder visualizar el futuro de la empresa y poseer la visión de cómo estará la empresa a corto plazo. D1, D3, / O1, O8, O3 • Poseer instrucciones acordadas a nuestra culturas se reflejaría en el entendimiento de los clientes tanto interno como externo. D2 / O4 • Poseer la infraestructura adecuada y establecer salarios fijos a los operadores, mejora el clima organizacional. D5, D4 / O2, O4 • Estandarizar los procesos para vislumbrar la imagen y estabilidad de la empresa. D6 / O7, O5

Continuación

Amenazas (A)		
<p>A1. Multiplicidad de empresas a nivel nacional operando con proceso de negocios outsourcing.</p> <p>A2. Entrada de vigencia del Tratado de Libre Comercio, que puede facilitar el ingreso de nuevas empresas que se dedican al mismo servicio.</p> <p>A3. Competitividad fuerte y agresiva de otras empresas que están dentro del mismo ramo.</p> <p>A4. Comparación de la operativización y funcionamiento de la empresa con otras que prestan el mismo servicio.</p> <p>A5. Alta competencia en el país entre servicios de menor valor agregado</p> <p>A6. Baja calidad de servicios locales</p> <p>A7. Aumento del posicionamiento de los sustitutos</p> <p>A8. Exigentes altas normas de calidad de clientes externos.</p> <p>A9. Incrementos al salario mínimo, incentivos, etc.</p> <p>A10. Indemnización universal en caso de aprobarse como ley</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar Procesos Externos de Soluciones de Negocios para una diversa lista de clientes a través de una variada rama de industrias. F1, F2 / A1, A2, A3 • Diseñar soluciones innovadoras y proveer servicios que garantiza la confidencialidad y seguridad de la información de nuestros clientes para cumplir con sus requerimientos y proveerles solamente de los servicios de la más alta calidad. F2 / A3, A4, A6, A8 • Resolver problemas, no simplemente observarlos, siempre formar parte de la solución, en cualquier situación con eficiencia, eficacia y oportunamente. F5 / A5 	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con una planeación estratégica y poder así contar con las herramientas concretas para definir el futuro de la empresa. D1, D2 / A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8 • Contar con una infraestructura adecuada y cómoda para el desarrollo de la operación. D4 / A5, A6, A7 • Salarios fijos para operadores. D5 / A9, A10 • Poseer procesos estandarizados para todos los departamentos. D6 / A3, A4, A6, A8

Fuente: Manual de Fundes.

4.1.6. Matriz del perfil competitivo (MPC)

Se propone la MPC para comparar al departamento con los principales y más directos competidores los cuales se establecen en el capítulo 3, inciso 3.2.2.1 página 31, en base de ciertos factores seleccionados por la gerencia general como lo más relevante o crítico para determinar la posición competitiva. Luego debe otorgársele un peso a los factores, en la escala desde 0.0 (0%) a 1.0 (100%), los cuales fueron establecidos por el criterio de los gerentes de la empresa. Es decir, el peso total de 1.0, debe ser distribuido entre todos los factores de acuerdo a la incidencia que se le asigna a cada factor en los resultados o posición competitiva del departamento las cuales son visualizados por la gerencia general. El peso de cada factor es el mismo para todo el departamento. La suma de todos los pesos asignados debe sumar 1.0.

Tabla XVIII. Matriz del Perfil Competitivo con pesos asignados

FACTORES	PESO IDEAL	ACS	EDS	IBM
Calidad	0.25	0.22	0.20	0.24
Precio	0.25	0.20	0.20	0.18
Presencia en el Mercado (imagen)	0.20	0.20	0.20	0.20
Capacidad de Producción	0.18	0.18	0.17	0.18
Situación financiera	0.12	0.10	0.09	0.12
TOTAL	1.0	0.9	0.86	0.92

Fuente: Manual de Fundes.

Ahora se debe calificar a la empresa y a los competidores en cada uno de los factores (fila por fila), la escala de calificación corresponde a un valor absoluto que va desde 1 a 4, en que 4, es la mejor calificación (mas ventajosa respecto al factor).

Tabla XIX. Matriz del Perfil Competitivo con calificaciones respectivas

Factores	Peso	ACS		EDS		IBM	
		Abs.	Pond.	Abs.	Pond.	Abs.	Pond.
Calidad	0.25	3		2		3	
Precio	0.25	3		2		3	
Presencia en el mercado (imagen)	0.20	2		2		4	
Capacidad de producción	0.18	3		3		3	
Situación financiera	0.12	2		2		3	
TOTAL	1						

Fuente: Manual de Fundes.

Luego calcular los valores ponderados de cada factor para cada una de las empresas y se obtiene multiplicando el peso del factor por la calificación que presenta cada empresa respecto de dicho factor. El total ponderado de cada empresa se obtiene sumando los valores ponderados de todos los factores de la empresa correspondiente.

Tabla XX. Matriz del Perfil Competitivo con valores ponderados

Factores	Peso	ACS		EDS		IBM	
		Calificación		Calificación		Calificación	
		Abs.	Pond.	Abs.	Pond.	Abs.	Pond.
Calidad	0.25	3	0.75	2	0.50	3	0.75
Precio	0.25	3	0.75	2	0.50	3	0.75
Presencia en el mercado (imagen)	0.20	2	0.40	2	0.40	4	0.80
Capacidad de producción	0.18	3	0.54	3	0.54	3	0.54
Situación financiera	0.12	2	0.24	2	0.24	3	0.36
TOTAL	1		2.68		2.18		<u>3.20</u>

Fuente: Manual de Fundes.

En términos generales se observa que la empresa IBM tiene un mejor perfil competitivo (valor total ponderado de **3.20**) y EDS presenta el perfil más debilitado (valor total ponderado de **2.18**).

4.1.7. Matriz del boston consulting group (BCG)

Con esta matriz se proponer realizar una evaluación del estado en que se encuentran los distintos negocios del departamento, lo que se denomina “cartera de negocios”.

Las variables usadas en la BCG son: la tasa de crecimiento del mercado y la participación relativa de mercado, conformando una matriz del siguiente tipo:

La tasa de crecimiento del mercado corresponde al porcentaje en que han crecido o disminuido las ventas entre los dos últimos años.

La forma de calcularla es la siguiente:

$$\frac{\text{Ventas Mercado Total (año Z)} - \text{Ventas Mercado Total (año Z - 1)}}{\text{Ventas Mercado Total (año Z - 1)}} * 100$$

$$\frac{6,080,000 - 5,168,000}{5,168,000} * 100 = 1.764706$$

La participación relativa de mercado corresponde a la relación entre las ventas del departamento y las ventas del competidor principal. Su valor se obtiene de al siguiente formula:

$$\frac{\text{Ventas de la Empresa (año Z)}}{\text{Ventas del Competidor Principal (año Z)}}$$

$$\frac{10,000,000}{12,000,000} = 0.8333333$$

Nótese que un valor de 1.0, significa que las ventas del departamento son iguales a la del principal competidor, lo que indicaría que ambos son líderes. Si el valor es mayor a 1.0, significa que el departamento tiene mayores ventas que el principal competidor y por tanto es el departamento líder.

Para la matriz BCG una participación relativa media corresponde a la mitad de las ventas del competidor principal, como puede apreciarse en el eje horizontal de la figura 6 página 76, en que el valor medio corresponde a 0.5.

El eje horizontal tiene un rango máximo de 1.0, a pesar de que el valor puede ser superior.

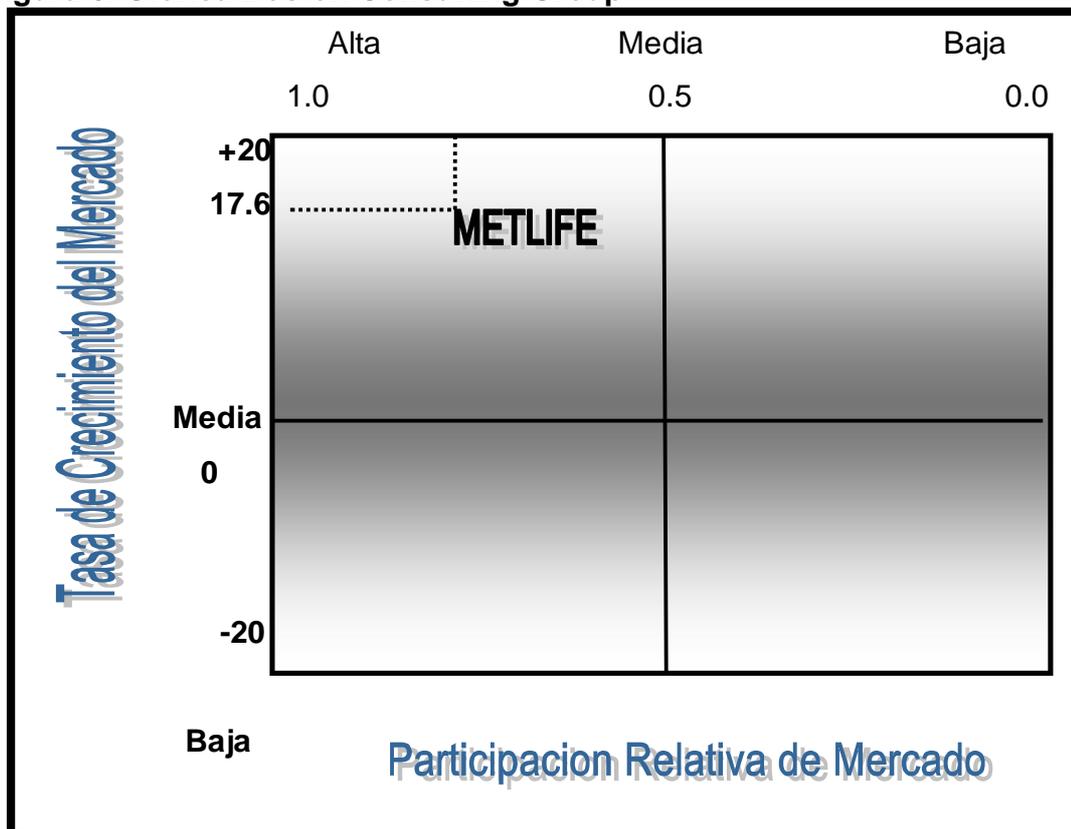
Tabla XXI. Matriz Boston Consultin Group

Servicio (Líneas o Divisiones)	Crecimiento del Mercado	Participación del Mercado
Metlife	17.65%	0.8333

Fuente: Manual de Fundes.

La posición del departamento de metlife en la matriz correspondería al cuadrante superior izquierdo:

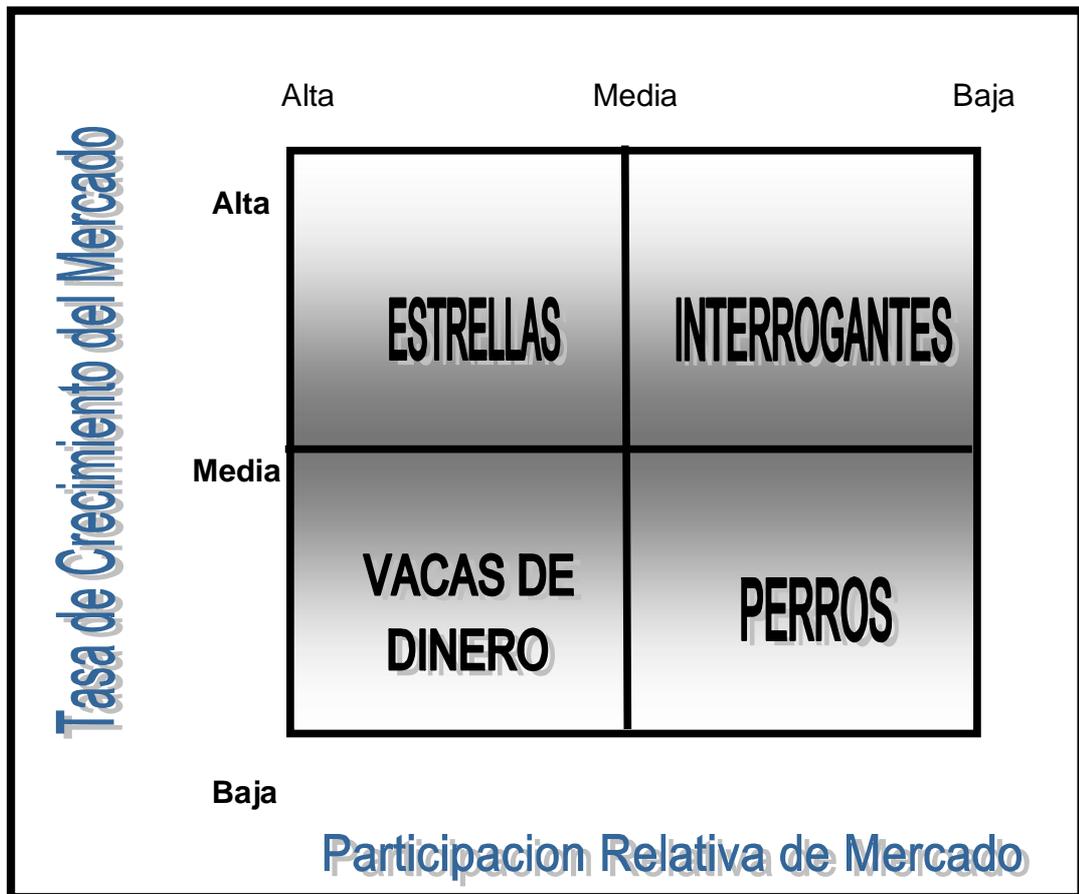
Figura 6. Grafica Boston Consulting Group



Fuente: Manual de Fundes.

Para explicar lo que significa que el servicio este en una u otra posición se proponen los siguientes nombres para identificar cada uno de los cuadrantes de la matriz.

Figura 7. Significado de la posición de la Matriz Boston Consulting Group



Fuente: Manual de Fundes.

Estos cuadrantes se pueden caracterizar de la siguiente forma:

- **Estrellas:** Los servicios ubicados en este cuadrante tienen una alta participación relativa y una alta tasa de crecimiento del mercado por lo que representan las mejores oportunidades para el desarrollo y la rentabilidad del departamento.
- **Interrogantes:** Son servicios que presentan una baja participación de mercado pero que se encuentran en un mercado de alto crecimiento. Esta posición debiera ser brevemente transitoria. Es decir el departamento debe optar por mejorar decididamente su participación o bien no seguir comprometiendo mas recursos
- **Vacas de dinero (Lecheras):** Corresponden a servicios con una alta participación en un mercado que decrece. Los servicios que llegan a tener esta posición de avanzada en un mercado que comienza a dejar de ser potencialmente atractivo para otros competidores, gozan de cierta tranquilidad competitiva y por tanto demandan menores recursos.
- **Perros:** Esta posición implica una baja participación en un mercado que decrece. Las alternativas más lógicas para un servicio en esta posición son la liquidación.

Como se observa a través de una matriz BCG el departamento se encuentra en el cuadrante estrella por lo cual se denota que los servicios del departamento tienen una alta participación y alta tasa de crecimiento en el mercado.

4.2. Formulación de estrategias

Al momento de implementar la planeación estratégica en el departamento de metlife surgen posibilidades y alternativas estratégicas las cuales se proponen para mejorar la productividad y competitividad del departamento de metlife, se proponen a continuación diversas estrategias que prepararan al departamento para la competitividad futura.

- Aumentar el control y dominio sobre los proveedores.
- Acrecentar la presencia del departamento en el mercado ya sea aumentando la propia o disminuyendo la de sus competidores.
- La introducción de nuevos servicios, pero relacionados con los actuales ya sea en términos de tecnología, producción, etc., destinados a nuevos clientes o mercados.
- Introducción de nuevos servicios, no relacionados con los actuales, orientados a nuevos clientes o mercados.
- Aumentar la participación del servicio actual en los mercados en que el departamento se encuentra presente, mediante su comercialización.
- Introducir los servicios actuales a nuevos clientes o mercados.
- Disminución de costos e inversiones que no sean imprescindibles para mantener, a lo más, las actuales operaciones.
- Vender o cerrar segmentos de la empresa para concentrarse solo en aquellas operaciones más fuertes o representativas de la razón de ser de la empresa.
- Ofrecer servicios a un menor costo y precio que sus sustitutos.
- Desarrollar una imagen para el servicio de tal forma que sea percibido por los clientes como diferentes o exclusivo de todos los demás.
- Orientar el servicio en una localidad geográfica particular.

4.2.1. Estructura de objetivos estratégicos

Este conjunto de objetivos que se proponen a continuación configura la estructura de objetivos estratégicos que se denominan también en forma más gráfica como mapa estratégico, con asignación de valores que representan el nivel de impacto y participación del departamento, de acuerdo a la información proporcionada por la gerencia general, departamento de recursos humanos y departamento de metlife.

Tabla XXII. Mapa de objetivos estratégicos.

OBJETIVOS	EMPRESA	FUNCIONALES			
		Finanzas	Producción	R. Humanos	Sistemas
Reorientar la prestación del servicio haciéndolo oportuno, eficaz, eficiente y de calidad, para garantizar la satisfacción de nuestros clientes.	X				
Optimizar el recurso humano			1	X	
Posicionar a la empresa como líder en servicio de outsourcing de calidad en mercado interno.		X	X	X	X
Introducir nueva tecnología		1	1		X
Centrar la producción para mercados internos en servicios de alta calidad.		2	X		
Fortalecer las capacidades administrativas y comerciales en el comercio interior.		1	1	X	
Equilibrar los procesos productivos			X	2	
Administrar transparentemente los recursos financieros dentro de un marco debidamente regulado, sobre bases de Competencia y Eficiencia.		X	2	1	
Racionalizar y optimizar los gastos administrativos.		1	2	X	1
Dar a conocer la imagen de la empresa a nivel nacional.	X	1	1	1	1
Modernizar el departamento mediante una simplificación administrativa para ofrecer servicios eficientes y eficaces a los clientes.			X		
Mejorar la satisfacción del personal		X	1	X	1
Mejorar el grado de satisfacción de los clientes	X		1	1	1
Aumentar el nivel de clientes nuevos a nivel nacional	X	1	1	1	1
Aumentar la rentabilidad y liquidez de la empresa	X	1	1	1	1

Fuente: Elaboración propia

En el formato del mapa de objetivos la “X” identifica el nivel principal que impacta o involucra el objetivo. Los números señalan otros niveles que tienen participación o impacto en dicho objetivo. El valor del número representa el grado de la participación o impacto que tiene el nivel, en que 1 representa un mayor grado de participación y los números siguientes van indicando grados de influencia menores.

4.2.2. Chequeo de los objetivos estratégicos formulados

Al momento de chequear los objetivos en el mapa estratégico se nota que los mismos cumplen con los criterios de consistencia, consonancia, ventaja, factibilidad, factores críticos de éxito y cultura organizacional los cuales han sido consensuados anteriormente con el gerente general, gerente de recursos humanos y gerente de metlife para el cumplimiento de los mismos.

4.2.3. Planeación de contingencia

Aun cuando el chequeo de objetivos estratégicos se orienta a verificar que las bases o supuestos asociados tengan una alta o razonable probabilidad de ocurrencia hay circunstancias imprevistas que pueden causar impacto sobre las estrategias. Es por ello que la planeación de contingencia nos ayuda a determinar el impacto de los factores de consistencia, consonancia, ventaja, factibilidad, factores críticos de éxito y cultura organizacional.

4.3. Objetivos operativos

Los objetivos que se proponen a continuación fueron recabados a través de consultas tanto al personal operativo, mandos medios y a la alta gerencia del departamento, los cuales determinan el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos, y que se consideran de impacto de forma inmediata y mediata para ponerlos en práctica.

Tabla XXIII. Guía de objetivos operativos

OBJETIVOS OPERATIVOS
1. Planificar, organizar y supervisar las actividades técnicas, administrativas y financieras del departamento.
2. Evaluar cada cuatro meses la ejecución de planes, programas y proyectos del departamento.
3. Mantener comunicación efectiva por medio de reuniones con clientes y proveedores que permitan facilitar y coordinar los procesos que otorga ACS.
4. Desarrollar con cada una de los departamentos a su cargo la estructuración de sistemas y procedimientos que requieran los programas.
5. Realizar estudios tendientes a mejorar y dinamizar el departamento; por medio de encuestas de satisfacción del usuario, buzón de quejas y sugerencias y llamadas telefónicas.
6. Brindarle a los clientes un servicio de calidad.
7. Promover actividades y proyectos que nos ayuden a mantener un clima organizacional agradable, relaciones de trabajo contractivas y de cooperación.

Fuente: Elaboración Propia

4.4. Indicadores

Los indicadores que se proponen a continuación son un instrumento que reflejan los objetivos del departamento, ser simples y fáciles de monitorear, ser consistentes para medir resultados de los procesos desarrollados, son característica que debe cumplir el indicador y a la vez son variables que permiten medir cambios. Los indicadores miden: Calidad, productividad y costo.

Para medir un indicador existe la siguiente formula ya establecida según los manuales de indicadores de gestión y se representa de la manera siguiente:

$$\frac{\text{Indicador lo efectuado}}{\text{Indicador lo programado}} \times 100$$

Figura 8. Ejemplo de indicadores.

Objetivos	Indicadores y metas
1. Mejorar la satisfacción del recurso humano.	<p style="text-align: right;">META 100%</p> $\frac{20 \text{ encuestas efectuadas}}{20 \text{ encuestas programadas}} \times 100 = 100 \%$
2. Optimizar el recurso humano.	$\frac{3 \text{ capacitaciones efectuadas}}{5 \text{ capacitaciones programadas}} \times 100 = 60\%$

Tabla XXIV. Guía para establecer los indicadores.

Objetivos	Indicadores y Metas
1. Reorientar la prestación del servicio haciéndolo oportuno, eficaz, eficiente y de calidad, para garantizar la satisfacción de nuestros clientes.	<p style="text-align: right;">META: %</p> <u>Encuestas efectuadas</u> X 100 Encuestas programadas
2. Optimizar el recurso humano	<u>Capacitaciones efectuados</u> X 100 Capacitaciones programado
3. Posicionar a la empresa como líder en servicio de outsourcing de calidad en mercado interno.	<u>Encuestas efectuadas</u> X 100 Encuestas programadas
4. Introducir nueva tecnología	<u>Compras efectuados</u> X 100 Compras programado
5. Centrar la producción para mercados internos en servicios de alta calidad.	<u>Supervisiones efectuadas</u> X 100 Supervisiones programadas
6. Fortalecer las capacidades administrativas y comerciales en el comercio interior.	<u>Capacitaciones efectuadas</u> X 100 Capacitaciones programadas
7. Equilibrar los procesos productivos	<u>Supervisiones efectuadas</u> X 100 Supervisiones programadas

Continuación

<p>8. Administrar transparentemente los recursos financieros dentro de un marco debidamente regulado, sobre bases de Competencia y Eficiencia.</p>	<p><u>Auditorias efectuadas</u> X 100 Auditorias programadas</p>
<p>9. Racionalizar y optimizar los gastos administrativos.</p>	<p><u>Auditorias efectuadas</u> X 100 Auditorias programadas</p>
<p>10. Dar a conocer la imagen de la empresa a nivel nacional.</p>	<p><u>Publicidad efectuadas</u> X 100 Publicidad programadas</p>
<p>11. Modernizar el departamento mediante una simplificación administrativa para ofrecer servicios eficientes y eficaces a los clientes.</p>	<p><u>Capacitaciones efectuadas</u> X 100 Capacitaciones programadas</p>
<p>12. Mejorar la satisfacción del recurso humano.</p>	<p><u>Encuestas efectuadas</u> X 100 Encuestas programadas</p>
<p>13. Mejorar el grado de satisfacción de los clientes.</p>	<p><u>Encuestas efectuadas</u> X 100 Encuestas programadas</p>
<p>14. Aumentar el nivel de clientes nuevos a nivel nacional</p>	<p><u>Encuestas efectuadas</u> X 100 Encuestas programadas</p>
<p>15. Aumentar la rentabilidad y liquidez de la empresa.</p>	<p><u>Auditorias efectuadas</u> X 100 Auditorias programadas</p>

Fuente: Elaboración propia.

Estos indicadores de gestión se encuentran documentados previamente en el plan operativo anual (POA) del departamento de metlife, en dicho plan se planifica y evalúa la producción, los objetivos y las metas propuestas, donde se establece el tipo de indicador y la frecuencia en que serán evaluados cada uno de ellos, para obtener el máximo de rendimiento del departamento.

Planes tácticos

Como la empresa no realiza un proceso de planeación estratégica, en la tabla que a continuación se propone se explican las razones de ello, a la vez se proponen acciones en conjunto con el gerente general, gerente de recursos humanos y gerente del departamento de metlife a seguir para superar estos obstáculos. En la parte de los aspectos parciales del proceso se proponen las etapas del proceso que ha despertado el interés de los gerentes de la empresa y que por su magnitud sea factible de abordar en el corto plazo, a su vez se proponen las acciones concretas que se podrían implementar o en las que se podría avanzar.

Tabla XXV. Plan táctico de la incorporación de la Planeación estratégica.

¿Se realiza un proceso de Planeación Estratégica en la Empresa?	
SI	NO
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
RAZONES	ACCIONES
Desconocimiento de la planeación estratégica como factor de cambio de una empresa.	Implementar la planeación estratégica en el departamento de metlife.
ASPECTOS PARCIALES DEL PROCESO	
ASPECTOS	ACCIONES
Poseer manuales de procedimientos y funciones del departamento.	Generar un proceso ideal para aplicarlo en todos los departamentos operativos de la compañía.
Fuente: Manual de Fundes.	

En la tabla que continuación se propone, en la primer columna se hace explícito el factor o variable que la gerencia visualiza como la más clara o relevante oportunidad y amenaza para el departamento. En la segunda columna se proponen acciones que podrían ser analizadas para ser llevadas a cabo con el fin de aprovechar la oportunidad y fortaleza o de minimizar o evitar la amenaza y debilidad, este plan se realiza tanto para el ámbito externo directo e indirecto como para el ámbito interno del departamento.

Tabla XXVI. Plan táctico del análisis de la situación 1

AMBITO EXTERNO INDIRECTO	
OPORTUNIDAD (Variable y su comportamiento esperando que se visualice como favorable para el departamento de metlife).	Acción propuesta que puede realizar el departamento para aprovechar la Oportunidad.
Tratado de libre comercio.	Promover una estrategia de atracción para clientes potenciales a nivel local.
AMENAZA (Variable y su comportamiento esperado que se visualice como desfavorable para el departamento de metlife).	Acción propuesta que puede realizar el departamento para minimizar o evitar la amenaza
Los costos administrativos elevados con relación a la producción y el recurso humano.	Diversificar nuestro campo de servicios que ofrece la compañía (servicios de outsourcing, call-center)

Fuente: Manual de Fundes.

Tabla XXVII. Análisis de la situación 2

AMBITO EXTERNO DIRECTO	
OPORTUNIDAD (Variable y su comportamiento esperado que se visualice como favorable para el departamento de metlife).	Acción propuesta que puede realizar el departamento para aprovechar la Oportunidad.
Iniciar con prestar servicio a compañías gubernamentales en Guatemala, como el área de educación.	Digitalizar los procesos de gobierno, así como ofrecer el servicio de Call-Center para otras dependencias.
AMENAZA (Variable y su comportamiento esperado que se visualice como desfavorable para el departamento de metlife).	Acción propuesta que puede realizar el departamento para minimizar o evitar la Amenaza
Existen de competencia local.	Competir con costos favorables, respaldarnos con tecnología moderna y calidad de servicio que se ofrezca.

Fuente: Manual de Fundes.

Tabla XXVIII. Plan táctico del análisis de la situación 3

AMBITO INTERNO	
FORTALEZA (Variable o factor que se aprecia como una fortaleza para el departamento de metlife).	Acción propuesta que puede realizar el departamento para aprovechar la Fortaleza.
El departamento de metlife ofrece un servicio con estándares de calidad, que permiten la satisfacción del cliente.	Ofrecer servicios de calidad para llenar las expectativas de los clientes locales.
DEBILIDAD (Variable factor que se aprecia como una debilidad para el departamento de metlife).	Acción propuesta que puede realizar del departamento para minimizar o evitar la Debilidad
Altos costos que implican el mantener el servicio. Recurso humano poco actualizado en el procesamiento de datos.	Modernizar el equipo de cómputo y brindarle mantenimiento frecuente. Ampliar el campo de acción del departamento para mejorar la captación de clientes externos.

Fuente: Manual de Fundes.

En la tabla que continuación se propone, el recuadro A, se señalan las herramientas o aspectos parciales que son de mayor utilidad y factible de aplicar o refrendar con mayor facilidad las gerencia de la empresa, en el B, se propone lo que se espera obtener o para que le puede servir el análisis que se efectúa, en el recuadro C, se propone a quienes se pueden involucrar en las distintas tareas y en el recuadro D, se proponen los roles o tareas que se espera que se cumplan.

Tabla XXIX. Plan táctico de la Generación y conformación de alternativas estratégicas.

A. Herramientas o Aspectos a Desarrollar (o Profundizar)	B. Propuesta para obtener un resultado concreto
<ul style="list-style-type: none"> • Planeación estratégica. • Manuales de procedimientos. • Descriptor de funciones. • Adaptar misión y visión a la cultura del país. 	<ul style="list-style-type: none"> • Preparar al departamento para el futuro. • Estandarizar y describir todos pasos de cada proceso. • Establecer y diseñar funciones equitativas en todos los puestos relacionados con el departamento. • Establecer una cultura a través de la misión, visión y objetivos en donde el trabajador se identifique con el departamento.
C. Involucrados	D. Tareas o Roles
Gerencia general	Implementar la planeación estratégica.
Recursos humanos	Establecer misión y visión.
Gerente de división	Describir procedimientos del trabajo.
Supervisores de calidad y producción	Describir funciones de sus puestos.
Empresa en general	Implementar la planeación estratégica.

Fuente: Manual de Fundes.

4.6. Manejo de conflictos y resistencia al cambio

El manejo de conflictos y la resistencia al cambio es muy fuerte de asimilar por el empleado pues provoca incertidumbre de lo que podrá ser su futuro, pues él percibe que su trabajo lo realiza deficientemente y ello provoca resentimiento y rencor hacia dicho cambio.

Para mejorar el manejo de los conflictos y resistencia al cambio en el departamento de metlife se propone que se implementen reglas básicas de cambio con un cuadro claro de lo que será el mismo, dándole participación a su recurso humano y proporcionando información completa y oportuna; además debe realizarse en etapas de forma gradual.

4.7. Seguimiento o control de las estrategias

Al aplicar la planeación estratégica se propone que el departamento debe implementar y darle seguimiento a las siguientes etapas: Determinar que es planeación estratégica, definir la visión y misión de la empresa, determinar el FODA del departamento de metlife, implementar estrategias a corto y mediano plazo.

5. MANUAL DE ESPECIFICACIONES DE PUESTOS Y FUNCIONES

El manual de puestos y funciones que se propone en el departamento de metlife, con la finalidad de que el recurso humano conozca sus obligaciones, funciones, responsabilidades y atribuciones se describe a continuación:

5.1. Objetivos

- Proponer un manual de puestos y funciones para el departamento de metlife para darle el conocimiento básico de las funciones y atribuciones de todo el recurso humano.

5.2. Especificación de puestos

Determinar las necesidades que conlleva cada uno de los puestos en la empresa para ser ocupado.

Perfil del puesto

Los perfiles de puestos que se proponen, se basan en la búsqueda de la persona idónea para el puesto que llene los requisitos que el departamento de metlife requiera y que se hace referencia en el organigrama del mismo en el capítulo 1, Fig. 3, inciso 1.7.3 página 11, en el cual se considera que para su funcionamiento se necesita un gerente de división, supervisores de producción, supervisores de calidad, controladores de producción y procesadores.

Para darle cumplimiento al perfil del puesto se propone que el trabajador cumpla con los parámetros siguientes: Objetivos, cumplir con la reglamentación implementada en el departamento; perfil, que represente las habilidades intelectuales y psicomotrices de dicha persona; nivel académico, de acuerdo a sus funciones se requiere un nivel académico alto para el desempeño de las funciones; a su vez para terminar el proceso del perfil del puesto debe llevar la firma y sello del departamento de recursos humanos y el visto bueno de la gerencia general.

Tabla XXX. Perfil Gerente de División

5.3.1. Perfil del puesto

PUESTO:	Gerente de División
ÁREA	Producción
UNIDAD	Administrativa
DEPARTAMENTO	Metlife
Reporta a:	Gerente de calidad
Fecha:	



OBJETIVOS:	
	<ul style="list-style-type: none">• Dirigir las operaciones de los procesos de las transacciones en una o más tareas, proyectos o divisiones.• Revisar y resolver asunto que afecten al cumplimiento de la empresa.• Seleccionar y capacitar al personal.
PERFIL:	
	<ul style="list-style-type: none">• Habilidad de comprensión, comunicación y administración.• Habilidades para la solución de problemas.• Poseer conocimiento de políticas y procedimientos del proceso de transacciones.• Conocimiento en el manejo de datos, políticas y prácticas.• Analítico.• Habilidades de comunicación oral y escrita.• Habilidad para el uso de computadora, calculadora y otros equipo de oficina.• Habilidad para el uso de software.

NIVEL ACADÉMICO:

- Licenciatura en sistemas o licenciatura en administración o equivalente a la experiencia.
- Mínimo 5 años de experiencia demostrable en habilidades administrativas.

Autorizado y Revisado por:

FIRMA

Fuente: Elaboración propia.

Tabla XXXI. Perfil Supervisor de calidad

5.3.2. Perfil del puesto

PUESTO:	Supervisor de calidad
ÁREA	Producción
UNIDAD	Administrativa
DEPARTAMENTO	Metlife
Reporta a:	Gerente de calidad
Fecha:	



OBJETIVOS:	
	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar todas las actividades relacionadas a calidad, supervisando las operaciones del proceso de transacción.
PERFIL:	
	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia laboral 3 años como mínimo. • Analítico. • Excelente habilidad para resolver problemas. Excelente habilidad para comunicarse de forma oral y escrita. • Habilidad para el uso de PC, maquina de escribir, calculadora y otros equipos de oficina. • Habilidad para planear y programar actividades. • Habilidad para detección de fallas y soluciones de problemas en lo que a calidad respecta. • Disponibilidad de horario.
NIVEL ACADÉMICO:	
	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de licenciatura en administración. • Conocimiento del idioma ingles.

- Interpretación y manejo de especificaciones.
- Conocimiento de normas de calidad.
- Conocimiento de líneas de servicio.
- Conocimientos de calidad.

Autorizado y Revisado por:

FIRMA

Fuente: Elaboración propia.

Tabla XXXII. Perfil supervisor de producción.

5.3.3. Perfil del puesto

PUESTO:	Supervisor de Producción
ÁREA	Producción
UNIDAD	Administrativa
DEPARTAMENTO	Metlife
Reporta a:	Gerente de división
Fecha:	



OBJETIVOS:

- Supervisar las operaciones del proceso de transacción consistiendo en uno de tres cambios que proporciona el servicio.
- Analizar las operaciones del sistema de distribución de trabajo (*workflow*) para garantizar calidad, cantidad y eficiencia.
- Interactuar con clientes sobre bases regulares para determinar las necesidades, problemas y proporcionar apropiadas y factibles soluciones.
- Ser el principal contacto para la resolución de problemas con el grupo de personal con respecto a la asignación del trabajo.
- Supervisar diariamente el sistema de distribución de trabajo (*workflow*) para verificar los múltiples cambios de operaciones de procesamiento de datos.
- Trabajar bajo la supervisión general y tener responsabilidades funcionales de uno o más área específicas, proyectos o divisiones.
- Evitar errores ya que estos causan considerables retrasos, gastos y / o interrupción del servicio.

Tabla XXXIII. Perfil Controlador de producción.

5.3.4. Perfil del puesto

PUESTO:	Controlador de Producción
ÁREA	Producción
UNIDAD	administrativa
DEPARTAMENTO	Metlife
Reporta a:	Gerente de Operaciones
Fecha:	



OBJETIVOS:

- Controlar los datos, operaciones y responsabilidades de producción.
- Comprender el trabajo de conceptos de operación, prácticas y procedimientos para asegurar el tiempo y procesamiento de datos y reportes.
- Trabajar a distancia entre el cliente y el personal de soporte de ACS.
- Asistir al personal con menos experiencia.

PERFIL:

- 3 a 5 años de experiencia en un rango amplio de sistemas de computación, procedimientos estándares y lenguaje de procesamiento tales como SDSF, TSO, JCL y otros IBM.
- Flexibilidad y habilidad para trabajar bajo presión.
- Detalles de orientación y habilidad para matemática básica.
- Habilidad para resolver problemas de retraso y apropiados niveles de resolución.

<ul style="list-style-type: none">• Compromiso de calidad y ética personal.• Habilidad para trabajar independientemente pero como parte de un equipo.	
NIVEL ACADÉMICO:	
<ul style="list-style-type: none">• Graduado a nivel medio con especialización profesional.• Formación técnica o equivalente a experiencia.	
Autorizado y Revisado por:	
<hr/>	
FIRMA	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla XXXIV. Perfil Digitador, codificador o procesador

5.3.5. Perfil del puesto

PUESTO:	Digitador, codificador o procesador
ÁREA	Producción
UNIDAD	Operación
DEPARTAMENTO	Metlife
Reporta a:	Gerente de calidad
Fecha:	



OBJETIVOS:	
	<ul style="list-style-type: none"> Realizar procesos repetitivos de tareas tales como ingreso de datos, escaneo de documentos o actividades similares que requiera las operaciones.
PERFIL:	
	<ul style="list-style-type: none"> Presición de escritura de 30 palabras por minuto. Destreza manual. Habilidad para usar PC, maquina de escribir, calculadora y otros dispositivos para el ingreso de datos. Habilidad para poner atención de detalles. Conocimiento del equipo de escaneo, mantenimiento de archivos y procedimientos.
NIVEL ACADÉMICO:	
	<ul style="list-style-type: none"> Diplomado de nivel medio o equivalente 0-1 año de experiencia

Autorizado y Revisado por:

FIRMA

Fuente: Elaboración propia.

5.4. Manual de funciones

Luego de estipular las características necesarias para la elección y elegir al candidato se propone el manual de funciones que determina las responsabilidades y atribuciones del trabajador requeridas en el organigrama del departamento de metlife que se hace referencia en el capítulo 1, inciso 1.7.3 página 11 en el cual se considera que para su funcionamiento se necesita un gerente de división, supervisores de producción, supervisores de calidad, controladores de producción y procesadores, para darle cumplimiento a las funciones del puesto asignado.

5.4.1. Objetivos

Optimizar el recurso humano dándole facilidades en el desempeño de sus funciones para ser productivos y eficientes.

5.4.2. Especificaciones de las funciones

Es la poner en práctica las obligaciones adquiridas según el manual de funciones de su puesto que se compone de funciones básicas, responsabilidades, atribuciones, manejo de documentos y autorización y visto bueno de la jerarquía administrativa.

Tabla XXXV. Funciones Gerente de División.

5.4.2.1. Funciones del puesto

PUESTO:	Gerente de División
ÁREA	Producción
UNIDAD	Administrativa
DEPARTAMENTO	Metlife
Reporta a:	Gerente de Operaciones
Fecha:	



FUNCIÓN BÁSICA:	
<ul style="list-style-type: none"> • Proveer. • Guiar. • Capacitar. • Supervisar. 	
RESPONSABILIDAD:	
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con las expectativas de la visión de la compañía. • Facilitar el manejo pronto y eficiente de todos los procesos para alcanzar los objetivos deseados de calidad y producción de cada uno de los proyectos dentro de su división. • Manejo de finanzas relacionados con el ahorro de costos y el alcance de metas de utilidad. • Velar por que las operaciones de planilla se den de una manera más exacta y correcta. 	

ATRIBUCIONES:	
<ul style="list-style-type: none"> • Brinda apoyo a otra división cuando sean necesario. • Proveer a los clientes en los EE.UU. con información que sirva para mejorar su entendimiento de como se manejan sus productos en nuestra compañía. • Guiar y capacitar al empleado para su identificación plena para con la empresa. • Asegurarse que todas sus actividades sean cumplidas de una manera exacta y a tiempo. • Participar en el planeamiento estratégico de la empresa. • Dinámica y armonía en los diferentes servicios. • Facilitar información de equipos de trabajo en apoyo a los proyectos. • Supervisar al personal para lograr el objetivo de los diferentes servicios. • Evaluar el desempeño del personal de su división. • Desarrollar programas de capacitación para su personal. • Seleccionar al personal de su división. • Establecer normas y procedimientos. 	
MANEJO DE DOCUMENTOS:	
<ul style="list-style-type: none"> • Manuales de procedimientos. • Reglamento interno. • Código de ética. 	
<p>Autorizado y Revisado por:</p> <p style="text-align: right;">_____</p> <p style="text-align: right;">FIRMA</p>	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla XXXVI. Funciones Supervisor de Calidad.

5.4.2.2. Funciones del puesto

PUESTO:	Supervisor de Calidad
ÁREA	Administrativa
UNIDAD	Producción
DEPARTAMENTO	Metlife
Reporta a:	Gerente de calidad
Fecha:	



FUNCIÓN BÁSICA:	
	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectar. • Dirigir. • Desarrollar. • Controlar. • Programar. • Planificar. • Supervisar.
RESPONSABILIDAD:	
	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar e implementar sistemas para asegurar la calidad del producto, por medio de los manuales de calidad, apegados a las políticas y especificaciones solicitadas por los clientes. • Mejorar la productividad de los empleados. • Desarrollar un uso óptimo de los recursos. • Obtener una adecuada rentabilidad de cada actividad realizada.

- Capacitar constantemente a los empleados de manera integral.
- Monitorear las actitudes de los subordinados.
- Contribuir a mejorar las condiciones laborales.
- Supervisar que todo el trabajo posee la calidad deseada.

ATRIBUCIONES:

- Inspeccionar que la producción generada por las distintas unidades productivas se realice de acuerdo a los estándares y criterios de calidad establecidos para la satisfacción y cumplimiento de los requisitos de los clientes.
- Reportar las anomalías encontradas en sus inspecciones.
- Supervisar la calidad general e individual de los documentos que se generan en el departamento.
- Establecer la prioridad y el orden, tomando en cuenta los recursos y el tiempo para hacerlo, de igual forma el grado de efectividad de sus colaboradores, así como la forma de desarrollar dicho trabajo dentro de su departamento.
- Proyectar en el corto, mediano y largo plazo, que es uno de los pilares fundamentales para el éxito, de cualquier supervisor.
- Delegar autoridad y toma de decisiones que implica que el supervisor debe empezar las buenas relaciones humanas, procurando que sus instrucciones sean claras, específicas, concisas y completas, sin olvidar el nivel general de habilidad de sus colaboradores.
- Mejorar constantemente a su personal, desarrollando sus aptitudes en el trabajo, estudiando y analizando métodos de trabajo y elaborando planes de adiestramiento para el personal nuevo y antiguo, así elevará los niveles de eficiencia de sus colaboradores, motivará hacia el trabajo, aumentará la satisfacción laboral y se lograra un trabajo de alta calidad y productividad.

- Crear conciencia en sus colaboradores para que sea cada uno de ellos los propios controladores de su gestión.
- El supervisor debe evaluar constantemente para detectar en que grado los planes se están obteniendo por él o por la dirección de la empresa.
- Inspecciona que la producción generada por las distintas unidades productivas se realice de acuerdo a los estándares y criterios de calidad establecidos para la satisfacción y cumplimiento de los requisitos de los clientes.
- Reportar anomalías encontradas en la inspección al Gerente de Calidad.
- Coordinar e implementar sistemas para asegurar la calidad del producto, por medio de los manuales de calidad, apegados a las políticas y especificaciones solicitadas por los clientes.
- Implementar las disciplinas para garantizar la calidad del servicio.
- Supervisar la calidad general e individual de los documentos que se generan en el departamento.
- Asistir al gerente a desarrollar actividades del departamento.

MANEJO DE DOCUMENTOS:

- Manuales de calidad
- Políticas sobre confidencialidad de documentos.

Autorizado y Revisado por:

FIRMA

Fuente: Elaboración propia.

Tabla XXXVII. Funciones Supervisor de Producción.

5.4.2.3. Funciones del puesto

PUESTO:	Supervisor de Producción
ÁREA	Producción
UNIDAD	Administrativa
DEPARTAMENTO	Metlife
Reporta a:	Gerente de División
Fecha:	



FUNCIÓN BÁSICA:	
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar. • Analizar. • Balancear. • Apoyar. • Revisar. • Supervisar. 	
RESPONSABILIDAD:	
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con la producción Programada en tiempo, cantidad, Calidad y bajo costo. • Tener conocimiento del flujo de la producción. • Tener conocimiento de las políticas, las prácticas, los procesos y los procedimientos de la empresa en lo que respecta a la producción. • Liderar al equipo hacia el éxito. • Resolver problemas. • Velar por la satisfacción del cliente. 	

- Afrontar pro-activamente del personal a su cargo.
- Alcanzar objetivos para uno mismo, los individuos y el equipo.
- Proveer de recursos y herramientas al equipo.

ATRIBUCIONES:

- Auxilia al controlador de producción distribuyendo trabajo.
- Balancear cargas de trabajo.
- Dar soporte técnico al personal de su área de trabajo.
- Supervisa el flujo de trabajo teniendo el contacto con el cliente y el trabajador.
- Ayudar al personal a desarrollar la destreza necesaria en el trabajo para cumplir con los requisitos de velocidad en el ingreso de datos.
- Verificar asistencia del personal a su cargo.
- Recopilar información.
- Análisis de horario.
- Analizar el cumplimiento de las metas diarias.
- Balancear las operaciones en las líneas de producción.
- Tomar las medidas necesarias para cumplir con las metas de producción.
- Elaborar reportes de avance e informar al gerente general de producción.
- Motivar a los operarios.
- Apoyar al departamento de calidad a prevenir y reparar fallas.
- Solicitar personal cuando hagan falta.
- Revisar especificaciones.

MANEJO DE DOCUMENTOS:

- Manuales de producción.
- Reglamento interno.
- Código de ética.

Autorizado y Revisado por:

FIRMA

Fuente: Elaboración propia.

Tabla XXXVIII. Funciones Controlador de Producción.

5.4.2.4. Funciones del puesto

PUESTO:	Controlador de Producción
ÁREA	Producción
UNIDAD	administrativa
DEPARTAMENTO	Metlife
Reporta a:	Gerente de Operaciones
Fecha:	



FUNCIÓN BÁSICA:	
	<ul style="list-style-type: none"> • Controlar. • Manejar. • Asistir. • Cumplir.
RESPONSABILIDAD:	
	<ul style="list-style-type: none"> • Entregar el flujo de trabajo a tiempo. • Manejo del software utilizado para proveer el servicio. • Asistir a los clientes en los EE.UU. con información que sirva para mejorar su comprensión de como se manejan sus productos en la empresa.
ATRIBUCIONES:	
	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con las expectativas de la visión de la empresa. • Manejar de una manera pronta y eficiente el procesamiento de datos enviados por nuestros clientes a través de nuestro sistema de cómputo. • Manejar el flujo de trabajo de una manera ordenada.

- Asegurarse que todos los trabajos y actividades relacionadas con producción sean cumplidos de una manera exacta y a tiempo.

MANEJO DE DOCUMENTOS:

- Manuales de producción y calidad
- Reglamento interno.
- Ley de privacidad
- Código de ética

Autorizado y Revisado por:

FIRMA

Fuente: Elaboración propia.

Tabla XXXIX. Funciones Digitador, Codificador o procesador.

5.4.2.5. Funciones del puesto

PUESTO:	Digitador, codificador o procesador
ÁREA	Producción
UNIDAD	Operación
DEPARTAMENTO	Metlife
Reporta a:	Gerente de Operaciones
Fecha:	



FUNCIÓN BÁSICA:	
<ul style="list-style-type: none"> • Codificar. • Digital. • Procesar. • Transmitir. 	
RESPONSABILIDAD:	
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de los programas de computación que se encuentran instalados en la red de computadoras del patrono. • La calidad de su trabajo es sumamente importante de tal forma que se requiere de mucha precisión y rapidez, para que los resultados que se obtengan durante el procesamiento, sean de alta calidad y confiabilidad, razón por la cual se espera el mejor rendimiento y cumplimiento de sus actividades. • Cuidar el equipo electrónico que se le ha confiado, haciéndose responsable por daños en hardware o software. 	

5.5. Implementación del manual

La implementación del manual de especificaciones de puestos y funciones en el departamento de metlife de la empresa ACS Guatemala, proveerá al recurso humano de una guía de apoyo para realizar su trabajo diario, que le permita cumplir con sus obligaciones y funciones; y para los jefes, una herramienta de apoyo para la dirección de su personal.

Se propone que el manual se de a conocer con el personal, sea actualizado y supervisado constantemente (como mínimo cada año).

Como todo cambio en una organización trae sus ventajas y desventajas, sin embargo podemos garantizar que con este manual le dará un mejor funcionamiento al departamento, considerándolo como una herramienta positiva y con grandes beneficios a nivel general.

El personal estará mas orientado a realizar sus actividades específicas, de una manera más organizada, logrando así un desempeño mas eficiente y productivo.

5.6. Inducción

Será una herramienta muy valiosa que servirá de apoyo en la tarea de preparar o capacitar a los nuevos empleados del departamento.

A continuación se propone un plan para la inducción del personal nuevo, una vez se haya implementado el manual.

- Indicar la estructura de la organización y departamento.
- Conocer la cultura organizacional.
- Entregar impreso el manual para su estudio y entendimiento.
- Orientar y resolver inquietudes acerca del manual por parte de la persona encargada del departamento de recursos humanos.
- Realizar una explicación física y teórica del jefe inmediato, sobre la aplicación del manual en el área de trabajo.
- Programar capacitaciones mensuales de las funciones de los puestos de trabajo.
- Solicitar apoyo de personal capacitado de empresas privadas en el ramo.

5.7. Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño que se propone a continuación para el departamento de metlife, fue diseñado en conjunto con el departamento de recursos humanos, con la finalidad de verificar el rendimiento del recurso humano, conocer los aspectos que le han favorecido o le han obstaculizado su desempeño y proporcionar los recursos necesarios para llenar sus expectativas y mejorar su calidad de vida.

Figura 9. Ejemplo de evaluación del desempeño.

Fecha:		Periodo evaluado:		
Godoy		Gamez	Ligia Jeaneth	
Primer apellido		Segundo apellido	Nombres	
Gerente de Recursos Humanos		Recursos Humanos		
Puesto del empleado		Departamento donde labora		
Ing. Sergio Dubon		Gerente General		
Jefe inmediato		Puesto del jefe inmediato		

Objetivos	Indicadores y metas	Apoyo requerido	Porcentaje de cumplimiento alcanzado	Punteo sobre 10
1. Mejorar la satisfacción del recurso humano.	$\frac{20 \text{ Encuestas efectuadas}}{20 \text{ Encuestas programadas}} \times 100 = 100\%$ <p style="text-align: right;">META 100%</p>	Disponibilidad y autorización para efectuar las encuestas.	100%	10
2. Optimizar el recurso humano.	$\frac{3 \text{ Capacitaciones efectuadas}}{5 \text{ Capacitaciones programadas}} \times 100 = 60\%$	Contar con la información necesaria de forma oportuna para realizar el evento de análisis de información.	60%	6

Fuente: Elaboración propia.

5.7.1. Pasos para lograr evaluaciones validas

La evaluación del desempeño requiere de ciertos datos que serán útiles en el desarrollo de la misma dentro de ellos se mencionan los siguientes: seleccionar el tipo de dato, determinar quién efectuará la evaluación, determinar a quién se le efectuará la evaluación, diseñar un instrumento de evaluación y retroalimentación de información a los empleados.

5.7.2. Diseño de un instrumento de evaluación

El diseño que se propone, demuestra técnicas de recolección de datos y de evaluación y escalas de valoración que proporciona información de importancia a los empleados evaluados como a los jefes que evalúan.

Tabla XL. Diseño de un instrumento de evaluación del desempeño.

Fecha:		Periodo evaluado:		
Primer apellido		Segundo apellido		Nombres
Puesto del empleado		Departamento donde labora		
Jefe inmediato		Puesto del jefe inmediato		
Objetivos	Indicadores y metas	Apoyo requerido	Porcentaje cumplimiento alcanzado	Punteo sobre 10
16. Reorientar la prestación del servicio haciéndolo oportuno, eficaz, eficiente y de calidad, para garantizar la satisfacción de nuestros clientes.	META: % <u>Encuestas efectuadas</u> X 100 <u>Encuestas programadas</u>			
17. Optimizar el recurso humano	<u>Capacitaciones efectuados</u> X100 <u>Capacitaciones programado</u>			
18. Posicionar a la empresa como líder en servicio de outsourcing de calidad en mercado interno.	<u>Encuestas efectuadas</u> X 100 <u>Encuestas programadas</u>			
19. Introducir nueva tecnología	<u>Compras efectuados</u> X 100 <u>Compras programado</u>			
20. Centrar la producción para mercados internos en servicios de alta calidad.	<u>Supervisiones efectuadas</u> X 100 <u>Supervisiones programadas</u>			
21. Fortalecer las capacidades administrativas y comerciales en el comercio interior.	<u>Capacitaciones efectuadas</u> X100 <u>Capacitaciones programadas</u>			
22. Equilibrar los procesos productivos	<u>Supervisiones efectuadas</u> X 100 <u>Supervisiones programadas</u>			
23. Administrar transparentemente los recursos financieros dentro de un marco debidamente regulado, sobre bases de Competencia y Eficiencia.	<u>Auditorias efectuadas</u> X 100 <u>Auditorias programadas</u>			
24. Racionalizar y optimizar los gastos administrativos.	<u>Auditorias efectuadas</u> X 100 <u>Auditorias programadas</u>			
25. Dar a conocer la imagen de la empresa a nivel nacional.	<u>Publicidad efectuadas</u> X 100 <u>Publicidad programadas</u>			
26. Modernizar el departamento mediante una simplificación administrativa para ofrecer servicios eficientes y eficaces a los clientes.	<u>Capacitaciones efectuadas</u> X100 <u>Capacitaciones programadas</u>			
27. Mejorar la satisfacción del recurso humano.	<u>Encuestas efectuadas</u> X 100 <u>Encuestas programadas</u>			
28. Mejorar el grado de satisfacción de los clientes	<u>Encuestas efectuadas</u> X 100 <u>Encuestas programadas</u>			
14. Aumentar el nivel de clientes nuevos a nivel nacional	<u>Encuestas efectuadas</u> X 100 <u>Encuestas programadas</u>			
15. Aumentar la rentabilidad y liquidez de la empresa.	<u>Auditorias efectuadas</u> X 100 <u>Auditorias programadas</u>			

Fuente: Elaboración propia.

6. MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

El manual se propone en vista de no contar con ese instrumento dentro del departamento, como se hace referencia en el capítulo 3, inciso 3.4 página 43, es por ello que se determina que este instrumento es de vital importancia para el funcionamiento del departamento de metlife pues ayuda a analizar la información e interpretar la misma con datos presentados gráficamente en base a los flujo gramas presentados a continuación para mejorar el desempeño del departamento.

A continuación se enlistan los procesos que se llevan a cabo en el departamento de metlife y los cuales se presentan gráficamente de la página 127 a la página 158:

1. Proceso de inscripción para nuevos contratos (BMAE)
2. Proceso de cambios concretos o únicos (BMAC)
3. Proceso tipo cobra (BMAB)
4. Proceso de correspondencia (BMAP)
5. Proceso de finalización (BMAT)
6. Proceso de cambios múltiples (BMAM)
7. Proceso de declaración de salud (BMAO)
8. Proceso de faxes statment of health (FAXO)
9. Proceso de terminación (PC1)
10. Proceso HIPAACERT (PC2)
11. Proceso HIPAAPRGRM (PC3)
12. Proceso HIPAARVER (PC4)
13. Proceso 5500 (PC5)

14. Proceso CHANGEF_BF (PC6)
15. Proceso ENROLL_BF (PC7)
16. Proceso PORTAPP_BF (PC8)
17. Proceso UW_NOTE (PC9)
18. Proceso PR_CORRESP (PC11)
19. Proceso CHANGE_FRM (PC12)
20. Proceso COBRA REQ (PC13)
21. Proceso BROKEN_CH (PC 14)
22. Proceso PRESALES (PC15)
23. Proceso ENROLL_CRD (PC 16)
24. Proceso CHANGE_MUL (PC17)
25. Proceso U_CORRESP (PC18)
26. Proceso CONTRACTS (PC19)
27. Proceso ASSUM_LTR (PC20)
28. Proceso COMPLAINT (PC21)
29. Proceso RECONCILE (PC22)

Figura 10. Flujograma BMAE

EMPRESA: ACS-BPS GUATEMALA		ANALISTA: Raúl Ivan Alvarado Q.
SERVICIO: DIGITALIZACIÓN DE DOCUMENTOS		MÉTODO: MEJORADO
FLUJOGRAMA: Formularios de Inscripción para Nuevos Contratos BMAE		PÁGINA: 1/3
DEPTO.: PRODUCCIÓN		
ACTIVIDAD	NO	DIAGRAMA
Pedir el Batch		
Tipo de stack		
Forma trae número de grupo	En documentos adjuntos la información	
	Enviar a Tele-research por Group Number	
Forma trae ID	Probar con ID's KM, TM, TS, TP , etc.	
Ingresar el número de grupo normal		
Coincide número y nombre	Enviar a tele-research por Group Number	
Trae división y clase	Dejar por default división y clase1	
Colocar división y clase respectiva		
Ingresar SSN		
Ingresar Hire Date		
Ingresar Signatura Date		
Verificar cobertura		

Continuación

EMPRESA: ACS-BPS GUATEMALA		ANALISTA: Raúl Ivan Alvarado Q.
SERVICIO: DIGITALIZACIÓN DE DOCUMENTOS		MÉTODO: MEJORADO
FLUJOGRAMA: Formularios de Inscripción para Nuevos Contratos BMAE		PÁGINA: 2/3
DEPTO.: PRODUCCIÓN		
ACTIVIDAD	NO	DIAGRAMA
Verificar si el grupo ofrece dental		<pre> graph TD A((A)) --> R1[] R1 --> D1{ } D1 -- NO --> R2[] R2 --> R3[] D1 -- SI --> C1(()) C1 --> D2{ } D2 -- NO --> C2(()) D2 -- SI --> D3{ } D3 -- NO --> C3(()) D3 -- SI --> D4{ } D4 -- NO --> C4(()) D4 -- SI --> C5(()) C5 --> D5{ } D5 -- NO --> C6(()) D5 -- SI --> C7(()) C6 --> C8(()) C7 --> C9(()) C8 --> C10(()) C9 --> C11(()) C10 --> C12(()) C11 --> C13(()) C12 --> C14(()) C13 --> C15(()) C14 --> C16(()) C15 --> C17(()) C16 --> C18(()) C17 --> C19(()) C18 --> C20(()) C19 --> B((B)) </pre>
Esta marcada dental en la foma	Verificar listado de dependientes	
	No existe listado de dependientes no se asigna la cobertura	
Asignar cobertura		
Cobertura es No Contribuyente	Asignar cobertura al empleado	
Tiene lista de dependientes	Solo dar cobertura al empleado, no se toma a los beneficiarios	
Tiene que tomar la cobertura el empleado y los dependientes		
Asignar cobertura al empleado		
Ingresar apellido		
Ingresar nombre		
Ingresar dirección si es cobertura dental únicamente		
Ingresar Zipe Code		
Ingresar ciudad		
Ingresar estado		
Ingresar fecha de nacimiento		
Ingresar sexo		
Ingresar código de salario		

Continuación

EMPRESA: ACS-BPS GUATEMALA		ANALISTA: Raúl Ivan Alvarado Q.
SERVICIO: DIGITALIZACIÓN DE DOCUMENTOS		MÉTODO: MEJORADO
FLUJOGRAMA: Formularios de Inscripción para Nuevos Contratos BMAE		PÁGINA: 3/3
DEPTO.: PRODUCCIÓN		
ACTIVIDAD	NO	DIAGRAMA
Ingresar código de ocupación		<pre> graph TD B((B)) --> C1(()) C1 --> C2(()) C2 --> FIN([FIN]) </pre>
CTRL "P"		
Enviar stack		

Figura 11. Flujograma BMAC

EMPRESA: ACS-BPS GUATEMALA		ANALISTA: Raúl Ivan Alvarado Q.
SERVICIO: DIGITALIZACIÓN DE DOCUMENTOS		MÉTODO: MEJORADO
FLUJOGRAMA: Formularios de cambios concretos o únicos BMAC		PÁGINA: 1/1
DEPTO.: <i>PRODUCCIÓN</i>		
ACTIVIDAD	NO	DIAGRAMA
Pedir el Batch		
Tipo de stack		
Forma trae número de grupo, nombre y SSN	En documentos adjuntos la información	
	Enviar a Tele-research por Group Number	
Ingresar el número de grupo y SSN		
Forma trae ID	Probar con ID's KM, TM, TS, TP , etc.	
Ingresar el número de grupo normal		
Coincide número y nombre	Enviar a tele-research por Group Number	
Trae división y clase	Dejar por default división y clase1	
Colocar división y clase respectiva		
Verificar el tipo de documento y si trae hoja de cambios.		
Trae hoja de cambios	Se rechaza como Wrong Doc Type	
Verificar el tipo de cambio		
Cambio es New Hire	Ingresar SSN del empleado unicamente	
Rechazar el documento por Wrong Doc Type	Procesar cambios	
	CTRL "P"	
	Enviar Stack	

Figura 12. Flujograma BMAB

EMPRESA: ACS-BPS GUATEMALA		ANALISTA: Raúl Ivan Alvarado Q.
SERVICIO: DIGITALIZACIÓN DE DOCUMENTO		MÉTODO: MEJORADO
FLUJOGRAMA: Formularios Tipo Cobra BMAB		PÁGINA: 1/1
DEPTO.: <i>PRODUCCIÓN</i>		
ACTIVIDAD	NO	DIAGRAMA
Pedir el Batch		
Tipo de stack		
Forma trae número de grupo, nombre y SSN	En documentos adjuntos la información	
	Buscar por nombre	
	Encontrado por nombre	
	Enviar por G Number	
Ingresar el número de grupo		
Forma trae ID	Probar con ID's KM, TM, TS, TP , etc.	
Ingresar el número de grupo		
Coincide número y nombre	Enviar por G Number	
Trae división y clase	Default división y clase1	
Colocar división y clase		
Trae SSN	Enviar a Tele-research por SSN	
Tipo de cambio	Enviar como Wrong Doc Type	
Verificar si el tipo de cambio es Cobra, Enrollment o Termination		
Procesar el cambios		
CTRL "P"		
Enviar Stack		

Figura 13. Flujograma BMAP

EMPRESA: ACS-BPS GUATEMALA		ANALISTA: Raúl Ivan Alvarado Q.
SERVICIO: DIGITALIZACIÓN DE DOCUMENTOS		MÉTODO: <i>MEJORADO</i>
FLUJOGRAMA: Formulario de Correspondencia BMAP		PÁGINA: 1/1
DEPTO.: <i>PRODUCCIÓN</i>		
ACTIVIDAD	NO	DIAGRAMA
Pedir el Batch		
Tipo de stack		
Forma trae número de grupo	En documentos adjuntos la información	
	Buscar por nombre	
	Encontrado por nombre	
	Enviar a Tele-research por Wrong Doc Type	
Ingresar el número de grupo		
Forma trae ID	Probar con ID's KM, TM, TS, TP , etc.	
Ingresar el número normal		
Coincide número y nombre	Enviar a Tele-research por Group Number	
Trae división y clase	Dejar por Default división y clase1	
Colocar división y clase respectiva		
Nunca ingrese el SSN		
CTRL "P"		
Enviar Stack		

Figura 14. Flujograma BMAT

EMPRESA: ACS-BPS GUATEMALA		ANALISTA: Raúl Ivan Alvarado Q.
SERVICIO: DIGITALIZACIÓN DE DOCUMENTOS		MÉTODO: MEJORADO
FLUJOGRAMA: Formularios para Finalización BMAT		PÁGINA: 1/1
DEPTO.: <i>PRODUCCIÓN</i>		
ACTIVIDAD	NO	DIAGRAMA
Pedir el Batch		
Tipo de stack		
Es terminación de grupo		
Colocar número de grupo		
Terminación de empleado	Enviar a Tele-research por Wrong Doc Type	
Tenga el mismo nombre con numero de grupo	Buscar por nombre	
	Encontrado por nombre	
	Enviar a Tele-research por Wrong Doc Type	
No ingresar SSN		
Enter		
Existen otros records		
	CTRL "P"	
	Enviar Stack	

Figura 15. Flujograma BMAM

EMPRESA: ACS-BPS GUATEMALA		ANALISTA: Raúl Ivan Alvarado Q.
SERVICIO: DIGITALIZACIÓN DE DOCUMENTO		MÉTODO: MEJORADO
FLUJOGRAMA: Formularios de Cambios Múltiples BMAM		PÁGINA: 1/2
DEPTO.: <i>PRODUCCIÓN</i>		
ACTIVIDAD	NO	DIAGRAMA
Pedir el Batch		
Tipo de stack		
Forma trae número de grupo, nombre y SSN	En documentos adjuntos la información	
	Enviar a Tele-research	
Ingresar el número de grupo y SSN		
Forma trae ID	Probar con ID's KM, TM, TS, TP , etc.	
Ingresar el número de grupo normal		
Coincide número y nombre	Enviar a tele-research por Group Number	
Trae división y clase	Dejar división y clase1	
Colocar división y clase		
Trae hoja de cambios	Se rechaza como Wrong Doc Type	
Verificar el tipo de cambio		
Cambios con New hire, New Employee, New Enroll	Verificar si son 2 o mas cambios	
Verificar si vienen varios cambios con diferente número de grupo, división y clase	Ingresar SSN en el campo respectivo	

Continuación

EMPRESA: ACS-BPS GUATEMALA		ANALISTA: Raúl Ivan Alvarado Q.
SERVICIO: DIGITALIZACIÓN DE DOCUMENTOS		MÉTODO: MEJORADO
FLUJOGRAMA: Formularios de Cambios Múltiples BMAM		PÁGINA: 2/2
DEPTO.: PRODUCCIÓN		
ACTIVIDAD	NO	DIAGRAMA
Tomar cambios del primer grupo de la hoja	Ingresar en census todos los SSN	
Verificar si tienen el mismo grupo pero varias divisiones	Procesar cambios	
Procesar únicamente los cambios de la primera división o clase		
No se ingresan los SSN		

Figura 17. Flujograma FAXO

EMPRESA: ACS-BPS GUATEMALA		ANALISTA: Raúl Ivan Alvarado Q.
SERVICIO: DIGITALIZACIÓN DE DOCUMENTOS		MÉTODO: MEJORADO
FLUJOGRAMA: FAXES DE Statement of Health FAXO		PÁGINA: 1/1
DEPTO.: PRODUCCIÓN		
ACTIVIDAD	NO	DIAGRAMA
Pedir el Batch		
Tipo de stack		
Forma trae número de grupo	En documentos adjuntos la información	
	Buscar por nombre	
	Encontrado por nombre	
	Enviar a Tele-research	
Ingresar el número de grupo		
Forma trae ID	Probar con ID's KM, TM, TS, TP , etc.	
Ingresar el número normal		
Coincide número y nombre	Enviar a tele-research por Group number	
Trae división y clase	Dejar división y clase1	
Colocar división y clase respectiva		
Trae SSN	Enviar a Tele-research por SSN	
Verificar el tipo de cambio		
Tipos de cambios son: Multiples, Simples, Tipo Cobra o Enrollments	Procesar cambios	
Rechazar como Wrong Doc Type	CTRL "P"	
	Enviar Stack	

Figura 18. Flujoograma PC1

EMPRESA: ACS-BPS GUATEMALA		ANALISTA: Raúl Ivan Alvarado Q.	
SERVICIO: DIGITALIZACIÓN DE DOCUMENTOS		MÉTODO: MEJORADO	
FLUJOGRAMA: Terminación PC1		PÁGINA: 1/1	
DEPTO.: PRODUCCIÓN			
ACTIVIDAD	NO	DIAGRAMA	
Pedir el Batch			
Tipo de stack			
Número de grupo en el documento	Nombre del grupo		
	Enviar a Tele-research por Group Number		
El mismo grupo en todas las hojas y nombre	Tomar el primer nombre y el primer grupo		
Ingresar número de grupo			
Coincide el nombre	Buscar por nombre		
	Es el mismo número de la forma		
	Enviar a Tele-research por Group Number		
No ingresar SSN			
Existe otro record	CTRL "P"		
	Enviar Stack		

Figura 19. Flujoograma PC2

EMPRESA: ACS-BPS GUATEMALA		ANALISTA: Raúl Ivan Alvarado Q.
SERVICIO: DIGITALIZACIÓN DE DOCUMENTOS		MÉTODO: <i>MEJORADO</i>
FLUJOGRAMA: Hipacert PC2		PÁGINA: 1/1
DEPTO.: <i>PRODUCCIÓN</i>		
ACTIVIDAD	NO	DIAGRAMA
Pedir el Batch		
Tipo de stack		
Número de grupo en el documento	Nombre del grupo	
	Enviar a Tele-research por Group Number	
El mismo grupo en todas las hojas y nombre	Tomar el primer nombre y el primer grupo	
Ingresar número de grupo		
Coincide el nombre	Buscar por nombre	
	Es el mismo número de la forma	
	Enviar a Tele-research por Group Number	
No ingresar SSN		
Existe otro record	CTRL "P"	
	Enviar Stack	

Figura 20. Flujograma PC3

EMPRESA: ACS-BPS GUATEMALA		ANALISTA: Raúl Ivan Alvarado Q.
SERVICIO: DIGITALIZACIÓN DE DOCUMENTOS		MÉTODO: MEJORADO
FLUJOGRAMA: Hipaaprgm PC3		PÁGINA: 1/1
DEPTO.: PRODUCCIÓN		
ACTIVIDAD	NO	DIAGRAMA
Pedir el Batch		
Tipo de stack		
Número de grupo en el documento	Nombre del grupo	
	Enviar a Tele-research por Group Number	
El mismo grupo en todas las hojas y nombre	Tomar el primer nombre y el primer grupo	
Ingresar número de grupo		
Coincide el nombre	Buscar por nombre	
	Es el mismo número de la forma	
	Enviar a Tele-research por Group Number	
No ingresar SSN		
Existe otro record	CTRL "P"	
	Enviar Stack	

Figura 21. Flujograma PC4

EMPRESA: ACS-BPS GUATEMALA		ANALISTA: Raúl Ivan Alvarado Q.
SERVICIO: DIGITALIZACIÓN DE DOCUMENTOS		MÉTODO: MEJORADO
FLUJOGRAMA: Hipaarver PC4		PÁGINA: 1/1
DEPTO.: <i>PRODUCCIÓN</i>		
ACTIVIDAD	NO	DIAGRAMA
Pedir el Batch		
Tipo de stack		
Número de grupo en el documento	Nombre del grupo	
	Enviar a Tele-research por Group Number	
El mismo grupo en todas las hojas y nombre	Tomar el primer nombre y el primer grupo	
Ingresar número de grupo		
Coincide el nombre	Buscar por nombre	
	Es el mismo número de la forma	
	Enviar a Tele-research por Group Number	
No ingresar SSN		
Existe otro record	CTRL "P"	
	Enviar Stack	

Figura 22. Flujograma PC5

EMPRESA: ACS-BPS GUATEMALA		ANALISTA: Raúl Ivan Alvarado Q.
SERVICIO: DIGITALIZACIÓN DE DOCUMENTOS		MÉTODO: MEJORADO
FLUJOGRAMA: 5500 PC5		PÁGINA: 1/1
DEPTO.: PRODUCCIÓN		
ACTIVIDAD	NO	DIAGRAMA
Pedir el Batch		
Tipo de stack		
Número de grupo en el documento	Nombre del grupo	
	Enviar a Tele-research por Group Number	
El mismo grupo en todas las hojas y nombre	Tomar el primer nombre y el primer grupo	
Ingresar número de grupo		
Coincide el nombre	Buscar por nombre	
	Es el mismo número de la forma	
	Enviar a Tele-research por Group Number	
No ingresar SSN		
Existe otro record	CTRL "P"	
	Enviar Stack	

Figura 23. Flujograma PC6

EMPRESA: ACS-BPS GUATEMALA		ANALISTA: Raúl Ivan Alvarado Q.
SERVICIO: DIGITALIZACIÓN DE DOCUMENTOS		MÉTODO: MEJORADO
FLUJOGRAMA: CHANGEF_BF PC6		PÁGINA: 1/1
DEPTO.: PRODUCCIÓN		
ACTIVIDAD	NO	DIAGRAMA
Pedir el Batch		
Tipo de stack		
Número de grupo en el documento	Nombre del grupo	
	Enviar a Tele-research por Group Number	
El mismo grupo en todas las hojas y nombre	Tomar el primer nombre y el primer grupo	
Ingresar número de grupo		
Coincide el nombre	Buscar por nombre	
	Es el mismo número de la forma	
	Enviar a Tele-research por Group Number	
No ingresar SSN		
Existe otro record	CTRL "P"	
	Enviar Stack	

Figura 24. Flujograma PC7

EMPRESA: ACS-BPS GUATEMALA		ANALISTA: Raúl Ivan Alvarado Q.
SERVICIO: DIGITALIZACIÓN DE DOCUMENTOS		MÉTODO: MEJORADO
FLUJOGRAMA: ENROLL_BF PC7		PÁGINA: 1/1
DEPTO.: PRODUCCIÓN		
ACTIVIDAD	NO	DIAGRAMA
Pedir el Batch		
Tipo de stack		
Número de grupo en el documento	Nombre del grupo	
	Enviar a Tele-research por Group Number	
El mismo grupo en todas las hojas y nombre	Tomar el primer nombre y el primer grupo	
Ingresar número de grupo		
Coincide el nombre	Buscar por nombre	
	Es el mismo número de la forma	
	Enviar a Tele-research por Group Number	
No ingresar SSN		
Existe otro record	CTRL "P"	
	Enviar Stack	

Figura 25. Flujograma PC8

EMPRESA: ACS-BPS GUATEMALA		ANALISTA: Raúl Ivan Alvarado Q.
SERVICIO: DIGITALIZACIÓN DE DOCUMENTO		MÉTODO: MEJORADO
FLUJOGRAMA: PORTAPP_BF PC8		PÁGINA: 1/1
DEPTO.: PRODUCCIÓN		
ACTIVIDAD	NO	DIAGRAMA
Pedir el Batch		
Tipo de stack		
Número de grupo en el documento	Nombre del grupo	
	Enviar a Tele-research por Group Number	
El mismo grupo en todas las hojas y nombre	Tomar el primer nombre y el primer grupo	
Ingresar número de grupo		
Coincide el nombre	Buscar por nombre	
	Es el mismo número de la forma	
	Enviar a Tele-research por Group Number	
No ingresar SSN		
Existe otro record	CTRL "P"	
	Enviar Stack	

Figura 26. Flujograma PC9

EMPRESA: ACS-BPS GUATEMALA		ANALISTA: Raúl Ivan Alvarado Q.
SERVICIO: DIGITALIZACIÓN DE DOCUMENTOS		MÉTODO: MEJORADO
FLUJOGRAMA: UW_NOTE PC9		PÁGINA: 1/1
DEPTO.: <i>PRODUCCIÓN</i>		
ACTIVIDAD	NO	DIAGRAMA
Pedir el Batch		
Tipo de stack		
Número de grupo en el documento	Nombre del grupo	
	Enviar a Tele-research por Group Number	
El mismo grupo en todas las hojas y nombre	Tomar el primer nombre y el primer grupo	
Ingresar número de grupo		
Coincide el nombre	Buscar por nombre	
	Es el mismo número de la forma	
	Enviar a Tele-research por Group Number	
No ingresar SSN		
Existe otro record	CTRL "P"	
	Enviar Stack	

Figura 27. Flujograma PC11

EMPRESA: ACS-BPS GUATEMA		ANALISTA: Raúl Ivan Alvarado Q.
SERVICIO: DIGITALIZACIÓN DE DOCUMENTOS		MÉTODO: MEJORADO
FLUJOGRAMA: PR_CORRESP PC11		PÁGINA: 1/1
DEPTO.: PRODUCCIÓN		
ACTIVIDAD	NO	DIAGRAMA
Pedir el Batch		
Tipo de stack		
Número de grupo en el documento	Nombre del grupo	
	Enviar a Tele-research por Group Number	
El mismo grupo en todas las hojas y nombre	Tomar el primer nombre y el primer grupo	
Ingresar número de grupo		
Coincide el nombre	Buscar por nombre	
	Es el mismo número de la forma	
	Enviar a Tele-research por Group Number	
No ingresar SSN		
Existe otro record	CTRL "P"	
	Enviar Stack	

Figura 29. Flujograma PC13

EMPRESA: ACS-BPS GUATEMALA		ANALISTA: Raúl Ivan Alvarado Q.
SERVICIO: DIGITALIZACIÓN DE DOCUMENTOS		MÉTODO: MEJORADO
FLUJOGRAMA: COBRA_REQ PC13		PÁGINA: 1/1
DEPTO.: PRODUCCIÓN		
ACTIVIDAD	NO	DIAGRAMA
Pedir el Batch		
Tipo de stack		
Número de grupo en el documento	Nombre del grupo	
	Enviar a Tele-research por Group Number	
El mismo grupo en todas las hojas y nombre	Tomar el primer nombre y el primer grupo	
Ingresar número de grupo		
Coincide el nombre	Buscar por nombre	
	Es el mismo número de la forma	
	Enviar a Tele-research por Group Number	
Ingresar SSN		
Existe otro record	CTRL "P"	
	Enviar Stack	

Figura 34. Flujograma PC18

EMPRESA: ACS-BPS GUATEMALA		ANALISTA: Raúl Ivan Alvarado Q.
SERVICIO: DIGITALIZACIÓN DE DOCUMENTOS		MÉTODO: MEJORADO
FLUJOGRAMA: U_CORRESP PC18		PÁGINA: 1/1
DEPTO.: PRODUCCIÓN		
ACTIVIDAD	NO	DIAGRAMA
Pedir el Batch		
Tipo de stack		
Número de grupo en el documento	Nombre del grupo	
	Enviar a Tele-research por Group Number	
El mismo grupo en todas las hojas y nombre	Tomar el primer nombre y el primer grupo	
Ingresar número de grupo		
Coincide el nombre	Buscar por nombre	
	Es el mismo número de la forma	
	Enviar a Tele-research por Group Number	
No ingresar SSN		
Existe otro record	CTRL "P"	
	Enviar Stack	

Figura 35. Flujograma PC19

EMPRESA: ACS-BPS GUATEMALA		ANALISTA: Raúl Ivan Alvarado Q.
SERVICIO: DIGITALIZACIÓN DE DOCUMENTO		MÉTODO: MEJORADO
FLUJOGRAMA: CCONTRACTS PC19		PÁGINA: 1/1
DEPTO.: PRODUCCIÓN		
ACTIVIDAD	NO	DIAGRAMA
Pedir el Batch		
Tipo de stack		
Número de grupo en el documento	Nombre del grupo	
	Enviar a Tele-research por Group Number	
El mismo grupo en todas las hojas y nombre	Tomar el primer nombre y el primer grupo	
Ingresar número de grupo		
Coincide el nombre	Buscar por nombre	
	Es el mismo número de la forma	
	Enviar a Tele-research por Group Number	
No ingresar SSN		
Existe otro record	CTRL "P"	
	Enviar Stack	

Figura 36. Flujograma PC20

EMPRESA: ACS-BPS GUATEMALA		ANALISTA: Raúl Ivan Alvarado Q.
SERVICIO: DIGITALIZACIÓN DE DOCUMENTOS		MÉTODO: MEJORADO
FLUJOGRAMA: ASSUM_LTR PC20		PÁGINA: 1/1
DEPTO.: PRODUCCIÓN		
ACTIVIDAD	NO	DIAGRAMA
Pedir el Batch		
Tipo de stack		
Número de grupo en el documento	Nombre del grupo	
	Enviar a Tele-research por Group Number	
El mismo grupo en todas las hojas y nombre	Tomar el primer nombre y el primer grupo	
Ingresar número de grupo		
Coincide el nombre	Buscar por nombre	
	Es el mismo número de la forma	
	Enviar a Tele-research por Group Number	
No ingresar SSN		
Existe otro record	CTRL "P"	
	Enviar Stack	

7. PROPUESTA PARA EL MANEJO DE DESECHOS SÓLIDOS

Fundamento legal

La Constitución Política de la Republica de Guatemala establece que el Estado de Guatemala se organiza para proteger a las personas y a las familias, siendo su fin supremo la realización del bien común, y garantizar a los habitantes de la Republica la vida, libertad, la justicia, la seguridad, la paz y el desarrollo integral de la persona.

El Código de Salud, en su Artículo 102, estipula que corresponde a las municipalidades la prestación de limpieza o recolección, tratamiento y disposición de los desechos sólidos de acuerdo a las leyes específicas y en cumplimiento de las normas sanitarias.

La ley del Organismo Ejecutivo en su Artículo 39 literal c), le asigna al Ministerio de Salud Publica y Asistencia Social la responsabilidad de efectuar acciones para la preservación higiénica del medio ambiente, contemplando para ello la formulación de la normativa correspondiente y la vigilancia de su aplicación. También considera incluir al Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales (MARN).

La Ley de Protección y Mejoramiento del Medio Ambiente (Decreto No. 68-86) y sus reformas Decretos No. 75-91, 1-93 y 90-200 del congreso de la República de Guatemala), constituye la base legal que fundamenta toda acción nacional o municipal en beneficio de la protección, el cuidado y la conservación del medio ambiente.

Objetivos generales

Esta propuesta pretende ser un instrumento de referencia para poder cumplir con el reglamento del manejo de desechos sólidos.

- Mejorar las medidas de seguridad e higiene en el trabajo.
- Proteger la salud del recurso humano y el medio ambiente donde laboran.
- Reducir el volumen de los residuos peligrosos reducidos.
- Sustituir aquellos materiales peligrosos que se puedan reemplazar por otros de menor peligrosidad.

Metas

Las metas que se propone que el departamento alcance son:

- Proporcionar una herramienta técnica de consulta sobre desechos sólidos.
- Lograr que el departamento de metlife cumpla las normas y procedimientos básicos y llegue a tener su propio manual de manejo de desechos sólidos.
- Incentivar al recurso humano a la formación del comité de desechos sólidos que dirigirá el programa de gestión de su departamento.
- Concienciar al personal del departamento de metlife de los riesgos y costos para las personas y el ambiente, sobre el inadecuado manejo de los desechos

Técnicas del manejo de los desechos sólidos

A continuación se proponen técnicas para el manejo de desechos sólidos para el departamento de metlife.

- Identificar los desechos sólidos.
- Generación y separación.
- Almacenamiento y transporte.
- Tratamiento.
- Disposición final.

Identificación de desechos

Los desechos que se identifican en el departamento de metlife son: desechos comunes y desechos peligrosos

Generación y separación

Se propone que los desechos sólidos generados en el departamento de metlife, sean clasificados y separados inmediatamente después de su generación, es decir en el mismo lugar donde se generan y los cuales deben desecharse en recipientes adecuados que se proponen a continuación.

Figura 39. Recipientes de basura



Por la naturaleza de las operaciones del departamento de metlife, los desechos sólidos que se generan son: papel, cartón, plástico, vidrio y equipo de cómputo.

7.4.3. Almacenamiento y transporte

Los desechos, debidamente clasificados deben colocarse en recipientes específicos para cada tipo, de color y rotulación adecuada y que deben estar localizados en los sitios de generación para evitar su movilización excesiva y la consecuente dispersión de los gérmenes contaminantes.

Debe existir por lo menos tres recipientes en cada área, claramente identificados: para vidrio, plástico, papel, cartón y comida. Se recomienda que para los desechos comunes se utilicen botes de color negro y bolsas de color negro.

Figura 40. Recipientes de basura identificados



Los desechos sólidos son trasladados en forma segura y rápida, desde las fuentes de generación y hasta el lugar destinado para su almacenamiento temporal y final.

Figura 41. Transporte adecuado de los desechos



Figura 42. Transporte inadecuado de los desechos



7.4.4. Alternativas de reutilización

Se propone reutilizar los desechos para darle el máximo de uso a un producto antes de considerarlo basura. Se puede reutilizar para la misma función que fue concebido.

Las alternativas de reutilización de los desechos sólidos que se propone al departamento de metlife son: venta de papel y cartón a empresas dedicadas a reciclaje de papel, venta de suministros de cómputo a empresas dedicadas al proceso de reciclaje, donación a instituciones benéficas que utilizan el mismo sistema propuesto para captar sus ingresos.

Figura 43. Reutilización y reciclaje

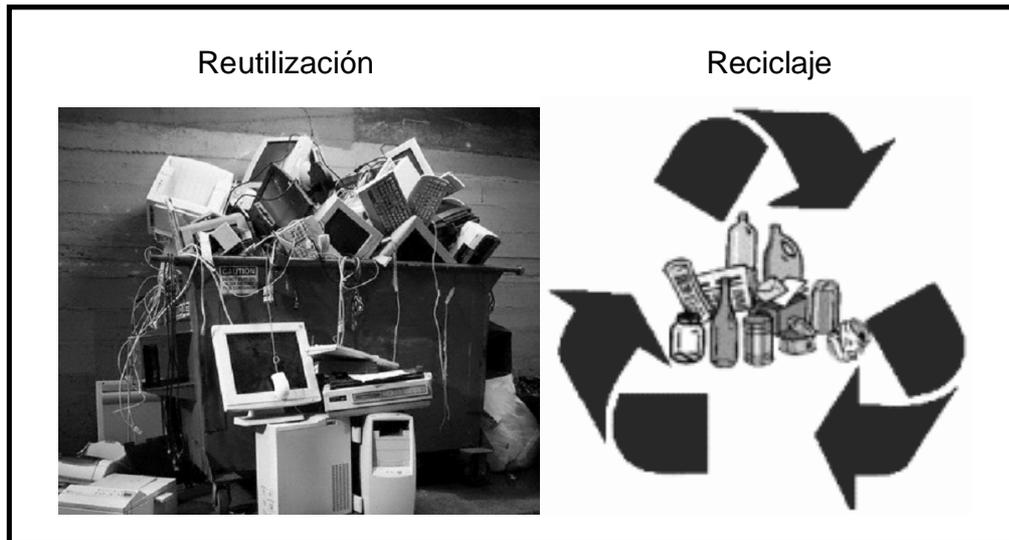
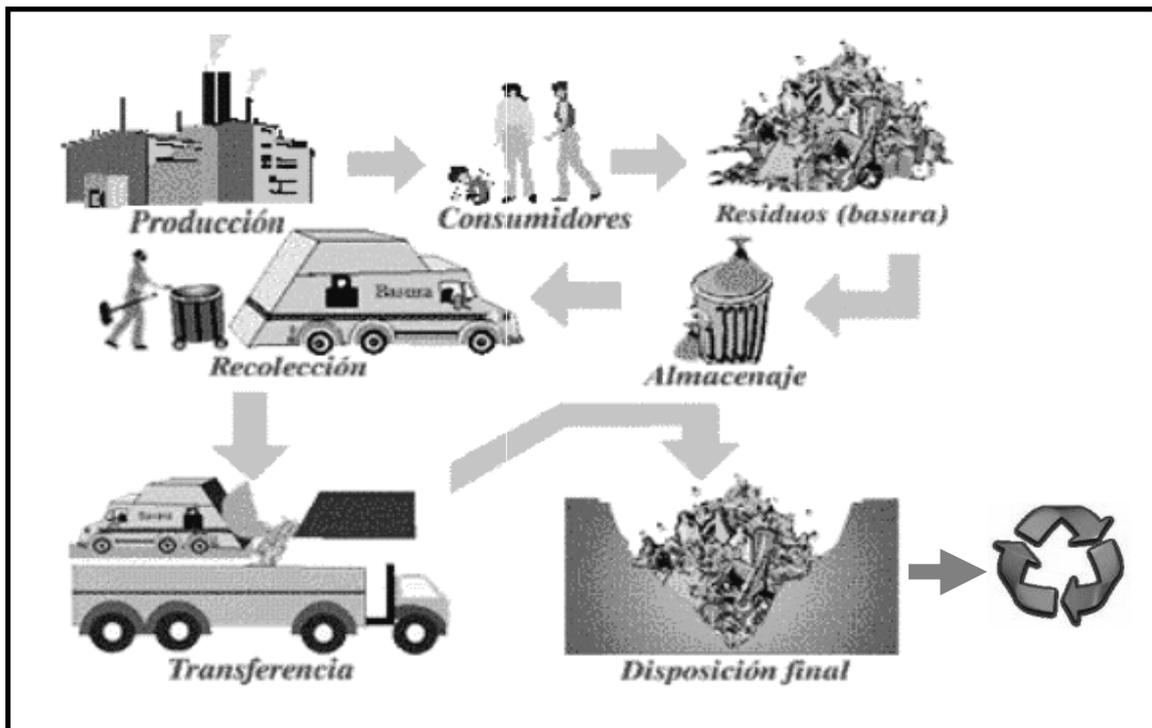


Figura 44. Plan integral del manejo de desechos sólidos.



CONCLUSIONES

1. Por no contar con una planeación estratégica en el departamento de metlife no se ha mejorado su competitividad nacional por lo tanto se considera que la implementación de la planeación estratégica es vital para mejorar su competitividad, y tener la oportunidad de obtener mejores utilidades para el departamento pues la aplicación de dicha planeación hará que el departamento de metlife ofrezca un servicio eficiente, eficaz y oportuno.
2. La rentabilidad de la empresa no es satisfactoria, según el análisis de la situación actual del departamento de metlife, por lo que se considera que la implementación de la planeación estratégica le va a permitir aumentar la rentabilidad y liquidez del departamento para obtener una estabilidad empresarial y así competir con otras empresa que se dedican a prestar el servicio de *outsourcing*.
3. No contar con manuales de puestos, funciones y procedimientos repercuten en que el departamento de metlife no puede facilitarle a sus trabajadores información sobre cómo desempeñar su trabajo, por ello se debe aplicar un modelo estandarizado de funciones y procedimientos que permitirá al personal y al departamento dar mayor satisfacción al cliente interno y externo.
4. La carencia de actualización en informática de la empresa no le permite estar al día con los modelos de gestión de la misma, por lo tanto, se debe actualizar el equipo de cómputo con tecnología que facilitará realizar los procesos de digitalización en menor tiempo y con el mejor costo.

5. La carencia de manuales de puestos y funciones no permite al departamento de metlife aplicar un modelo de gestión administrativo de sus trabajadores y ello representa que el trabajador no conozca a ciencia cierta hasta donde llega sus obligaciones y responsabilidades, los cuales quedan impresa en un manual de puestos y funciones que permite definir perfiles con responsabilidades orientadas a resultados, con el fin de cumplir con los requisitos indispensables para ocupar los puestos.
6. La existencia de insatisfacción del recurso humano hace que exista ausentismo al trabajo y que no le permite mejorar su calidad de vida, por lo que el departamento debe ofrecer al trabajador mejores condiciones de vida otorgándole incentivos laborales que sean de satisfacción para él mismo y ello redundará en que mejore su productividad y calidad y por ende, la del departamento.
7. La escasa información sobre el alcance del personal redundante en una deficiente productividad y calidad de los proceso de digitalización, por lo que se propone la elaboración de manuales de procedimientos, los cuales abarque programas de capacitación, para aumentar la eficiencia en el servicio y mejora la calidad del mismo.
8. Poseer una visión y misión que no llena las expectativas del departamento no permite conocer el futuro del departamento, la visión y misión propuesta para el departamento le permitirá al mismo saber hacia donde va y tener la oportunidad de aplicar los cambios oportunos y necesarios para que con base a su productividad y desarrollo sepa hacia donde debe ir.

9. La insatisfacción de los clientes internos y externos representa que la empresa no llene sus expectativas, por lo tanto, se debe implementar nuevos procesos que permitirá al departamento de metlife una reingeniería en donde la insatisfacción se cambie por satisfacción con base a resultados y así mejorar las expectativas del cliente.

10. El poco conocimiento a nivel nacional sobre la existencia de la empresa no le permite captar clientes nuevos en forma frecuente, por lo que se recomienda la aplicación de un plan estratégico que mejorara la estructura operativa de la empresa tanto en funcionamiento, como en su capacidad de dar servicio y en su estabilidad cumpliendo con un trabajo en forma oportuna que le permitirá satisfacción del cliente y con ello captar clientes nuevos para su fortalecimiento.

11. La carencia de una planeación estratégica no le permite al departamento de metlife una eficiente dirección y gestión por los que se deberá aplicar un plan estratégico que le permita rediseñar su estructura organizacional, tanto de funcionamiento como de capacidad, pues este nuevo modelo de gestión deberá ser conocido y aplicado para esperar un mejor futuro para dicha empresa.

RECOMENDACIONES

1. Implementar el plan estratégico presentado que será la base principal para mejorar la productividad de la empresa.
2. Socializar este plan estratégico en forma de cascada desde la gerencia hacia todo su personal.
3. La planeación estratégica para que cumpla con su función y sus objetivos debe ser sostenible en su aplicación integral dentro de la empresa.
4. La planeación estratégica aplicada a esta empresa deberá ser cuantificable en base a estrategias, procesos y resultados para conocer el futuro inmediato y mediano de la empresa.
5. Los resultados de la aplicación de la planeación estratégica deberán ser verificables de acuerdo a su producción, a sus ganancias y a sus clientes.

BIBLIOGRAFÍA

1. Curso-Taller **Planeación estratégica**, FUNDES.
2. Leal Paredes, Luís Alberto. Guía práctica para el proceso de la planeación estratégica, Tesis Ing. Industrial. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala. 1997.
3. Ríos Crisóstomo, Nelly Ivanoffna. Modelo de planificación estratégica basado en el análisis de las fortalezas y debilidades de la pequeña empresa de la construcción. Tesis Ing. Industrial. Guatemala, Universidad de San Carlos de Guatemala. 2005.
4. Dressler, Gary. **Administración de personal**. Sexta Edición. México: *Prentice may* Hispanoamericana. 1996.
5. Diez Pinto, Yolanda. Guía para la elaboración de manuales de especificaciones de puestos para empresas del sector privado. Tesis Ing. Industrial. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala. 1985.
6. Thompson, Stricklan. **Dirección y administración estratégica**. 6ta. Ed. McGraw Hill, México 1997.
7. Canter, Larry W. **Manual de evaluación de impacto ambiental**. 2da Ed. España: Editorial McGraw Hill, 1988.

ANEXOS

ENCUESTA PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN DEL RECURSO HUMANO

ACS-BPS Guatemala
Departamento de Metlife

La encuesta esta basada en un cuestionario de 60 preguntas cerradas y 2 abiertas y consta de cuatro categorías:

- Siempre
- Muchas veces
- Pocas veces
- Nunca

A cada una se le asigna un número arbitrariamente (1, 2, 3 y 4)

Los resultados se pueden observar en las gráficas de barras mostrando los porcentajes obtenidos para cada una de los factores mencionados anteriormente, las calificaciones obtenidas se pueden ubicar en los siguientes valores:

RESPUESTAS	PORCENTAJE	CALIFICACION
Nunca	1 / 4 = 25%	Deficiente
Pocas Veces	2 / 4 = 50%	Regular
Muchas Veces	3 / 4 = 75%	Bueno
Siempre	4 / 4 = 100%	Excelente

Los parámetros para calificar cada uno de los factores son los siguientes:

MALO	0 a 25
DEFICIENTE	26 a 50
REGULAR	51 a 75
BUENO	76 a 90
EXCELENTE	91 a 100

Las preguntas se agrupan de la siguiente manera:

FACTORES	No. DE PREGUNTA
RESPONSABILIDAD	12, 22
RECOMPENSA	43
DESAFIO	17
RELACIONES	11, 15
COOPERACION	13, 36, 39, 40
ESTANDARES	17, 19
CONFLICTOS	9, 10, 21, 23
IDENTIDAD	41, 50
COMUNICACIÓN	3, 4, 5, 11, 20, 24, 27 y 32
LIDERAZGO	9, 10, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 21, 22, 23, 26 y 33
MOTIVACION	2, 41, 42, 45, 46, 47 y 48
PARTICIPACION	6, 12, 25 y 50
SATISFACCION	1, 30, 35, 43, 44, 49, 29, 31 y 34
TRABAJO EN EQUIPO	7, 8, 28, 36,37, 38, 39 y 40
SERVICIO AL CLIENTE	51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59 y 60

ENCUESTA

INSTRUCCIONES:

A continuación encontrará una serie de preguntas, cada una de ellas tienen cuatro opciones de respuesta. Por favor coloque una “X” en el cuadro de la opción que usted considere conveniente. Todo el personal responderá a las mismas preguntas y se examinarán los resultados grupales; usted como empleado de la empresa permanecerá en el anonimato.

	Nunca	Pocas Veces	Muchas Veces	Siempre
1. ¿El salario que recibe va en relación con las tareas y funciones que realiza en su puesto de trabajo?				
2. ¿La gerencia general concede especial atención a los beneficios y prestaciones de sus colaboradores?				
3. ¿Recibe órdenes de más de una persona?				
4. ¿Recibe instrucciones precisas de cómo realizar sus tareas?				
5. ¿Se utilizan los canales adecuados de comunicación para desarrollar efectivamente su trabajo?				
6. ¿Cuándo usted tiene una idea que considera apropiada y beneficiosa la comunica a sus superiores?				
7. ¿En su departamento se intercambian ideas acerca de cómo hacer mejor el trabajo?				

8. ¿Se han llevado a cabo reuniones con todo el personal para coordinar las acciones o discutir aspectos de interés general?				
9. ¿Su jefe ayuda a resolver problemas que surgen en el departamento?				
10. ¿Su jefe toma rápido las decisiones para evitar atrasos en el trabajo?				
11. ¿Siente que los altos jefes tratan de mantener buenas relaciones con el personal de su departamento?				
12. ¿El jefe permite la participación de los empleados antes de tomar una decisión para el departamento?				
13. ¿Recibe el apoyo y orientación necesaria por parte de su jefe cuando es necesario?				
14. ¿Su jefe cuenta con las cualidades necesarias para desempeñar su puesto?				
15. ¿El jefe trata de buena manera a los empleados del departamento?				
16. ¿Su jefe desconoce a quién ha delegado cada responsabilidad cuando distribuye tareas?				
17. ¿Su jefe ve los resultados de los trabajos y los compara con las metas que se fijaron?				
18. ¿Su jefe organiza el trabajo de todos los empleados del departamento?				
19. ¿Su jefe esta interesado en mejorar los métodos de trabajo?				
20. ¿Conoce con exactitud lo que su jefe espera de usted en el trabajo?				

21. ¿Su jefe toma medidas para solucionar conflictos entre compañeros de trabajo?				
22. ¿Su jefe lo estimula a adquirir nuevos conocimientos?				
23. ¿Su jefe comprende los problemas de su trabajo y contribuye a la solución?				
24. ¿Los jefes de unidades y secciones se ponen de acuerdo en lo que sus colaboradores realizarán?				
25. ¿Se le permite cumplir con su trabajo dándole libertad a usted de llevarlo a cabo usando los métodos o procedimientos que usted considere conveniente?				
26. ¿Se recarga el trabajo más a su unidad que a otras?				
27. ¿Conoce las funciones específicas de su puesto?				
28. ¿Los resultados de su trabajo depende de otras personas?				
29. ¿El área en que realiza su trabajo posee la iluminación adecuada?				
30. ¿El nivel de ruido es normal?				
31. ¿Los empleados cuentan con un lugar adecuado para ejecutar las diferentes funciones que le son asignadas?				
32. ¿Cuándo necesita materiales para trabajar los puede conseguir con rapidez?				
33. ¿Se proporciona suficiente equipo de seguridad como: extinguidores, botiquines, etc.?				
34. ¿Las labores de limpieza se realizan de modo que su lugar de trabajo se mantiene limpio?				

35. ¿Tiene el equipo necesario para realizar sus labores (calculadora, computadora, etc.)?				
36. ¿Le agrada participar en trabajos en grupo?				
37. ¿Sus compañeros realizan trabajos de buena calidad?				
38. ¿Su grupo piensa, que lo más importante es ser el mejor grupo de trabajo en la empresa?				
39. ¿Los diferentes grupos de trabajo se brindan ayuda cuando la necesitan?				
40. ¿Cuándo le solicitan que colabore con otra sección o departamento, accede a hacerlo con gusto?				
41. ¿Considera que su trabajo es importante para la empresa?				
42. ¿Está dispuesto a realizar mayores esfuerzos con tal de ejecutar la tarea que se le ha encomendado?				
43. ¿Considera que se reconoce el trabajo bien hecho?				
44. ¿Siente satisfacciones personales cuando efectúa una tarea?				
45. ¿Le agrada que su jefe le de la oportunidad de realizar trabajos que requieran de mas responsabilidad?				
46. ¿Está de acuerdo con que la supervisión que recibe es adecuada para obtener buenos resultados?				
47. ¿Sienten que su trabajo es variado?				
48. ¿El trabajo que desempeña le permite poner en práctica los conocimientos que ha adquirido?				
49. ¿Es de su agrado el puesto que ocupa?				

50. ¿Se traza objetivos y metas personales que desea alcanzar dentro de su trabajo?				
51. ¿La alta directiva muestra un interés activo en el servicio al cliente?				
52. ¿La necesidad de un buen servicio al cliente se explica claramente a todos los niveles del personal?				
53. ¿Existe un alto grado de cooperación entre departamentos cuando se trata de temas relacionados con el servicio al cliente?				
54. ¿La gente tiene claro el papel que desempeña por lo que respecta al servicio al cliente?				
55. ¿Se dedica el suficiente tiempo a la mejora del servicio al cliente?				
56. ¿Las razones de nuestros éxitos o fracasos en el servicio al cliente son evaluados periódicamente?				
57. ¿Nuestro servicio al cliente es un tema prioritario en nuestra organización?				
58. ¿Existe una clara comprensión de los objetivos de la organización, en cuanto al servicio al cliente?				
59. ¿Todo el personal desempeña su parte en prestar servicio al cliente?				
60. ¿La alta directiva asigna recursos suficientes para asegurarse de que el servicio al cliente puede funcionar al nivel adecuado?				
61. Si usted considera que hay aspectos que se deben manejar en su departamento, favor de indicar cuáles son:				

62. ¿Qué solución recomienda para los aspectos a mejorar?				
---	--	--	--	--

Fuente: Departamento de recursos humanos y planificación del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.

Un estudio de clima organizacional permite conocer el estado de la empresa en cuanto a aspectos organizacionales, ambiente de trabajo, la cultura, estado de animo, y factores similares que pueden influir en el desempeño de su recurso humano y medir la satisfacción de los mismos. Resulta imperativo para el departamento de recursos humanos a la hora de determinar si sus políticas y estrategias son realmente efectivas. Diagnosticarlo adecuadamente permite evitar problemas a corto y largo plazo. Un clima positivo propicia una mayor motivación y por ende una mejor productividad por parte del recurso humano. Otra ventaja importante de un clima organizacional adecuado es el aumento del compromiso y de la lealtad.