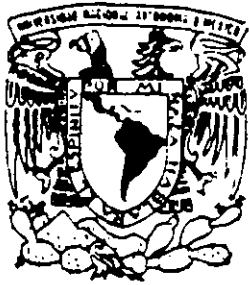


177



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

02878

LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO COMO HERRAMIENTA PARA LOGRAR LA REINGENIERIA ORGANIZACIONAL

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN PSICOLOGIA

PRESENTAN:

MURO RICO GISELA

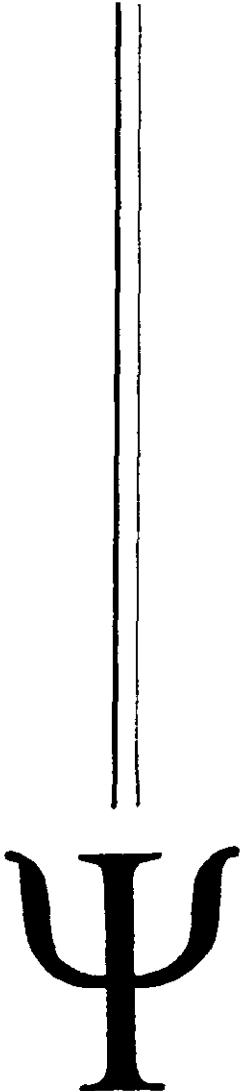
PEDRAZA RODRIGUEZ RAY ARTURO

DIRECTORA DE TESIS: LIC. MA. DE LOURDES REYES PONCE
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO.



MEXICO, D. F. ENERO DEL 2004

EXAMENES PROFESIONALES
FAC. PSICOLOGIA.





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Al terminar este trabajo, no queda más que agradecer a todas las personas que estuvieron siempre conmigo y confiaron en mí:

A mi papá:

Por enseñarme a ser responsable
y trabajadora.

A mi mamá:

Por siempre tener fe en mí y por
quererme a pesar de todo.

A Marcela:

Por su ejemplo y consejos.

En especial a Mónica:

Por ser la mejor hermana
que cualquiera pueda pedir y
porque sin ti, no habría podido
lograr esto (gracias por desvelarte conmigo).

A Arturo:

Por ser mi super-mejor amigo
y por cuidarme siempre. Además,
la mitad de esto (o más) es gracias a ti.

A José Luis:

Por aguantarme tantos años en las
buenas y en las malas. Te amo.

A Sali, Lucky, Lucas, Mango y Arra †:

Por su lealtad y amor incondicional.

A mi Padre:

Siempre me has enseñado que cuando se desea y se quiere lo mejor, lo único que cuenta es el compromiso contigo mismo y el empuje que tengas.

A mi Madre:

Cuando estoy cansado y quiero renunciar, siempre has estado ahí para animarme y apoyarme.

A mis hermanos:

Javier, Enrique, Abel y Eduardo gracias a Uds. que son la base, estoy cumpliendo esta meta.

A mi familia:

Margarita, Miriam y Ericka Gracias por aguantarme.

A Yessica:

Por esa forma de querer y de amar de verdad, que ha permitido soportar la falta de tiempo *TE AMO*

A Fernanda:

Cuando llegaste a mi vida la llenaste de una "Luz Bonita", este triunfo también es tuyo *MI NIÑA*

A GISELA:

Cuando necesito a una amiga para hablar sincera y honestamente y que me entienda "No hay nadie como TU" Gracias por apoyarme y preocuparte siempre por mí.

Al Sr. Rafael, Mónica y José Luis

Porque siempre tuvieron una sonrisa y atenciones en su casa. Gracias por su ayuda y hospitalidad

A Alejandra, Magdalena y Victoria
Siempre que pudieron me ayudaron desinteresadamente

¡GRACIAS!

De la misma manera, Gisela y Arturo agradecen a...

A la Lic. Lourdes Reyes Ponce, por todas sus atenciones y enseñanzas y por ser una de las personas más generosas que hemos conocido.

Al Dr. Alvaro Jiménez Osornio, sin su experiencia y apoyo nunca hubiéramos realizado este trabajo.

A la Lic. Isabel Delsordo López, por sus constantes críticas que nos ayudan siempre a mejorar y por compartimos su buen humor.

A la Mtra. Mirna Valle Gómez, por dedicarnos un poco de su tiempo y experiencia.

A la Mtra. Silvia Vite San Pedro, por ayudarnos a continuar nuestro proyecto y por compartimos su experiencia.

A la Lic. Isaura López Segura, por su valiosa y oportuna colaboración en la realización de nuestro último proyecto como estudiantes.

A todas las personas que participaron en el proyecto, en especial a Marisa y Erik por la paciencia y atenciones que nos brindaron.

INDICE

Pág.

INTRODUCCION

I. ANTECEDENTES DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO.....	1
1.1 Definiciones	
1.2 Objetivos de la Evaluación del Desempeño	
1.3 Métodos o sistemas de evaluación tradicionales	
1.4 Limitaciones de la Evaluación del Desempeño tradicional	
1.5 Método o sistema de evaluación alternativo	
II. REINGENIERIA ORGANIZACIONAL.....	15
2.1 Definición de Reingeniería	
2.2 Principios de Reingeniería	
2.3 Causas de fracaso de la Reingeniería	
2.4 Razones para considerar la Reingeniería	
2.5 Aplicaciones de la Reingeniería	
2.6 Rediseño de organigramas o estructuras organizacionales	
III. METODOLOGIA.....	24
3.1 Planteamiento y justificación del problema	
3.2 Objetivo	
3.3 Definición conceptual de las variables	
3.4 Definición operacional de las variables	
3.5 Sujetos	
3.6 Muestreo	
3.7 Tipo de estudio	
3.8 Diseño	
3.9 Instrumentos y materiales	
3.10 Procedimiento	
IV. RESULTADOS.....	51
V. CONCLUSIONES.....	86
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	90

ANEXOS

- ANEXO 1: LISTA NOMINAL
- ANEXO 2: INSTRUCCIONES DE LLENADO
- ANEXO 3: CARPETA DE AUTOREGISTRO
- ANEXO 4: FORMATO DE CODIFICACION
- ANEXO 5: FICHA DE PUESTO
- ANEXO 6: REGISTRO SERVICIO INTERNO
- ANEXO 7: REGISTRO COMUNICACIÓN
- ANEXO 8: REGISTRO INCIDENTE CRITICO
- ANEXO 9: REGISTRO AUTORIZACIONES
- ANEXO 10: REGISTRO VENTAS ASESOR
- ANEXO 11: REGISTRO ELABORACION PROYECTOS
- ANEXO 12: FORMATO FINAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO
- ANEXO 13: ESTANDARES DE HABILIDADES
- ANEXO 14: ASESOR COMERCIAL
- ANEXO 15: JEFE SINIESTROS
- ANEXO 16: SUBDIRECTOR PLANEACION RR. HH.

INTRODUCCION

Con la incursión de la Psicología en el ámbito laboral apareció entre diversas necesidades la de crear técnicas que permitieran determinar criterios de eficiencia laboral tales como rendimiento, rotación de personal, índices de productividad, etc. Es así como surge la Evaluación del Desempeño.

La Evaluación del desempeño es un instrumento valioso que proporciona a los jefes información con respecto a la actuación de sus empleados, detectando las deficiencias y cualidades que posee el empleado al realizar sus tareas. Para evaluar estas funciones se han desarrollado métodos los cuales llamamos tradicionales. Estos métodos han sido importantes medidores del desempeño, pero no por ello se puede dejar de considerar que se han enfocado más hacia el aspecto administrativo y descuidaron un tanto el factor humano, además presentan apreciaciones subjetivas en sus resultados.

Como una alternativa más objetiva surge el Modelo Centro de investigación (M. C. I.), el cual es una técnica sistematizada de calificación en el que se definen claramente todas las conductas deseables de un puesto.

La Evaluación del Desempeño laboral juega un papel importante en el éxito de la organización, al cumplir dos finalidades básicas, una de carácter administrativo (lo que nos sirve para contar con criterios aplicados a promociones, ascensos y transferencias; para enriquecer el inventario de recursos humanos; propiciar una adecuada comunicación con el personal; para establecer condiciones de trabajo; para identificar necesidades de entrenamiento, etc.) y la otra psicosocial (que incluye a la retroalimentación y motivación de personal).

Una característica de la Evaluación del Desempeño es que permite combinarla y/o adaptarla con otras disciplinas para lograr los objetivos que la empresa determine, un ejemplo de ello es la Reingeniería Organizacional. Esta disciplina trata de la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos de negocios para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento tales como costos, calidad, servicio y rapidez.

La Reingeniería Organizacional se basa en los principios de:

- Organizar por objetivos y no por tareas.
- Los usuarios de los resultados de un proceso ejecutan dicho proceso.
- Unificar las tareas de procesamiento de la información con el trabajo que realmente produce la información.
- Tratar recursos geográficamente dispersos como si fueran centralizados.
- Vincular actividades paralelas en lugar de integrarlas en sus resultados.
- Asignar poder de decisión donde se ejecute el trabajo y establecer controles de proceso.
- Capturar información sólo una vez y en su fuente original.

La Reingeniería provoca cambios de diversos tipos, además de los procesos de negocios. Por lo que deben redefinirse e integrarse en forma esencialmente nueva las estructuras orgánicas, los sistemas gerenciales, el diseño de tareas, etc. que se relacionen con el proceso en su enfoque alternativo.

Por esta razón es importante que el psicólogo ofrezca un campo más amplio de conocimientos para poder ayudar a las empresas considerando otras posibilidades de intervención. Esto se puede observar en las constantes dificultades a las que se enfrentan las empresas y que los métodos tradicionales no pueden solucionar.

Para analizar y demostrar que el Modelo Centro de Investigación (M.C.I.) y la Reingeniería Organizacional son opciones realmente útiles, válidas y confiables para solucionar los problemas específicos de una empresa se realizó una investigación en una compañía de seguros. En dicha aseguradora se trabajó con toda su plantilla de personal (700 empleados) porque les interesaba un cambio en sus actividades totales y no sólo por áreas determinadas, ya que sí querían alcanzar un nivel mayor de productividad y calidad en los servicios que prestan a sus clientes y en el mejor de los tiempos, la evaluación tendría que abarcar en su totalidad a la aseguradora.

CAPITULO I

ANTECEDENTES DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

La Evaluación del Desempeño de las personas se inicia prácticamente con la aparición del hombre. Los individuos casi siempre han considerado la valía de sus semejantes en una variedad de situaciones y lo más seguro es que seguirán haciéndolo.

1.1 DEFINICIONES

La medición de la conducta laboral tiene varias definiciones según diferentes autores, las que aquí se presentan comparten algunos puntos en común:

- Tiffin y McCormick (1959) la definen como "una valoración sistemática de la capacidad de un empleado hecha por el supervisor, jefe inmediato o por alguna otra persona debidamente entrenada que conozca a la perfección el trabajo del empleado en cuestión."¹
- Perego y Ricardi (1959) afirman que es "una medición periódica del valor de un subordinado, tal y como viene juzgado por su jefe."²
- Reyes Ponce (1975) menciona que es "una valoración separada de cada una de las características del trabajador, con lo que se elimina la apreciación conjunta, vaga e imprecisa."³

Las definiciones anteriores comparten los siguientes conceptos:

- Se refieren a un conjunto de métodos aplicados en forma sistemática.
- Su objetivo es evaluar la utilidad y el desempeño del sujeto en su puesto de trabajo, además de los recursos de la empresa.
- Se realiza de manera periódica por un supervisor, jefe o cualquier persona que conozca el puesto que evalúan.

También hay que mencionar que el nombre y su definición varían de una organización a otra según el uso y los objetivos que se le den; por todo lo anterior en esta investigación se utilizará el término **Evaluación del Desempeño** abarcando por igual las siguientes denominaciones:

- Calificación de actuación
- Calificación del desempeño
- Evaluación de la actuación
- Calificación de méritos
- Medición del desempeño

¹ Tiffin, J. y McCormick, E. (1959) *Psicología Industrial* México: Ed. Diana.

² Perego, L. y Ricardi, R. (1959) *La Valoración del Personal* Barcelona: Ed. Hispano-Europea.

³ Reyes Ponce, A. (1975) *Administración de Empresas* primera parte. México: Ed. Limusa.

La necesidad de evaluar el desempeño de las personas se acentuó más durante la Revolución industrial, donde era necesario alcanzar cada vez más mayores niveles de producción. Sin embargo, la evaluación del desempeño permaneció estancada durante muchos años, fue hasta inicios del presente siglo donde se realizaron los primeros intentos por aplicar las teorías de la psicología experimental a la problemática dentro de las organizaciones. Además, la mayor parte de estas evaluaciones eran realizadas de manera ocasional y no sistemática.

En cambio, los programas de evaluación propuestos con base en la Psicología Experimental son diferentes, pues contienen objetivos claramente definidos que se fundamentan en un sistema bien estructurado para alcanzarlos.⁴

Robert Owen, en los inicios del siglo XIX, estructuró un *Sistema de libros y blocks de carácter*. Básicamente el sistema consistía en que a cada empleado le era asignado un libro en el que los supervisores anotaban diariamente reportes y comentarios sobre su desempeño.⁵ El block estaba integrado por una serie de páginas a colores, en la que cada color significaba un nivel de rendimiento.

Francis Galton (1883), ideó nuevos métodos estadísticos para la medición de las diferencias individuales.⁶

Wilhelm Wundt en el año de 1879 fundó en Leipzig, Alemania; el primer laboratorio de Psicología experimental, donde se llevaron a cabo estudios científicos de la conducta humana.⁷

Winslow Taylor (1890), trabajando como ingeniero en jefe de la empresa Midvale Iron Works, señaló que: "mientras el industrial tenía un concepto claro de la cantidad y calidad del trabajo que se puede esperar de una máquina, no se poseía una visión comparable de los límites de eficiencia de los trabajadores". Por tal motivo, al tener una estimación del rendimiento que pudiera mostrar un obrero en una determinada operación, realizando su mejor esfuerzo, se contaría con un estándar muy útil para estimar la eficiencia y el rendimiento de otros empleados en la ejecución de la misma tarea y se obtendría un instrumento de medición muy importante para incrementar la producción. Con base en sus estudios y observaciones, Taylor planteó tres principios elementales que pueden considerarse como el inicio de la evaluación de los individuos de manera sistematizada:

1. Seleccionar a los mejores hombres para el trabajo.
2. Instruirlos en los métodos más eficientes y los movimientos más económicos que debían aplicar en su trabajo.
3. Conceder incentivos en forma de salarios más altos para los mejores trabajadores.⁸

⁴ Chruden, H.J. y Sherman, A.W. (1977) *Administración de Personal*. México: CECSA

⁵ Yoder, D. (1970) *Manejo de personal y relaciones industriales*. México: Continental.

⁶ Brown, J. (1954) *La psicología social en la industria*. México: FCE.

⁷ Marx, M.H. y Hillix, W.A. (1969) *Sistemas y teorías psicológicos contemporáneos*. Buenos Aires: Paidós.

⁸ Marx, M.H. y Hillix, W.A., op. cit

Desde entonces se ha venido desarrollando la Evaluación del Desempeño; ahora su conocimiento y aplicación se comprenden en el medio industrial de todo el mundo. De cualquier manera, es necesario señalar que su uso no está lo suficientemente adaptado al análisis de la problemática de las relaciones humanas en la empresa, sino que se orienta hacia aspectos de tipo administrativo y ello frena su difusión desde el punto de vista psicosocial.

Un estudio realizado en los Estados Unidos por Smith y Wakeley (1977) reveló que el 65% de las empresas de ese país contaban con programas de evaluación del desempeño. Tales programas tenían como finalidad básica determinar los ascensos y los aumentos de sueldos y también formaban parte del plan de mejoramiento de los empleados.⁹ Lo anterior nos da una pauta de lo que se ha estado realizando en el país donde ha tenido lugar el más importante desarrollo industrial; sin embargo, sigue siendo algo que puede ser objeto de cambio, máxime si existe la necesidad de un mayor conocimiento del individuo en las sociedades modernas.

En una encuesta realizada por la Confederación Mexicana de Asociaciones de Relaciones Industriales (COMARI) en el año de 1970, resultó que el 54% de las empresas mexicanas de la muestra empleaban algún sistema para la Evaluación del desempeño.¹⁰ En otro estudio realizado en México por Amaya y colaboradores (1971), de 37 organizaciones de importancia que cotizaban en la Bolsa de Valores de México, el 78% empleaban programas de evaluación; 14 de las 37 usaban los métodos de escalas, ya que se adaptaban mejor a su organización por ser más fácil su aplicación y porque se obtienen resultados inmediatos. El 71% de las empresas afirmó que el personal se manifestaba alentado y laboraba mejor al sentirse evaluado, ya que el 72% de esas empresas daban a conocer los resultados a sus empleados. El tiempo durante el cual han utilizado la evaluación fluctuó desde 22 días hasta 75 años. El 33% contestó que los resultados de los programas habían sido altamente satisfactorios; el 30%, que habían sido satisfactorios, y el 36%, que habían sido aceptables.¹¹ Como se puede notar, ninguna empresa manifestó que hubieran obtenido resultados deficientes o nulos.¹¹

Las revisiones de sueldos individuales que la Management Center de México, A.C. efectúa en forma periódica, proporciona un criterio muy valioso para elaborar buenos planes de administración de sueldos. Informes previamente aportados por diferentes empresas revelaron que en el 70% de los casos el desempeño se analiza anualmente, ya sea al finalizar o al iniciar cada año de calendario; o bien cuando los empleados cumplen años de antigüedad o a partir de la fecha en que percibieron el último aumento. Las demás compañías informaron que efectúan la revisión en diferentes periodos que pueden abarcar dos o tres años.

Las normas establecidas por cada una de las empresas en relación con la administración de sueldos a menudo fijan un mínimo y un máximo para aplicar aumentos que puedan ser concedidos, teniendo como base los méritos logrados por cada evaluado. De esta forma las políticas de sueldo se convierten en un control destinado a limitar la proporción de aumento general de sueldos.¹²

⁹ Smith, C.H. y Wakeley, J.H. (1977) *Psicología de la conducta industrial*. México: McGraw Hill.

¹⁰ Ojalara, B. Y Michaelsen, T. (1970) *Relaciones Industriales en México*. México: COMARI.

¹¹ Amaya, T., Peáez, M., Ponce de León, H.F. (1971) *La calificación de méritos y su aplicación en el sector industrial que cotiza en bolsa*. Trabajo inédito para el seminario de investigación administrativa. Facultad de Comercio y Administración. UNAM.

¹² Management Center de México, A.C. *Servicio de remuneraciones a nivel ejecutivo*.

1.2 OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La Evaluación del Desempeño tiene dos finalidades u objetivos básicos, uno de tipo psicosocial y otro de tipo administrativo según Grados (1980). Desde el punto de vista psicosocial, la finalidad es emplearla para conocer la conducta y el rendimiento de los empleados dentro de la empresa; identificar sus principales cualidades así como sus deficiencias, necesidades, logros, insatisfacciones y posibilidades de desarrollo en relación con sus metas; y conocerlos individualmente y en grupo con el doble propósito de contribuir a mejorar sus condiciones de trabajo y de vida, y participar a la vez en su realización óptima como individuo que tiene que interactuar y adaptarse eficientemente al ambiente laboral.

En cuanto al aspecto administrativo, se puede mencionar su empleo en la selección de personal adecuado para tipos específicos de puesto, tomando como referencia las características individuales de aptitud, habilidad, interés, cooperación, etc., de los empleados que ya trabajan en la empresa, para tratar de ubicar en el puesto al individuo más idóneo. También como base objetiva para justificar aumentos de sueldo que permita determinar a quiénes y en qué proporción les serán otorgados a fin de que funcione como un incentivo económico para el desempeño más eficaz en el trabajo y como control de la correlación entre las retribuciones y los rendimientos del personal. Asimismo, se le puede usar para obtener criterios de selección general de personal y bases para corregir errores existentes en la asignación de labores. Además, sirve para valorar el potencial de trabajo de una compañía; para fundamentar, elaborar e implantar políticas de personal; para tomarla como base de comparación entre los empleados y justificar así movimientos internos de personal, ascensos, traslados, adiestramientos especiales, capacitación y también como medio para analizar y valorar problemas individuales y de grupo en el trabajo.

Específicamente, los objetivos de la Evaluación del Desempeño pueden dividirse de la siguiente manera:

- Para la empresa

Le permite contar con una base objetiva para determinar aumentos de sueldos, promociones, ascensos, incentivos, identificar necesidades de adiestramiento y capacitación de personal y, además, le da la oportunidad de conocer qué cualidades pueden ser aprovechadas y desarrolladas en su personal y con esto, colocarlo en el puesto adecuado. Así se obtienen criterios y políticas para la selección adecuada del nuevo personal.

- Para el supervisor

Le permite contar con una base para determinar ascensos, promociones, transferencias, reajustes de sueldo, mejorar la comunicación con sus subordinados o propiciarla de alguna manera.

- Para el trabajador

Le permite conocer la calidad de su trabajo, los puntos en que debe mejorar y evitar injusticias en su contra causados por el favoritismo o la discriminación.

1.3 MÉTODOS O SISTEMAS DE EVALUACIÓN TRADICIONALES.

En los últimos años han proliferado diversas técnicas de calificación de méritos en función básicamente de las necesidades de cada empresa y de la orientación que tengan los individuos que las introducen o las aplican.

A continuación se detallarán los diferentes sistemas que se han venido desarrollando y aplicando para evaluar al personal; según Reyes Ponce (1975) es posible clasificarlos desde el punto de vista de la posición que guardan los evaluadores con respecto a la de los evaluados en dos sistemas: a) *vertical* y b) *horizontal*.

SISTEMA VERTICAL

Este sistema se caracteriza porque, el que califica y el que es calificado, ocupan diferentes niveles dentro de la escala jerárquica de la organización; consta de dos variantes: *descendente* y *ascendente*.

Descendente

El empleado recibe la calificación de su jefe o jefes inmediatos. A esta forma también se le conoce como de aplicación en cascada.

Ascendente

En esta variante los subordinados califican a su superior inmediato.

SISTEMA HORIZONTAL

En este sistema el procedimiento consiste en que cada individuo es calificado por sus compañeros de labores; es decir que el calificador y el calificado se encuentran en el mismo nivel organizacional.

Reyes Ponce (1975) propone la clasificación de los sistemas de acuerdo con su estructuración, éstos pueden agruparse de la siguiente forma:

Sistemas de comparación	{	Alineamiento Comparación pareada o por pares Distribución forzada o forzosa
Sistemas de escalas	{	Continuas Discontinuas
Sistemas de listas verificables	{	Ponderadas De Preferencia

SISTEMAS DE COMPARACIÓN

Como su nombre lo indica, este sistema compara el desempeño de los individuos. Son los métodos más elementales y suponen, como mínimo para tener alguna validez objetiva, el aplicarse por características y no como una comparación global que en la práctica no diferiría de la calificación empírica. Los principales sistemas de comparación son:

Alineamiento

El comité o el encargado del procedimiento, una vez que ha determinado cada una de las características por evaluar, lista por orden a todos los individuos del grupo o sección que se está calificando de acuerdo con el factor brevemente definido que se está calificando, partiendo del más útil al menos útil. La operación se repite con cada una de las características en forma separada.

Una ventaja es que consiste en un método muy sencillo, que todos los supervisores o calificadores pueden entender y llevar a cabo sin ningún problema. Sin embargo, exige que los trabajadores queden en distinto nivel, siendo que, tratándose de características subjetivas, en realidad muchas veces habrá varias personas de idéntica calificación.

Comparación pareada o por pares

Consiste en calificar a los trabajadores de un grupo o sección por cada característica; antes de realizar el listado final se lleva a cabo una comparación entre cada individuo con respecto a otro (*de dos en dos*), hasta que se ha comparado cada uno de los elementos que integran el área de trabajo. El primer lugar en la calificación lo obtendrá aquel trabajador que tenga el mayor número de menciones.

Este método tiene como ventajas que: su procedimiento es sencillo, compara muy objetivamente los trabajadores persona a persona y es todavía bastante elemental. Aunque implica la formulación de pares para cada grupo y por cada característica y en cada cambio de un trabajador hay que cambiar las listas.

Distribución forzada o forzosa

Este sistema (que se supone aplicable sólo para grupos de más de 60 personas) se funda en el principio de la curva normal de Gauss. Con base en ella, se da por supuesto que en cada característica, el total de los trabajadores debe quedar distribuido aproximadamente en las siguientes proporciones:

- ◊ 10% con puntuación muy inferior.
- ◊ 20% con puntuación inferior.
- ◊ 40% con puntuación media.
- ◊ 20% con puntuación superior.
- ◊ 10% con puntuación muy superior.

Se obliga al calificador a distribuir a los trabajadores de cada grupo para cada característica, precisamente en esa proporción.

Sin embargo, este sistema no puede aplicarse sino cuando haya grupos bastantes grandes y homogéneos y fuerza la distribución del personal en categorías predeterminadas, lo cual no siempre será exacto.

SISTEMAS DE ESCALAS

Se entiende por escala una línea horizontal que representa una "característica", o sea una cualidad que se trata de valorar. Uno de sus extremos corresponde al grado mínimo de dicha característica, y el otro al grado máximo, con el fin de que la sola colocación de una marca en determinado sitio, indique el grado en que a juicio del calificador, posee el trabajador calificado la cualidad respectiva.

Existen dos tipos de escalas: *continuas* y *discontinuas*.

Continuas

Son aquellas que no tienen divisiones, de tal manera que el paso de un grado de la cualidad al siguiente se efectúa de manera imperceptible y/o insensible. Para facilitar la colocación de la marca sobre la escala se emplean, además de la simple, las escalas de máximo y mínimo, la alfabética, de porcentajes y de palabras.

Tienen la ventaja de permitir una mayor flexibilidad en el juicio del evaluador. En contraste el afinamiento excesivo que representan, no refleja la realidad, ya que es casi imposible percibirlo con tanta perfección y el calificador no puede lograr una precisión máxima en sus juicios, pues los grados no tienen divisiones que ayuden a una mejor apreciación.

Discontinuas

Las escalas discontinuas están dotadas de divisiones verticales con el objeto de formar unos cuantos grados definidos dentro de la característica. Por tal motivo, dichas divisiones ocasionan que el paso de un grado a otro sea de manera brusca. Suele escribirse abajo de cada grado la definición correspondiente.

Estas escalas representan mayores ventajas porque son más fáciles de usar y claras en su aplicación, tanto para quienes califican como para los trabajadores calificados; por ende, es uno de los métodos más empleados en la actualidad. Sin embargo, tiene la desventaja de que la evaluación de una cualidad puede influir en la calificación de las restantes (*Efecto de halo*).

SISTEMAS DE LISTAS VERIFICABLES

Este método consiste en ubicar una serie de afirmaciones en las que su planteamiento evite el dolo o preferencia por parte de los calificadores. El diseño debe ser tal que el supervisor inmediato (es el único que conoce en detalle cómo se realizó el trabajo) no se dé cuenta exacta del valor de la calificación que está otorgando. Existen dos tipos de listas verificables: *ponderadas* y *de preferencia*.

Ponderadas

Consiste en una lista de frases o afirmaciones que califican el trabajo del empleado; por ello es necesario contar con personal preparado, ya que se requiere emplear estadísticas y técnicas psicológicas para la estructuración de las frases o la calificación. Al finalizar, la lista deberá contener 25 y 100 frases. Se entrega a quien va a calificar una lista por cada trabajador, con el nombre de éste, pidiéndole que ponga una marca en aquellas frases que considere puedan ser aplicadas al trabajador en cuestión durante el período que se esté calificando.

El calificador podrá darse cuenta de un modo vago de la forma, buena o mala, como está calificando, pero ignora el valor de cada marca, ya que no todas las frases lo tienen igual, y además, unas destruyen o aminoran al menos el valor de las otras, ya sea en sentido de calificación buena o mala.

De preferencia

Este tipo de listas están formadas por frases reunidas en grupos de cuatro (*tetras*), y en cada grupo existen dos frases de orientación favorable y dos de orientación desfavorable. La forma de calificar consiste en que el supervisor tiene que señalar las dos frases, una favorable y otra desfavorable que considere describen mejor al calificado.

Se consigue que el calificador actúe en forma definida y no ambiguamente. El calificador puede, por consiguiente, tratar de calificar favorablemente, sin lograrlo, o de calificar de modo desfavorable, sin que lo consiga. La sola calificación de una "tetra" no tiene validez, sino hasta que haya coincidencia en todas las "tetras" que se refieren a cada característica.

1.4 LIMITACIONES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO TRADICIONAL

La aproximación tradicional, a pesar de ser la más usada durante mucho tiempo, tiene graves limitaciones. Como las menciona Jiménez Osornio (1994) y entre ellas se encuentran:

- **Efecto de halo**

En este error se considera al empleado especialmente dotado de ciertas características, positiva o negativa, y con base en esta circunstancia se ve influenciada la calificación del resto de las características. Este efecto puede localizarse relacionando gráficamente las características que se detectan y tengan influencia subjetiva en los criterios del evaluador. Para evitar esta diferencia es necesario entrenar cuidadosamente a los evaluadores, para que analicen por separado cada característica y desarrollen su capacidad analítica.

- **Error de tendencia central**

En éste se califica a los trabajadores dentro del término medio de ejecución. Se identifica por una clara inclinación de los evaluadores a colocar la mayoría de sus puntuaciones, si no todas, en un nivel medio de la escala. Puede deberse a un pobre conocimiento de los empleados y el área de trabajo de éstos, lo que conduce a otorgar puntuaciones medias para evitar problemas y responsabilidad ante los evaluados. Para identificarla se pueden emplear gráficas, tablas,

etc. Sin embargo, en algunos casos refleja realmente la situación existente pero es necesario verificarlo.

- Errores sistemáticos o constantes.

Es el calificar a todos los trabajadores de la misma manera, ya sea sobrevaluándolos o infravaluándolos.

- Diferencia en el trabajo

A los trabajadores de un departamento se les otorgan calificaciones más altas que a otros empleados por las diferencias reales o porque existen diferencias en los patrones de interpretación. Este error puede corregirse empleando puntuaciones típicas (resultados comparables) basadas en la desviación típica del conjunto.

- El juego de la calificación

Los evaluadores desconocen información relativa a la forma de otorgar los puntajes, lo que distorsiona el proceso. Esto es, con frecuencia la persona que evalúa carece de información adecuada para contestar las preguntas de la escala o ignora su significado y no está de acuerdo con la ponderación de las cualidades, por lo que prefiere emplear el tiempo en temas de su predilección.

- Influencia del calificador

Se otorga año tras año los mismos puntajes a los evaluados, sin tomar en consideración los cambios, a menos que éstos sean lo suficientemente fuertes.

Además de las limitaciones anteriores, Grados (1980) menciona las siguientes:

- Carencia de programas adecuados

La utilización de programas no hechos a la medida de las necesidades específicas de la empresa, o de programas copiados de otras organizaciones sin llevar a cabo los estudios y adaptaciones correspondientes, ocasionan desajustes y probablemente conduzcan al fracaso del programa. Debido a que cada organización cuenta con características propias, tales como capacidad económica, equipo humano y material, organización y puestos tipo, surge la necesidad de planear y estructurar un programa de evaluación de acuerdo con sus requerimientos.

- Prejuicios

Resolver e identificar los prejuicios de los evaluadores es uno de los mayores obstáculos que hay para que el desarrollo del programa de evaluación del desempeño continúe eficientemente. Algunos de los principales prejuicios del evaluador son:

-Inseguridad: se caracteriza por que el individuo conoce poco acerca del procedimiento y no se siente capaz de otorgar una puntuación que refleje la situación real de los evaluados.

-Temor: en caso de que alguno de sus empleados obtenga puntuaciones bajas, el evaluador siente temor de que éste pueda perder su posición, ya que existe cierta identificación o simpatía por él.

-Duda: el evaluador no está convencido de la bondad del programa y la distribución estadística que se dará a los resultados, además considera que se excluyen características importantes o se incluyen otras intrascendentes.

Estos prejuicios pueden ser reducidos o eliminados mediante la capacitación de los evaluadores sobre el procedimiento y los objetivos del programa de evaluación.

Debido a las necesidades actuales en el campo laboral es necesaria una propuesta innovadora que nos permita eliminar las limitaciones y problemas que resultan de los programas de Evaluación del Desempeño tradicionales. Por ende, se plantea una nueva opción de Evaluación del Desempeño apoyándose en el Análisis Experimental de la Conducta. La propuesta consiste en la adaptación del Modelo Centro de Investigación (MCI) diseñado por Alvaro Jiménez Osornio (1976) para resolver una necesidad real de una organización.

1.5 METODO O SISTEMA DE EVALUACION ALTERNATIVO

Para disminuir o eliminar las limitaciones de los métodos de evaluación tradicionales se propone la aplicación del Modelo Centro de Investigación (MCI). Este es un sistema diferente que ofrece soluciones válidas, confiables y reales; su principal característica es que la medición de la conducta es tomada de la ejecución de la misma.

El MCI constituye un gran avance en la medición del desempeño ya que las calificaciones se otorgan sobre la propia ejecución de la tarea y no sobre la concepción subjetiva de los atributos a evaluar sino sobre la operacionalización de conductas conteniendo todos los elementos básicos que el trabajador debe cubrir en cada unidad de trabajo, siendo totalmente observables y medibles. Con esto, se incrementa la confiabilidad y validez del proceso, obteniéndose así información puramente objetiva acerca de aspectos tales como:

- Trabajadores a considerar para aumento de sueldos, promociones, despidos, etc.
- Conocer el rendimiento real de los empleados.
- Detectar necesidades de adiestramiento y capacitación.
- Conocer las características que deben ser aprovechadas y desarrolladas en el personal.

Además, es una técnica accesible y simple que puede ser entendida con facilidad por todos los miembros que se involucren en el procedimiento y, por el diseño mismo del modelo, se tiene un sistema estable y constante de retroalimentación.

Por lo anterior, se puede concluir que el MCI tiene todas las ventajas que deberían tener los sistemas de evaluación así como las características esenciales para evitar los inconvenientes de la apreciación subjetiva.

Los principios del Análisis Experimental de la Conducta (AEC) en los que se basa el MCI son:

- Triple Relación de Contingencia

Este principio propone un análisis funcional de la conducta, es decir, identificar los estímulos antecedentes y consecuentes, en función de los cuales se encuentra esta conducta. Al tener detectados estos estímulos, se pueden operacionalizar las conductas en términos puramente descriptivos, observables y susceptibles de ser medidos.

- Reforzamiento

Este principio establece que la conducta no se encuentra plenamente desarrollada sino en proceso formativo y sugiere que puede ser modificada a través de reforzamiento, que es un proceso por el cual, al ser aplicados los estímulos reforzantes en forma contingente a la conducta, se puede alterar su frecuencia de emisión. En el MCI se utiliza la retroalimentación como reforzamiento.

- Legalidad

Ese principio establece que la conducta siempre se presenta y que lo único que varía es su dimensión.

Las técnicas del Análisis Experimental de la Conducta que utiliza el MCI son los registros observacionales y de productos permanentes. Éstos, al ser empleados correctamente y operacionalizando las conductas, pueden arrojar información objetiva del nivel en que ésta se encuentra.

Otra técnica utilizada es el Análisis de Puestos diseñado especialmente para el uso de psicólogos, aunque ésta no pertenece al Análisis Experimental de la Conducta, es más bien una técnica administrativa de gran utilidad para la evaluación del desempeño porque nos permite la especificación de las actividades del puesto, identificando sus antecedentes, conducta y consecuente.

El Modelo Centro de Investigación (MCI) ha sido aplicado en niveles operativos, como lo reporta Osorio y Silveira (Tesis, 1995) en su investigación en una microempresa del ramo alimenticio con el fin de determinar como influye la retroalimentación contingente en las conductas laborales a evaluar de esta empresa. La investigación consistió en identificar y operacionalizar, mediante el Análisis de Puestos, las conductas que incrementaran el rendimiento laboral de los trabajadores; al ya tener operacionalizadas las conductas, se aplicó un cuestionario de incentivos para determinar el tipo de reforzadores que solicitaban los trabajadores. La entrega de los reforzadores la llevó a cabo el Jefe Inmediato, reforzando cada una de las conductas, siempre y cuando éstas alcanzaran los parámetros estipulados en el manual de aplicación. Los resultados muestran que se incrementaron las conductas deseadas y el rendimiento de cada empleado

alcanzó un porcentaje mayor. Estos resultados se lograron con las evaluaciones individuales realizadas en forma sistemática y bajo una medición objetiva del desempeño del trabajador que proporciona el MCI.

Otra aplicación del MCI es la realizada por Uribe (Tesis, 1987) en una constructora a nivel de Jefes de Obra. El objetivo de la investigación fue el evaluar la actuación de cada jefe de obra en su puesto. Para conocer los reforzadores adecuados para cada puesto, se aplicó un cuestionario de incentivos y éstos se administraron en la retroalimentación. Los resultados de la investigación mostraron que es más importante para los trabajadores que les indiquen verbalmente sus equivocaciones que por medio de memorandums. Esta retroalimentación correctiva facilitó el aprendizaje de respuestas deseadas para la empresa y esto se logró mediante una medición objetiva de las actividades del trabajador con base en los pasos del MCI.

A continuación, se explican los pasos del Modelo Centro de Investigación.

A) ANÁLISIS DE PUESTOS

Esta técnica proporciona información de cuáles son las responsabilidades, objetivos y/o metas del puesto en cuestión. Especifica además cuáles son las tareas que se requieren y el estándar de ejecución que se estipula para cada una de ellas. Debe ser aplicado al ocupante del puesto que mejor lo conozca y al jefe inmediato; en caso de que existan discrepancias, se recurre a la observación de conductas.

B) OPERACIONALIZACIÓN DE CONDUCTAS

Identificadas las conductas de común acuerdo con el representante de la empresa, se operacionalizan. Esta definición debe incluir:

- Claridad en los términos empleados.
- Indicar el comportamiento en tiempo, presencia o producción.
- Indicar el sistema por el cual se va a medir.

Las definiciones operacionales deben ajustarse a las definiciones generales propuestas por el modelo.

C) ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL RESPONSABLE

Se entrena a los supervisores o jefes inmediatos para que ellos sean los encargados de realizar las observaciones. Se les entrena en la forma de registrar las conductas, en los sistemas que se utilizan para ello y en la forma en que deben ser concentrados los datos.

D) MONITOREO DE INICIACIÓN

Para asegurarse de que las personas entrenadas estén realizando la evaluación de manera correcta, se establece un período para este fin.

E) IMPLEMENTACIÓN

Pasando el monitoreo y hechas las correcciones pertinentes en caso de haber detectado errores, se implementa la evaluación propiamente dicha.

F) SUPERVISIÓN PERIÓDICA

Para comprobar que las evaluaciones de las diferentes tareas se han llevado a cabo con las especificaciones acordadas y en los periodos preestablecidos, se supervisará a los evaluadores mediante la revisión de los registros que hayan obtenido. La periodicidad de esta supervisión depende de su necesidad.

G) SISTEMA DE CONCENTRACIÓN DE DATOS.

Los datos recopilados se vacían en tablas de concentración que varían de acuerdo a la conducta a calificar. Se establece la periodicidad del registro, su forma y la manera en que dichos puntos deberán ser vaciados y manejados en un sistema de cómputo.

H) SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE CONSECUENCIAS

A las personas cuyas conductas hayan alcanzado el nivel establecido previamente, se les otorgan las consecuencias de tipo administrativo, por ejemplo: retroalimentación, incentivos, promociones.

I) EVALUACIÓN DE PROCEDIMIENTO

Por último, se hace una evaluación general para determinar si se han seguido las especificaciones por el modelo, con la función de proporcionar retroalimentación tanto al evaluador como al trabajador.

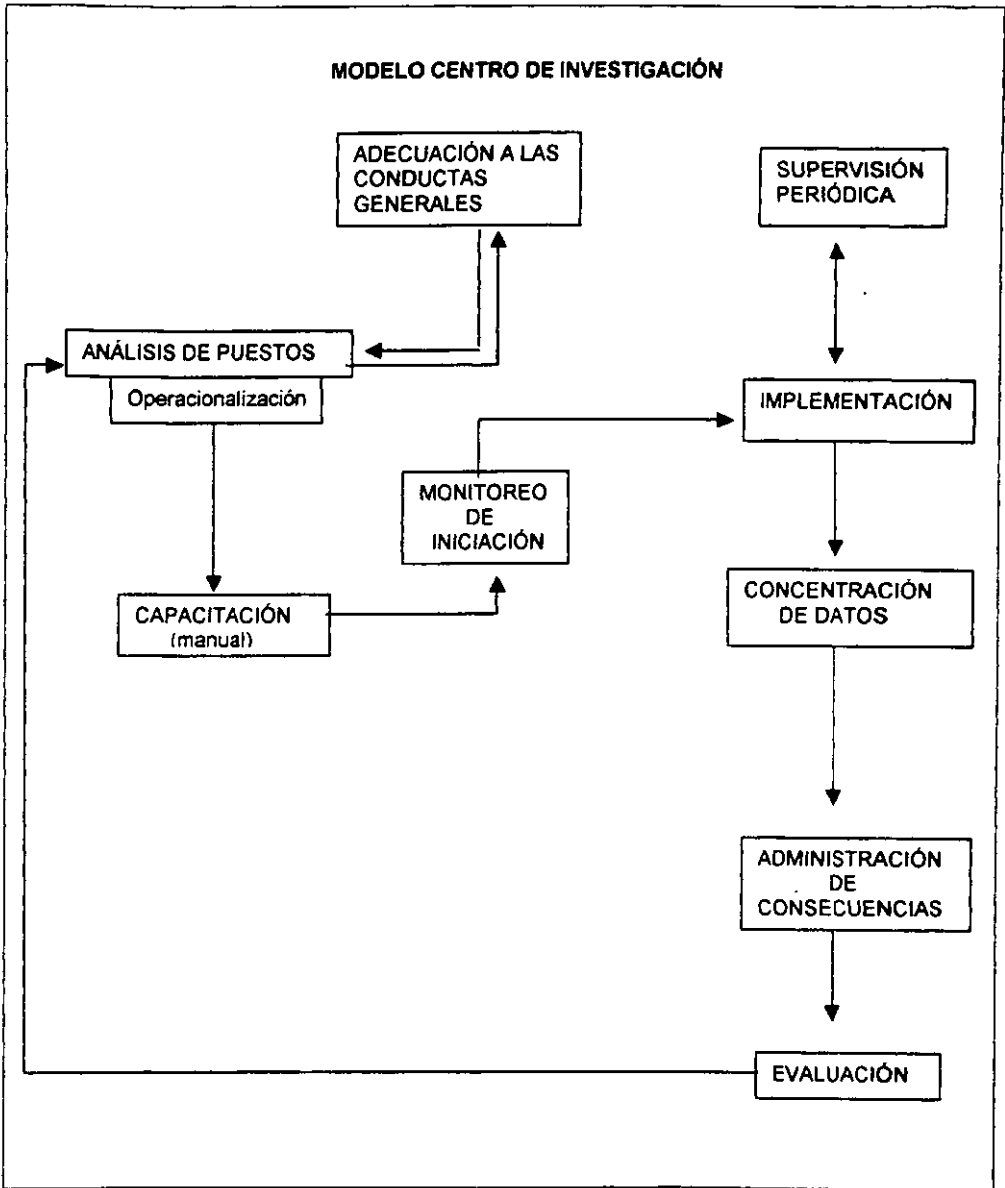


Diagrama del Modelo Centro de Investigación

CAPITULO II
REINGENIERIA ORGANIZACIONAL

En las empresas actuales, los métodos usuales para mejorar las operaciones, como la racionalización administrativa e industrial y la automatización, no han obtenido los resultados necesarios en muchos casos para seguir en el negocio.

De acuerdo con Hammer (1990), en lugar de automatizar las tareas como lo hacen algunas empresas para mejorar, es necesario "empezar de nuevo" y utilizar las posibilidades de la moderna tecnología de información para rediseñar radicalmente los procesos de negocios con el fin de obtener mejoras dramáticas en su estructura.¹³

El núcleo conceptual de la Reingeniería es la noción del pensamiento discontinuo, que consiste en reconocer e ignorar las reglas y supuestos básicos –ya inaplicables– que rigen las operaciones corrientes y que se refieren a tecnologías, personal y objetivos empresarios invalidados ya por nuevas experiencias.

Además, exige un examen fundamental de los procesos desde una perspectiva que trasciende los límites de las funciones orgánicas tal como se las concibe actualmente. Una manera de asegurar ese enfoque es integrar un equipo en el que estén representadas las agrupaciones funcionales involucradas en el proceso que se analiza y también todas las unidades que de ellas dependen. La idea no es investigar formas de mejorar el proceso actual sino verificar cuáles de sus operaciones realmente agregan valor y entonces buscar las mejores oportunidades para obtener resultados.

Un proyecto de Reingeniería apunta normalmente a niveles espectaculares de mejoramientos apartándose de lo convencional y de las restricciones orgánicas que puedan existir, tendrá límites amplios y no encuadrados en funciones, y su meta no será el uso de la tecnología informática para automatizar procesos existentes sino para permitir la creación de otros nuevos y mejores.

2.1 DEFINICIÓN DE REINGENIERÍA

Hammer y Champy (1993) dan una definición en tres palabras: "empezar de nuevo".¹⁴ Esto implica no mejorar superficialmente el sistema actual dejando intactas las estructuras básicas, su verdadero significado es el apartarse drásticamente de antiguos procedimientos que sólo tienen justificación "porque siempre se hizo así" y encarar un proceso de cambio.

¹³ Hammer, M. (1990) *Reengineering work: don't automate, obliterate*. Nueva York: Harvard Business Review

¹⁴ Hammer, M. y Champy, J. (1993) *Reengineering the corporation. A manifesto for business revolution*. Nueva York: Harvard Business.

Formalmente, definen a la Reingeniería como *"la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos de negocios para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento tales como costos, calidad, servicio y rapidez"*.

Esta definición contiene cuatro palabras clave:

Fundamental

Se refiere a que la Reingeniería debe comenzar sin ningún concepto preconcebido. Determina primero "qué" debe hacerse y luego "cómo". Nada se da por sentado y el esfuerzo se centra en "lo que debe ser".

Al iniciar un proyecto de Reingeniería las preguntas básicas se orientan a responder "por qué" se hacen las cosas que se hacen. Obligando a examinar reglas implícitas consagradas por la costumbre, siendo no siempre las más adecuadas y convenientes, y los principios subyacentes en los que descansa la dinámica operativa del negocio.

Radical

Rediseñar, de acuerdo con la metodología propuesta por la Reingeniería es "reinventar" el negocio, no mejorarlo o modificarlo con cambios superficiales, sino, tratando de ir a la raíz de los procesos.

Procesos

Se define un proceso de negocios como un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto o servicio de valor para el cliente. Dichos procesos son la esencia de la Reingeniería y a su estudio y reinención se dirigen los mayores esfuerzos.

Espectacular

Si cualquiera de las mejoras consideradas importantes por la situación actual no superan beneficios previsible del diez por ciento, no es un caso para Reingeniería. No se trata de obtener economías marginales, sino de "dinamitar" lo existente y cambiarlo enteramente por algo nuevo y mejor.

2.2 PRINCIPIOS DE REINGENIERÍA

El desarrollo de nuevas normas adecuadas al moderno ambiente empresarial requiere una elaboración conceptual de los procesos de negocios. Para lograrlo, Hammer (1990) expone en los siguientes siete principios la experiencia de empresas que han aplicado exitosamente la Reingeniería:

Organizar por objetivos y no por tareas.

Se refiere usualmente a una concentración de responsabilidad que faculta al empleado para tomar decisiones puntuales con el fin de satisfacer una necesidad del cliente.

Los usuarios de los resultados de un proceso ejecutan dicho proceso.

Cuando se diseñan esquemas según este principio, se reduce notablemente la necesidad de supervisión –con sus gastos asociados- y se eliminan o limitan mecanismos de coordinación y control que resultan redundantes, además, se facilita a quienes ejecutan los procesos de planteamiento de capacidad de sus respectivos sectores.

Unificar las tareas de procesamiento de la información con el trabajo que realmente produce la información.

En la mayoría de las empresas existen sectores que sólo recogen y procesan información generada en otros departamentos, reflejando las antiguas normas de división del trabajo y parece suponer la incapacidad de los niveles inferiores para actuar de acuerdo con la información que producen.

Tratar recursos geográficamente dispersos como si fueran centralizados.

La descentralización de un recurso determinado –personal, equipos, repuestos- provee mejor servicio a los usuarios, pero a un costo superlativo en términos de burocracia, superposición y pérdida de los beneficios de economías de escala. Actualmente la situación cambia sustancialmente al contarse con bases de datos, redes de telecomunicaciones y sistemas de procesamiento con los que se obtienen las ventajas de coordinación, control y escala, sin perjuicio del servicio y la flexibilidad operativa.

Vincular actividades paralelas en lugar de integrarlas en sus resultados.

Este principio propone establecer vínculos entre funciones paralelas y coordinarlas mientras sus actividades están en curso y no al terminar el proceso. La coordinación sugerida puede concretarse mediante el uso compartido de bases de datos en sistemas en línea y los recursos de telemática actuales.

Asignar poder de decisión donde se ejecute el trabajo y establecer controles de proceso.

Indica que quienes ejecutan un trabajo deben también tomar decisiones sobre el mismo, y que en el curso del proceso pueden incorporar sus propios controles. En consecuencia las escalas jerárquicas pueden comprimirse y el esquema orgánico aplanarse. La moderna tecnología de información puede ingresar y procesar datos y los sistemas expertos, proveer el conocimiento que permita a los operadores tomar sus propias decisiones.

Capturar información sólo una vez y en su fuente original.

En la actualidad, a través del desarrollo de la informática es posible ingresar un dato, almacenarlo, procesarlo y transmitirlo al instante, contando para ello, por ejemplo, con códigos de barras y bases de datos relacionales.

La Reingeniería provoca cambios de diversos tipos, además de los procesos de negocios. Por lo que deben redefinirse e integrarse en forma esencialmente nueva las estructuras orgánicas, los sistemas gerenciales, el diseño de tareas, etc. que se relacionen con el proceso en su enfoque alternativo.

2.3 CAUSAS DE FRACASO DE LA REINGENIERIA

Según Hammer y Champy (1993), se estima que entre el 50% y el 75% de las organizaciones que inician proyectos de Reingeniería no obtienen los resultados espectaculares que esperaban y mencionan como causas principales de fracaso las siguientes:

- Tratar de corregir un proceso en vez de cambiarlo.
- No concentrar el esfuerzo en los procesos.
- Desestimar las opiniones de los empleados.
- Aceptar resultados de poca importancia.
- Abandonar el esfuerzo antes de tiempo.
- Tolerar que la cultura y actitudes existentes se opongan a la Reingeniería.
- Impulsar la Reingeniería de "abajo hacia arriba".
- Asignar el liderazgo del proyecto a alguien no capacitado para ello.
- Reducir los recursos asignados a la Reingeniería.
- Diluir los proyectos de Reingeniería en el resto de las actividades de la empresa.
- Encarar un gran número de proyectos simultáneamente.
- Insistir en rediseñar ante el inminente retiro del ejecutivo máximo.
- Confundir Reingeniería con programas de mejoramiento.
- Concentrarse exclusivamente en el rediseño, en detrimento de la implementación.
- Querer complacer a todo el mundo.
- No superar las resistencias.
- Prolongar demasiado el desarrollo de los proyectos.¹⁵

¹⁵ Hammer, M. y Champy, J., op.cit.

2.4 RAZONES PARA CONSIDERAR LA REINGENIERIA

Dentro de los casos particulares que pueden naturalmente someterse a la consideración de proyectos de Reingeniería, existen tres razones estratégicas para justificar procesos de cambio:

- Adquirir una ventaja competitiva.
- Ejecutar decisiones de la alta dirección o cumplir con disposiciones legales.
- Apoyar fusiones o adquisiciones.

Considerando que el objetivo genérico de toda empresa es producir riqueza, cualquier cambio tiene, de alguna manera, una vinculación con este fin último. Las metas de cambio que promueven un proyecto de Reingeniería son específicas y se relacionan normalmente con los siguientes temas:

- Reducción de costos.
- Mejoramiento de la calidad.
- Incremento de utilidades.
- Mejor servicio a clientes.
- Racionalización de operaciones.

Estos rubros definen los objetivos básicos de la Reingeniería y pueden segregarse en el análisis de procesos con el fin de rediseñarlos, o integrarse en proyectos más complejos como podrían ser los relacionados con fusiones y adquisiciones.

2.5 APLICACIONES DE LA REINGENIERIA

El objeto de la Reingeniería son los procesos, no las organizaciones, de modo que al tratar las aplicaciones posibles, no deben enfocarse las distintas funciones en que se dividen actualmente las tareas, sino el trabajo que realizan los empleados y operarios. Los procesos, que constituyen actividades naturales, son enmascarados a veces por los esquemas orgánicos que los confunden.

La aplicación de Reingeniería en una empresa, como método para generar e implementar cambios drásticos, se define en tres niveles, que marcan también el alcance de los proyectos:

- Alta dirección, que actúa como principal promotor de los cambios, extensibles a toda la organización.
- Equipos que desarrollan, evalúan y proponen los elementos del rediseño de los procesos.
- El personal, empleados y operarios, que pone en práctica los cambios proyectados coordinados por los mandos intermedios.

Los campos de aplicación de la Reingeniería se hacen evidentes al tratar separadamente las principales áreas de actividades de empresas típicas y que se pueden clasificar en los siguientes rubros:

- Actividades gerenciales.
- Recursos humanos.
- Tecnología de la información.
- Investigación y desarrollo de productos y servicios.
- Procesos de manufactura.
- Relaciones con clientes.

En este caso y por la naturaleza de la investigación, nos enfocaremos solamente a los *Recursos Humanos*.

Debido a la supervivencia y crecimiento de las organizaciones empresariales, los recursos humanos deben ser considerados como el control estratégico de mayor peso. En su relación con la Reingeniería, el personal tiene dos aspectos de decisiva importancia:

- El desarrollo de los proyectos de rediseño; y
- La implementación de los mismos, con las consecuencias inevitables que pueda tener sobre la composición y dinámica de la fuerza laboral de todos los niveles.

En los primeros años de la Revolución Industrial se prestó más atención al cuidado de las máquinas que al personal que las operaba, de fácil reemplazo en esos días, mientras que las máquinas eran de más difícil obtención. A comienzos del siglo XX, dos cambios sustanciales en las industrias alteraron el panorama; el primero es la producción en masa de bienes de capital y de consumo y el segundo es el gran crecimiento de las empresas a través del sistema fabril que comenzara a gestarse a fines del siglo XVIII en Inglaterra, con la introducción de la máquina de vapor y los telares automáticos, y que adquiere su expresión más definida con la técnica de la producción en línea desarrollada por Henry Ford.

La producción en masa llegó a ser el principio básico de producción industrial, y el concepto también utilizado en actividades industriales, aunque sin líneas de fabricación, como en agricultura.

El trabajo humano, hasta entonces ignorado y despreciado, gradualmente fue considerado en su real dimensión por influencia de estudios psicosociales y las presiones emergentes del movimiento sindical que reclamaba derechos y mejores condiciones de trabajo.

De las investigaciones realizadas se destaca históricamente el famoso experimento controlado llevado a cabo en la fábrica de Hawthorne de la empresa General Electric en Chicago, entre los años 1924 y 1927. El proyecto fue planeado y conducido por Elton Mayo, y profundizó en los aspectos psicosociales del trabajo en grupos. Las conclusiones señalan enfáticamente que la fábrica cumple dos funciones simultáneas y concurrentes:

- Producción de bienes; e
- Integración social al crear y participar satisfacciones humanas en su ámbito.

Superados los enfoques mecanicistas de fines del siglo XIX por las teorías del comportamiento y la ética protestante por la ética social, la consideración de los recursos humanos adquiere su actual dimensión y se consolida con la introducción de nuevos métodos de trabajo, tecnología de la información, comunicaciones y esquemas organizacionales revolucionarios.

Hace así su aparición en la escena empresarial la Reingeniería, que, como ocurrió anteriormente con los primeros pasos de la ingeniería industrial, es sospechada de violar principios, destruir privilegios y arrasar con derechos adquiridos. En realidad, nada de eso se intenta con la aplicación sistemática, discreta y oportuna de los principios y metodología de la Reingeniería, que plantea todo un espectro de novedades en cuanto a vinculaciones del personal, capacitación, reubicación, transferencias y reestructuraciones.

Dado el carácter estratégico de la fuerza laboral en el éxito de los proyectos de Reingeniería, el área de recursos humanos debe, necesariamente, recibir la mayor atención en el planeamiento, desarrollo e implementación. En todos los proyectos de rediseño, el enfoque genérico debe ser "planeamiento desde los más altos niveles e implementación con plena participación".

Es evidente que sin la colaboración del personal involucrado sería imposible encarar cualquier proyecto de Reingeniería. En casos en que algún proyecto particular incluya componentes que inspiren desconfianza o intimidación, se informará al personal previamente en forma exhaustiva sobre los objetivos y alcances de los cambios perseguidos, con énfasis especial en los "porqués" de las acciones por tomarse, considerando los aspectos críticos en los que, inevitablemente se debe reducir personal o desplazar a otras funciones distintas de las actuales. Las actividades que pueden afectar la fuerza laboral son:

- Definición de puestos de trabajo y habilidades requeridas.
- Nuevo esquema organizacional.
- Reubicaciones.
- Capacitación y reentrenamiento.
- Reclasificación de puestos.
- Implementación de los cambios producto del rediseño de los procesos.
- Reducción de personal.

Por otra parte, el esfuerzo directivo de motivación debe acentuarse en la presentación de proyectos de Reingeniería, basado en:

- *Variación de capacidades*: técnicas necesarias para concluir una tarea.
- *Identidad de la operación*: el grado según el cual un trabajo supone la terminación de una actividad.
- *Significado de la tarea*: percepción de la importancia.
- *Autonomía*: libertad de acción para el desarrollo de la tarea.
- *Retroalimentación*: información al trabajador sobre la ejecución de la tarea.

Como otros tipos de factores de motivación, pueden mencionarse los referidos a la compensación salarial, con planes de incentivos, bonificaciones o participaciones, el planeamiento de carrera, la capacitación y rotación y, en alguna manera, la seguridad del empleo.

2.6 REDISEÑO DE ORGANIGRAMAS O ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

Cada organización experimenta una forma particular de desarrollo desde sus inicios hasta su madurez. Al comienzo, usualmente el negocio es pequeño, de pocas personas que se conocen "cara a cara" y las comunicaciones no presentan dificultades, ya que en algunos casos basta un gesto o un grito para transmitir "información general". Los procedimientos son informales, sencillos, conocidos por todos y repetitivos. A medida que la pequeña empresa incorpora clientes, procesos, equipos y gente, se va perdiendo el trato directo y aparece la burocracia.

La empresa madura cuenta ya con todos los elementos que durante doscientos años le han ido caracterizando: organización formal expresada en organigramas y manuales, políticas de empleos que consideran selección, inducción, capacitación y control, normas y procedimientos administrativos, esquemas de salarios y en suma, políticas generales que definen misiones y funciones. El panorama está completo y las complicaciones también y junto a ellas se instala, prácticamente en todos los niveles y sectores, la resistencia al cambio.

Motivados por razones personales, los empleados se esforzarán en trabajar dentro de los límites de la estructura así desarrollada, cuya complejidad e ineficiencia no es motivada por errores de planeamiento, sino generalmente, como consecuencia directa de una ausencia total del mismo.

Históricamente, el desarrollo organizacional se ha centrado en torno de la definición de jerarquías. Usualmente de carácter piramidal con un responsable máximo al tope, conforman la llamada "cadena de mando", teniendo la expresión "tramo de control" para indicar la cantidad de jerarcas de un nivel determinado que dependen del inmediato superior.

Al diseñar los organigramas organizacionales se encuentran como factor determinante, que no resuelve el concepto de jerarquía, los distintos criterios operacionales de la empresa, por productos, por áreas geográficas o por clientes, que eventualmente pueden requerir duplicaciones funcionales.

Los organigramas organizacionales han evolucionado de acuerdo con el crecimiento de las empresas, sin meditar, con frecuencia, un planteamiento adecuado que defina correctamente misiones y funciones. El resultado comúnmente encontrado es el de organismos que no responden eficazmente a las necesidades del negocio, con exceso de personal en los niveles altos y medios, más la incorporación de asesores, coordinadores y evaluadores que, con frecuencia, poco contribuyen a facilitar la dinámica de la empresa.

Producto del crecimiento de las jerarquías, con sus costos asociados, es la tendencia de ciertas unidades orgánicas a aislarse del resto con intenciones de independencia. Las consecuencias, aparte de la ineficiencia y duplicación de funciones y gastos, son la incomunicación y la falta de cooperación entre sectores que parecieran competir entre sí, más que contribuir a objetivos generales comunes. Una vez establecidas, aún cuando fueran en parte redundantes, las jerarquías son difíciles de ajustar o reducir, en virtud de los múltiples intereses personales cruzados que se presenta.

Para solucionar los problemas anteriores, debe llevarse a cabo un rediseño del organigrama organizacional de la empresa teniendo como consecuencia que la estructura se aplane. Dicho rediseño engloba y reduce una cantidad considerable de puestos permitiendo a la organización alcanzar sus objetivos de manera eficiente y con mayor productividad, reduciendo gastos y aumentando ingresos para continuar en el mercado.

CAPITULO III METODOLOGIA

METODOLOGÍA

3.1 PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El problema de investigación es la pérdida de recursos tanto a nivel humano como económico de una compañía de seguros que no es benéfica para competir en el mercado actualmente. Para solucionar este conflicto se tenían que identificar las posibles causas y variables que lo originaban y siendo el recurso humano parte de éste, fue necesario conocer el nivel de rendimiento que tenían los trabajadores de la aseguradora; con esta información se determinó que la manera de solucionar la situación consistía en rediseñar el organigrama de la compañía, reduciendo puestos, englobando funciones y disminuyendo egresos.

Con ayuda del MCI se logró identificar objetivamente el nivel de cumplimiento de los trabajadores y la Reingeniería Organizacional proporcionó las herramientas para lograr la reestructuración o rediseño de la aseguradora; con base en esto se trata de resolver el problema que ha aquejado por mucho tiempo a los profesionales relacionados con las empresas y los recursos humanos; sin embargo, las empresas no han contado con un sistema confiable y eficaz que les permita conocer el desempeño real de sus trabajadores en las actividades que desarrollan. Por esto, es necesario proporcionarles un sistema para llevar a cabo esta difícil tarea exitosamente.

3.2 OBJETIVO

El objetivo de esta investigación es identificar los niveles de cumplimiento de las actividades clave de cada área y puesto de trabajo de una compañía aseguradora. Por este motivo no se manejan hipótesis y variables como tales, en cambio, solo se definirán las variables operacionalmente para su uso en el MCI.

Nota importante: En el desarrollo de la metodología se colocan entre paréntesis y en negritas la equivalencia de los pasos adaptados a esta investigación del MCI.

3.3 DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES

(PASO ADAPTADO DEL M.C.I.: OPERACIONALIZACIÓN DE CONDUCTAS)

Productividad: Es la relación que existe entre el volumen de producción alcanzado y los recursos empleados para lograrlo (Arias, 1996).

Calidad: Es la totalidad de las peculiaridades y características de un producto o servicio que se relacionan con la capacidad de satisfacer determinadas necesidades (Evans y Lindsay, 1993).

Tiempo: Aceptación Industrial. Número de horas o de minutos que se fija un obrero/trabajador para realizar una tarea determinada (Diccionario enciclopédico Larousse, 1968).

3.4 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

Como a la compañía de seguros le interesan ciertas conductas (Productividad, Calidad y Tiempo) de su personal, éstas se tomaron como variables para la reestructuración y para la adecuación al MCI y se operacionalizaron de la siguiente forma:

Productividad: Que el sujeto realice la cantidad de negocios y/o documentos diarios en su puesto de acuerdo a los estándares establecidos por la organización.

Calidad: Cada ocasión que el sujeto presente un documento y/o el reporte de un negocio, éste contenga toda la información requerida por los estándares de calidad de cada puesto establecido por la empresa.

Tiempo: Cada ocasión que al requerirse al sujeto información o un documento, éste lo presente en el periodo estipulado en los estándares del puesto establecidos por la compañía.

Las siguientes variables son definidas operacionalmente e incluyen instrucciones para el llenado del registro las describe.

Documentos Administrativos: Cada ocasión que realice requisiciones de cheques, gastos de operación, movimientos de personal, préstamos personales, permisos, pago al personal, etc., anote en el registro el tipo de documento, cantidad de documentos, fecha y hora en que lo realizó y fecha y hora en que lo entregó.

Atención clientes: Cada ocasión que realice requisiciones de cheques, pólizas, estados de cuenta, asuntos sobre comisiones y atención a clientes externos (agentes, proveedores, clientes, asegurados), anote en el registro el tipo de documentos y/o atención que prestó, cantidad de documentos, fecha y hora en que lo realizó y fecha y hora en que lo entregó y/o atendió.

Servicios Generales 1: Cada ocasión que le lleguen documentos (expedientes, cuestionarios, solicitudes, folios, exámenes médicos, correos, etc.) y/o haga entrega a los usuarios, anote en el registro el tipo de documentos, la cantidad, fecha y hora en que los recibió y/o entregó.

Servicios Generales 2: Cada ocasión que usted o sus subordinados realicen un reacondicionamiento y/o reparación, pida al usuario la firme de conformidad con el servicio si está satisfecho.

Supervisión Estadísticas: Cada ocasión que solicite la elaboración de un trabajo, registre tipo, fecha y hora en que solicitó la elaboración del trabajo, la fecha y hora en que fue entregado dicho trabajo para su revisión y si éste fue rechazado para corrección, o aceptado parcial o totalmente. En el caso de rechazo y aceptación parcial donde el documento vuelve a ser revisado por usted, regístrelo nuevamente señalándolo con un asterisco y repita el registro cuantas veces sea necesario.

Supervisión presupuestos: Cada ocasión que el Analista de Presupuestos le presente el reporte de desviaciones con causas o motivos, registre el nombre o tipo de documento recibido, la fecha y hora de recepción y marque con una "X" si el documento cumple con los requisitos de veracidad y oportunidad que se requieren, expresando en pesos las desviaciones del presupuesto.

Supervisión Selección de Personal: Cada ocasión en que se haya requerido cubrir una vacante en los últimos dos meses, anote en el registro si el servicio proporcionado satisfizo las expectativas en cuanto a tiempo, calidad y permanencia.

Supervisión Negocios Especiales: Cada ocasión que solicite la elaboración de un trabajo, registre tipo, fecha y hora en que solicitó la elaboración del trabajo, la fecha y hora en que le fue entregado dicho trabajo para su revisión y si éste fue rechazado para corrección, o aceptado parcial o totalmente. En el caso de rechazo y aceptación parcial donde el documento vuelve a ser revisado por usted, regístrelo nuevamente señalándolo con un asterisco y repita el registro cuantas veces sea necesario.

Secretaría: Cada ocasión que se le solicite la búsqueda o elaboración de un documento llene el siguiente registro con la información requerida: nombre del documento, si fue elaborado o localizado, la fecha y hora de inicio del trabajo y la fecha y hora de entrega del mismo.

Mantenimiento: Cada ocasión que realice una reparación, instalación de equipos o muebles de trabajo, anote en los espacios correspondientes el tipo de reparaciones o instalación que realizó, la fecha y hora de inicio y término del trabajo. Solicite al usuario su firma de conformidad en la columna de servicio terminado.

Supervisión Tesorería: Cada ocasión que revise un cheque, anote en los espacios correspondientes el número de cheque (s) y su monto expedido(s) por la Aseguradora, que sea(n) devuelto(s) por falta de fondos, y aparezca(n) en la conciliación bancaria en los últimos tres meses.

Supervisión Programación: Cada ocasión que elabore un programa, anote en el espacio correspondiente el nombre del nuevo programa que acaba de desarrollar, la fecha de inicio y término y marque con una "X" si el programa está listo para operar o no. En el caso de no aprobación y el programa vuelve a corregirse, regístrelo nuevamente señalándolo con un asterisco y repita el registro cuantas veces sea necesario. Obtenga firma de aprobación del usuario solicitante.

Administración de Sistemas: Cada ocasión que monitoree un sistema, anote en los espacios correspondientes el tipo de Sistema o Programa que se está monitoreando, los cambios realizados (en caso de haber hecho alguna modificación), la fecha y hora inicial y final del monitoreo o modificación. Al término de la modificación o monitoreo, acuda con el usuario y recabe su firma de conformidad.

Integración: Cada ocasión que se le asignen documentos, anote en los espacios correspondientes el tipo de documentos asignados, el número de documentos asignados, integrados y pendientes, según corresponda.

Captura: Cada ocasión que capture un documento, anote en los espacios correspondientes el tipo de documentos asignados, el número de documentos asignados, capturados y pendientes, según corresponda.

Supervisión pagos: Cada ocasión que reciba el reporte de pagos efectuados verifique si existen diferencias y anote en registro a los beneficiarios, y si se cumplió o no con los pagos normalmente.

Calidad de Servicio Interno: Cada ocasión que sea atendido por el personal de la empresa para aclaraciones, información y/o solución de dudas, anote en los espacios correspondientes el nombre y el puesto de la persona que lo atendió y marque con una "X" la calidad del servicio que le fue otorgado.

Supervisión cálculo: Cada ocasión que supervise un documento, anote en los espacios correspondientes el tipo de documento que contiene el cálculo, fecha y hora de revisión y recopile firma de autorización por parte de su jefe.

Supervisión Captura: Cada ocasión que sea el término de la jornada de trabajo verifique y anote el tipo y cantidad de documentos que fueron capturados por el empleado, así como cuantos merecieron su aprobación y/o rechazo.

Ventas Asesor: Cada ocasión que su jefe inmediato le apruebe el reporte de prospección anote las columnas del formato con la información requerida: fecha de contacto, descripción del prospecto, tipo de seguro o negocio, fecha en que se realiza el negocio, monto total del seguro o negocio y obtenga la firma del jefe inmediato.

Calidad en recepción de documentos: Cada ocasión que reciba un documento, anote en los espacios correspondientes el tipo de documento que recibe; así también marque con una "X", en el espacio correspondiente, si el documento viene firmado por la persona y si cumple con todos los requisitos para su trámite y/o uso.

Recepción: Cada ocasión que reciba un documento (expedientes, cuestionarios, solicitudes, folios, exámenes médicos, correos, etc.), regístrelo indicando fecha y hora en que lo recibió, así como la fecha y hora en que los terminó de entregar o enviar, marcando con una "X" si fue entrega personal o envío.

Mensajería: Cada ocasión que reciba documento y/o material regístrelo indicando fecha y hora de recepción, así como la fecha y hora en que los terminó de entregar o enviar. Marque con una "X" si es entrega personal o envío.

Atención Jurídica: Cada ocasión que atienda un problema legal, anote en el registro el tipo de asunto tratado, la fecha y hora de inicio y término, la naturaleza de la resolución y el impacto o resultado de la misma expresado en pesos.

Auditoría: Cada ocasión que inicie la elaboración de reportes, informes, dictámenes y/o programas relacionados con Auditoría, favor de anotarlo indicando fecha y hora de inicio así como de entrega, señalando a quien se entregó.

Suscripción: Cada ocasión que registre el trámite de solicitudes de trabajo y establezca condiciones para suscripción de pólizas, liberando, modificando o rechazando las mismas, llene el presente formato con la información requerida: nombre o tipo y número de documentos, fecha y hora de inicio de trámite, fecha y hora de conclusión de gestión y el resultado o impacto expresado en pesos.

Estrategia Comercial: Cada ocasión que el Consultor le entregue su estrategia comercial para la captación de negocios anote la información solicitada: fecha de revisión, nombre del consultor empresarial, señale con una "X" si la planeación y/o la instrumentación es correcta. En caso de presentar irregularidades en la planeación y/o instrumentación, señálelas.

Emisión: Cada ocasión que capture un documento, registre el tipo y número de información (pólizas empresariales, múltiples, incendio, viajero, etc.) capturada en el sistema, especificando el tipo de movimiento y el tiempo que utilizó en la captura, así como su resultado o impacto expresado en pesos.

Cobranzas: Cada ocasión que realice una cobranza, registre fecha y hora en que entrega documentos (recibos, reportes de pólizas, liquidaciones, etc.) y ruta de clientes a visitar, así como las fechas y horas de recepción de documentos manejados en ruta. Anote el resultado en pesos.

Supervisión caja: Cada ocasión que realice el cierre de caja diario, si encuentra irregularidades anótelas en el formato.

Supervisión base de datos: Cada ocasión que termine su jornada, diríjase al servidor del Técnico Especialista DBA y revise la base de datos, marque con una "X" el porcentaje de actualización de la base de datos (10 al 20%, 30 al 50%, 60 al 80%, 90 al 100%) una vez que ha sido depurada o modificada por el Técnico.

Dictamen Médico: Cada ocasión en que revise un dictamen entregado por el Médico Dictaminador, registre la calidad de las especificaciones que debe contener, señalando fecha y hora de la revisión y el resultado o impacto expresado en pesos.

Ventas Ejecutivo: Cada ocasión en que autorice un reporte de movimientos (cotizaciones) del Ejecutivo de Cuenta, anote la información solicitada en el siguiente registro: tipo de negocio, fecha de contacto, tiempo empleado en el cálculo, fecha de entrega del mismo, el número de póliza o negocio y el monto total del mismo.

Supervisión Arquitectura: Cada ocasión en que se ha requerido realizar cambios en las instalaciones en los últimos dos meses, registre en el formato si el servicio proporcionado satisfizo las expectativas en cuanto a tiempo, calidad y funcionalidad. Anote la modificación solicitada, el área solicitante y la fecha de solicitud. Marque con una "X" la calidad del servicio proporcionado (excelente, bueno, malo o pésimo) y obtenga la firma del usuario.

Administración Reaseguro: Cada ocasión que autorice garantías de pago y/o estados de cuenta, anote en registro el tipo de documento y monto así como la fecha y la hora.

Compras y Almacén: Cada ocasión que reciba materiales de almacén y/o haga entrega a los usuarios, anote en el registros los datos solicitados: nombre y cantidad de los materiales recibidos y/o entregados y la fecha y hora de recibido y/o entregado.

Supervisión Cobranzas: Cada ocasión que hayan transcurridos treinta minutos después de que los cobradores hayan salido, solicite al Supervisor de Cobranzas las rutas escritas y los documentos asignados a cada cobrador, anotando en el registro si se presentó alguna irregularidad.

Supervisión Emisión: Cada ocasión que hayan transcurridos treinta minutos de iniciadas las operaciones acuda con el Supervisor de Emisión y revise el reporte de distribución de trabajo y las condiciones de las órdenes de trabajo y si encuentra irregularidades, regístrelas en el formato.

Supervisión Mantenimiento: Cada ocasión que inicie las operaciones, revise las instalaciones y equipos, si presenta alguna falla como fugas, fallas eléctricas, instalaciones en malas condiciones, falta de limpieza, regístrela en la columna de producto incompleto con una "X", en el caso de que no ocurra ninguna falla, marque "X" en la columna de producto terminado.

Documentos emisión: Cada ocasión que realice listados, reportes de emisión, archivos, etc., anote en el registro el tipo de documento, cantidad de documentos, fecha y hora en que los realizó y fecha y hora en que los entregó.

Calidad de Servicio Externo: Registro único de evaluación por parte de clientes externos. En este registro se pedía la colaboración de los visitantes evaluando la calidad del servicio recibido. Anotando el nombre y el puesto de la persona que lo atendió, el motivo de su visita y la calidad del servicio proporcionado (marcando con una "X" si éste fue Excelente, Bueno, Malo o Pésimo).

Cabina: Cada ocasión que reciba un reporte de siniestros de autos, lo capture en tron (programa de cómputo manejado dentro de la aseguradora) y asigne el siniestro al ajustador, marque con una palomita "✓" dentro del horario correspondiente. Al término de la jornada suma por hora de registro los siniestros atendidos.

Expediente de siniestros: Cada ocasión que finalice su jornada de trabajo del Telefonista de Cabina, registre el nombre del Telefonista de Cabina y cuantos reportes de siniestros de Tron le fueron entregados y cuantos dejó de entregar.

Reporte de siniestros: Cada ocasión que el Ajustador de Crucero le entregue el reporte de siniestros atendidos, llene el registro con los datos solicitados: nombre del Ajustador, hora de entrega del reporte, número de siniestros integrados y aprobados, número de siniestros incompletos y el número de siniestros completos pero mal integrados.

Atención siniestros: Cada vez que atienda un siniestro y/o establezca un convenio con asegurado, tercero o compañía que lo representa, llene el registro con los datos solicitados: fecha, tipo de siniestro atendido y/o convenio establecido, la hora de inicio y término de la atención y el impacto económico expresado en pesos.

Captura pagos: Cada ocasión que capture en el sistema el ingreso de pagos percibidos, anote los datos solicitados en el espacio correspondiente: número total de capturas (de 9:00 a 10:00, de 10:30 a 11:30 y de 12:00 a 13:00) y el monto o impacto económico expresado en pesos.

Corte Caja: Cada ocasión que reciba el corte de caja, marque con una "X" en el espacio que lo describa mejor (completo autorizado, incompleto, completo pero mal) y el impacto económico expresado en pesos.

Liberación: Cada ocasión que inicie el trámite de liberación de un vehículo, reciba del M.P. oficio de liberación y salida de vehículo del corralón, y entregue el vehículo o los documentos al asegurado, o envíe el auto al taller, llene el presente registro con la información solicitada: fecha y hora del inicio y término de trámite de liberación, si concluyó la liberación y el impacto económico expresado en pesos.

Recuperación: Cada ocasión que inicie la búsqueda de un vehículo en la calle reportada, en sistema OCRA(programa de cómputo utilizado por la aseguradora o en patios de corralones, llene el registro con la información solicitada: fecha y hora de inicio y término de búsqueda, marque con una "X" si se encontró o no y el impacto económico expresado en pesos.

Supervisión recuperación: Cada ocasión que el Recuperador le entregue el Reporte de Actividades, llene el registro con los datos solicitados, la fecha y hora de entrega del reporte y marcando con una "X" la afirmación que describa mejor al reporte (completo y autorizado, incompleto, completo pero mal).

Pago siniestros: Cada ocasión que entregue un cheque a proveedores o asegurados, llene el formato con los datos solicitados: beneficiario del pago, fecha y hora de entrega y el monto.

Autorizaciones: Cada ocasión que autorice un documento tal como estrategias, procedimientos, pagos, cheques, informes, prórrogas de pago, bonos, constancias, incentivos, cursos, endosos, órdenes de trabajo o pólizas sobre su área de responsabilidad, anote en el registro el tipo de documento, persona o puesto a quien lo autoriza, fecha y hora de inicio y término y el resultado o impacto de la misma expresada en pesos.

Elaboración Proyectos: Cada ocasión que realice reportes, informes, propuestas y/o presentaciones sobre su área de responsabilidad, anote en el registro el tipo de documento, fecha y hora en que lo realizó, persona y puesto a quien lo entregó y/o presentó, fecha y hora en que lo entregó y el resultado obtenido expresado en pesos.

Comunicación: Cada ocasión que tenga contacto personal con su jefe inmediato, conteste las siguientes afirmaciones:

Las indicaciones de mi jefe inmediato son claras y oportunas.

Yo conozco los nuevos proyectos en que está involucrada mi área y mi puesto.

Siempre tengo disponibles los materiales y equipo requeridos para realizar mi función.

Los trabajos entregados a mi jefe inmediato son analizados cuidadosamente por él informándome del resultado obtenido.

Yo siempre participo en la discusión o planteamiento de nuevas formas de operación que afectan mi trabajo.

Las opciones son: siempre (95%-100%), casi siempre (70-94%), Casi nunca (30-69%) y Nunca (menos de 29%).

Anotando nombre y puesto de su jefe inmediato.

Calidad Proyectos: Cada ocasión que un subdirector, subgerente, jefe, supervisor o coordinador presente ante usted un producto o servicio desarrollado por él o su equipo de trabajo, le solicitamos llenar el siguiente formato.

Anote la fecha de entrega o presentación, el nombre del empleado, una descripción del producto y su impacto económico.

Además, en las cuatro categorías (cumple con lo mínimo necesario, cumple con los requisitos pero está fuera de política, es adecuado pero requiere ajustes y supera lo esperado), marque con una "X" el nivel de calidad que en su opinión tiene el producto o servicio, asignando:

1 Cuando demuestre ignorancia y descuido; 2 Sólo descuido; 3 Ignorancia y 4 Cuando muestre esmero y conocimiento.

Incidente crítico: Cada ocasión que ocurra una situación que afecte el desarrollo planeado de su trabajo (problemas de cálculo de pólizas, fallas de sistema, captura, etc.) deberá llenar el siguiente formato: describa claramente el problema, la fecha y hora, su causa y la solución o propuesta aplicada.

3.5 SUJETOS

En la investigación participaron 700 empleados de una aseguradora contenidos en la lista nominal de la empresa (ANEXO 1) y divididos de la siguiente manera:

Dirección Central: 399 empleados.

Dirección Turistas: 11 empleado.

Dirección Metropolitana: 113 empleados.

Dirección Noreste: 86 empleados.

Dirección Occidente: 84 empleados.

Dirección Sureste: 7 empleados.

3.6 MUESTREO

No hay muestreo ya que se tomó la población total de la compañía para realizar la investigación.

3.7 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio utilizado en esta investigación es de tipo *funcional* según T.G. Andrews (1948) debido a que se intentó establecer una relación funcional entre las variables experimentales involucradas.

3.8 DISEÑO

El diseño utilizado en esta reestructuración es A – B – D - E.... (Jiménez, 1996) ya que en esta investigación las distintas intervenciones se dan sobre las ejecuciones anteriores y no se vuelve a una línea base. Como tradicionalmente se considera la fase C como seguimiento, en este diseño se eliminó dicha fase debido a que no se realizó el seguimiento de la variable después de la intervención. Con respecto a esta investigación se llegó hasta la fase B, porque la aseguradora detuvo la investigación antes de que se administraran las consecuencias correspondientes a esta fase.

3.9 INSTRUMENTOS Y MATERIALES

Los instrumentos y materiales utilizados en la preinvestigación fueron:

-Una carpeta de autoregistro en el cual el empleado describe sus actividades en intervalos de media hora y el producto y/o servicio obtenido como resultado de éstas en un período de dos semanas (ANEXO 3).

-Un formato de codificación en el cual se vaciaron los resultados del análisis de la información de la carpeta de autoregistro (ANEXO 4).

-Equipo de cómputo con los programas Lotus, Word y Excel.

Los instrumentos y materiales utilizados en la fase A fueron:

-Fichas de Puesto (ANEXO 5).

-Registros observacionales y/o de precisión adecuados a cada puesto con el fin de evaluar las conductas de los trabajadores con base en los resultados obtenidos en la primera fase (ANEXOS 6 AL 11).

-Formato final de Evaluación del Desempeño (ANEXO 12).

-Estándares de Habilidades (ANEXO 13).

-Equipo de cómputo con los programas Lotus, Word y Excel:

Los instrumentos y materiales utilizados en la fase B fueron:

-Lista nominal de la aseguradora (ANEXO 1).

3.10 PROCEDIMIENTO

El desarrollo de esta investigación se dividió en tres ETAPAS:

- Preinvestigación.
- Fase A.
- Fase B.

Preinvestigación

Debido a la situación actual de la aseguradora la Subdirección de Planeación de Recursos Humanos expuso a la Presidencia Ejecutiva la necesidad de llevar a cabo acciones con el fin de elevar los niveles de productividad y competitividad en el mercado.

Para ello, se propuso la intervención de un despacho de consultoría que identificara los causas que originaban los problemas de la aseguradora y solucionarlos. Como primer objetivo el despacho tenía la identificación de la razón de la problemática y como segundo objetivo proponer una solución adecuada. La propuesta del despacho de consultoría fue la utilización del Modelo Centro Investigación (MCI) para identificar el nivel de cumplimiento de los trabajadores y así conocer el rendimiento de la aseguradora con respecto a su personal y lograr para ella un rediseño con base en los principios de la Reingeniería Organizacional. En una junta con la Presidencia Ejecutiva se acordaron los tiempos, personas y procedimientos involucrados para satisfacer la necesidad de la organización.

Para iniciar la reestructuración de la compañía aseguradora se elaboró una "carpeta de autoregistro" (ANEXO 3) en la cual los trabajadores, durante dos semanas, registraban la siguiente información:

Hora: Los trabajadores debían anotar la hora en que comenzaban sus actividades diarias en intervalos de 30 minutos a lo largo de toda su jornada de trabajo.

Conducta: En este espacio el sujeto debía describir todas y cada una de las actividades que realizaba en el intervalo de tiempo de 30 minutos marcado anteriormente. Si la conducta que realizaban duraba más tiempo, ésta se seguía describiendo en el intervalo siguiente.

Producto y/o servicio: El sujeto debía anotar la consecuencia de la actividad realizada durante el intervalo en beneficio de la aseguradora.

En una junta se les informó a los trabajadores reunidos por área la manera correcta de realizar el llenado de la carpeta de autoregistro de la siguiente manera: "buenos días (tardes) soy representante del despacho de consultoría que esta llevando a cabo una investigación dentro de la compañía, el motivo de esta junta es para informarles acerca del objetivo de la investigación y la forma de llenar la carpeta de autoregistro que tienen (se leyó la primera hoja de la carpeta)" (ANEXO 2). También, en cada carpeta de autoregistro se incluían instrucciones escritas acerca de la forma en que se debía llenar la carpeta.

Ejemplo:

Nombre: <u>A. B. R.</u>	No. <u>2786</u>	Horario de Trabajo
Puesto: <u>Subdirector de Planeación de RR. HH.</u>	Civ. _____	Día: <u>07-08-99</u>
Dirección: <u>Central</u>	Area: <u>Vicepres. Ejecutiva</u>	Entrada: <u>8:30</u>
Depto: <u>Planeación RR. HH.</u>	Oficina: _____	Salida: <u>17:30</u>
<u>Autoregistro de Operaciones</u>		
Hora	Actividades diarias	Productos y/o Servicios
8:30	<u>Recibi llamada de la División Metropolitana.</u> <u>Autorice plan de trabajo Plan 99.</u> <u>Hacer llamada personal.</u> _____ _____	Asesoría. Autorizar procedimientos.
9:00	<u>Atendí llamada del departamento de Sistemas Central.</u> <u>Envié a Ejercito I propuestas de cotizaciones.</u> <u>Acudí a una junta</u> <u>Traslado a la sucursal de Polanco.</u> _____ _____	Asesoría Informar a otras áreas. Asesoría.

Transcurrido el período de autoregistro, cada uno de los trabajadores entregaron su carpeta a la Subdirección de Planeación de Recursos Humanos y ésta a su vez las entregó al despacho. Ahí se procedió a la codificación del contenido de cada una de las carpetas de la siguiente manera:

1. Se determinaron tres categorías de conductas: Improductivas, Facilitadoras de la productividad o Secundarias y Productivas o Claves; para su manejo se relacionó un color específico con cada una de las categorías.

- Improductivas → Letras Rojas
- Secundarias o Facilitadoras de la productividad → Letras Verdes
- Claves o Productivas → Letras Azules

2. Para el análisis de las conductas se consideraron un tipo de claves para cada categoría; este tipo de claves engloba varias conductas y la más representativa se tomó como título de la clave. La clave esta constituida por dos letras, la primera representa el color en el que debía anotarse la segunda letra y la segunda letra correspondía al tipo de conducta a anotarse en el formato de codificación (ANEXO 4).

3. En cada intervalo de 30 minutos de autoregistro en la carpeta se identificaron las conductas de acuerdo con su consecuencia para la organización y se les asignaba la clave correspondiente que se anotó al lado de cada conducta con su color correspondiente. Todo este procedimiento se repitió para todos los días de autoregistro.

Ejemplo:

Autoregistro de Operaciones												
Hora	Actividades diarias	Productos y/o Servicios										
8:30	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>Recibi llamada de la División Metropolitana.</td> <td style="text-align: right;">C</td> </tr> <tr> <td>Autorice plan de trabajo Plan 99.</td> <td style="text-align: right;">A</td> </tr> <tr> <td>Hacer llamada personal.</td> <td style="text-align: right;">B</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	Recibi llamada de la División Metropolitana.	C	Autorice plan de trabajo Plan 99.	A	Hacer llamada personal.	B			<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>Asesoria. Autorizar procedimientos.</td> </tr> </table>	Asesoria. Autorizar procedimientos.	
Recibi llamada de la División Metropolitana.	C											
Autorice plan de trabajo Plan 99.	A											
Hacer llamada personal.	B											
Asesoria. Autorizar procedimientos.												
9:00	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>Atendi llamada del departamento de Sistemas Central.</td> <td style="text-align: right;">C</td> </tr> <tr> <td>Envíe a Ejercito I propuestas de cotizaciones.</td> <td style="text-align: right;">B</td> </tr> <tr> <td>Acudí a una junta</td> <td style="text-align: right;">A</td> </tr> <tr> <td>Traslado a la sucursal de Polanco.</td> <td style="text-align: right;">B</td> </tr> </table>	Atendi llamada del departamento de Sistemas Central.	C	Envíe a Ejercito I propuestas de cotizaciones.	B	Acudí a una junta	A	Traslado a la sucursal de Polanco.	B	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>Asesoria Informar a otras áreas.</td> </tr> <tr> <td>Asesoria.</td> </tr> </table>	Asesoria Informar a otras áreas.	Asesoria.
Atendi llamada del departamento de Sistemas Central.	C											
Envíe a Ejercito I propuestas de cotizaciones.	B											
Acudí a una junta	A											
Traslado a la sucursal de Polanco.	B											
Asesoria Informar a otras áreas.												
Asesoria.												

4. A todas las conductas se les asignaba una duración de acuerdo a la cantidad de actividades que realizaba el sujeto en cada intervalo de 30 minutos. En caso de que existiera más de una actividad registrada en el intervalo de 30 minutos, la asignación de tiempo se realizaba de la siguiente manera:

1 Conducta = 30 minutos.

2 Conductas = 15 minutos cada una.

3 Conductas = 10 minutos cada una.

4 Conductas o más = Se asignaba mayor tiempo a la actividad más productiva para la empresa.

Ejemplo:

<u>Autoregistro de Operaciones</u>										
Hora	Actividades diarias	Productos y/o Servicios								
8:30	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px;">Recibi llamada de la División Metropolitana.</td> <td style="text-align: right; padding: 2px;">C 10m.</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Autorice plan de trabajo Plan 99.</td> <td style="text-align: right; padding: 2px;">A 10m.</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Hacer llamada personal.</td> <td style="text-align: right; padding: 2px;">B 10m.</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;"> </td> <td style="padding: 2px;"> </td> </tr> </table>	Recibi llamada de la División Metropolitana.	C 10m.	Autorice plan de trabajo Plan 99.	A 10m.	Hacer llamada personal.	B 10m.			<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> Asesoría. Autorizar procedimientos. </div>
Recibi llamada de la División Metropolitana.	C 10m.									
Autorice plan de trabajo Plan 99.	A 10m.									
Hacer llamada personal.	B 10m.									
9:00	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px;">Atendi llamada del departamento de Sistemas Central.</td> <td style="text-align: right; padding: 2px;">C 5m.</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Envíe a Ejercito I propuestas de cotizaciones.</td> <td style="text-align: right; padding: 2px;">B 15m.</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Acudi a una junta</td> <td style="text-align: right; padding: 2px;">A 5m.</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Traslado a la sucursal de Polanco.</td> <td style="text-align: right; padding: 2px;">B 5m.</td> </tr> </table>	Atendi llamada del departamento de Sistemas Central.	C 5m.	Envíe a Ejercito I propuestas de cotizaciones.	B 15m.	Acudi a una junta	A 5m.	Traslado a la sucursal de Polanco.	B 5m.	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> Asesoría Informar a otras áreas. </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 5px;"> Asesoría </div>
Atendi llamada del departamento de Sistemas Central.	C 5m.									
Envíe a Ejercito I propuestas de cotizaciones.	B 15m.									
Acudi a una junta	A 5m.									
Traslado a la sucursal de Polanco.	B 5m.									

5. Cuando se terminó de asignar tiempo a las actividades; se procedió a sumar el tiempo total por día utilizado en cada tipo de actividad y éste se anotó en la columna y fila de la conducta correspondiente en el Formato de Codificación. Se repitió este procedimiento para todos los días de autoregistro.

Ejemplo:

NOMBRE: A. B. R.

Conducta	Letra	Días de Autoregistro											
Junta para informar y acordar bases de trabajo.	VA	5											
Traslado.	VB	5											
Reunión para acordar tareas y recibir y dar información.	VC	15											
Suscribir un negocio.	VD												
Autorizar pólizas, propuestas, planes de trabajo.	AA	10											
Envío de archivos, documentos.	AB	15											
Tareas sin relación a la productividad.	RB	10											
Comida	RC	60											

6. Las cantidades anteriores se sumaron obteniéndose un total de tiempo por tipo de conducta y se anotaron al final de la fila correspondiente bajo el título de **TOTAL**.

Ejemplo:

NOMBRE: A. B. R.

Conducta	Letra	Días de Autoregistro										Total
		5	15	10	20	15	5	15	15	5	105	
Junta para informar y acordar bases de trabajo.	VA	5	15	10	20	15	5	15	15	5	105	
Traslado.	VB	5		5	10			15			20	55
Reunión para acordar tareas y recibir y dar información.	VC	15	5	5			10	10			15	60
Suscribir un negocio.	VD											
Autorizar pólizas, propuestas, planes de trabajo.	AA	10	15	15	10	20			15		10	95
Envío de archivos, documentos.	AB	15			15			20			5	55
Tareas sin relación a la productividad.	RB	10					15			5		30
Comida	RC	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	600

7. Se obtuvo un porcentaje de cada una de las cantidades anteriores dividiendo cada total de conducta entre 45. Esta cantidad se derivó de una constante de 4500 minutos totales de autoregistro. Dicha constante se calculó al considerar la jornada de trabajo diario como 450 minutos efectivos por día hábil. El porcentaje obtenido se anotó en la columna del formato con el título % y en la fila de la conducta correspondiente. El procedimiento se repitió con cada una de las carpetas de autoregistro.

Ejemplo:

NOMBRE: A. B. R.

Conducta	Letra	Días de Autoregistro										Total	%
Junta para informar y acordar bases de trabajo.	VA	5	15	10	20	15	5		15	15	5	105	2.33
Traslado.	VB	5		5	10			15			20	55	1.2
Reunión para acordar tareas y recibir y dar información.	VC	15	5	5			10	10			15	60	1.33
Suscribir un negocio.	VD												
Autorizar pólizas, propuestas, planes de trabajo.	AA	10	15	15	10	20			15		10	95	2.11
Envío de archivos, documentos.	AB	15			15			20			5	55	1.2
Tareas sin relación a la productividad.	RB	10		20		5	15		10	5		65	1.44
Comida	RC	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	600	13.3

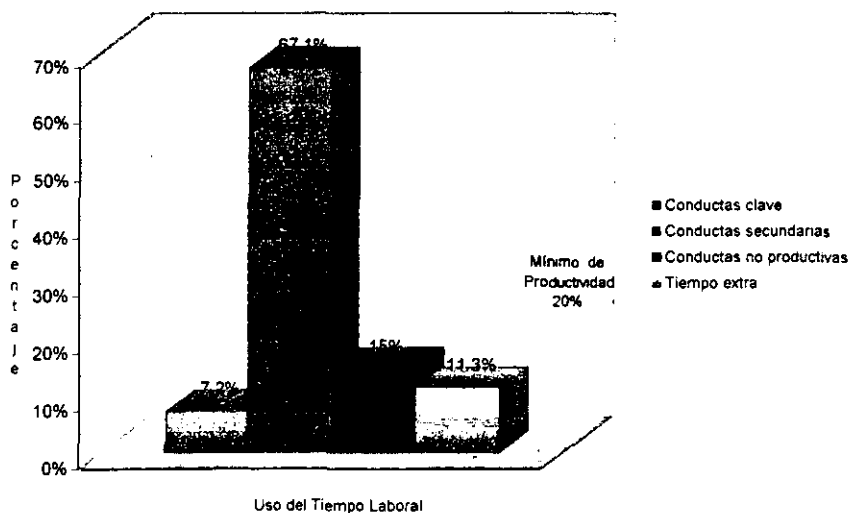
8. Los porcentajes resultantes del formato, se analizaron mediante el programa de cómputo Excel. El procedimiento fue el de introducir el porcentaje de todas las conductas (Improductivas, Facilitadoras de la productividad o Secundarias y Productivas o Claves) de todos los trabajadores divididos por departamento. Al capturar en la hoja de cálculo el porcentaje de cada tipo de conducta, se obtuvo la media de productividad de cada departamento.

DIRECCION	CENTRAL		
DEPARTAMENTO	PLANEACIÓN DE RR. HH.		
	PRODUCTIVAS	SECUNDARIAS	IMPRODUCTIVAS
Sujeto 1	19.31	54.39	25.3
Sujeto 2	15.15	60.8	23.1
Sujeto 3	27.9	48.4	22.9
Sujeto 4	8.65	53.22	37.8
Sujeto 5	12.74	45.18	41.6
Sujeto 6	34.7	51.3	13.8
Sujeto 7	26.5	55.6	17.7
TOTAL			
	144.95	368.89	182.2
	MEDIA DE PRODUCTIVIDAD		
	20.7	52.69	26.02

HOJA DE CÁLCULO EXCEL PARA OBTENER EL PORCENTAJE (%) DE USO DE TIEMPO LABORAL

9. La representación gráfica de los resultados de la media de productividad de cada una de las conductas permitieron conocer que tipo de conductas (Productivas, secundarias o improductivas) predominaban por Departamento en la Aseguradora y así tener una visión global y real de su situación.

Vicepresidencia Ejecutiva Planeación de Recursos Humanos



Gráfica 1

(PASO ADAPTADO DEL M. C. I.: ANALISIS DE PUESTOS)

10. El siguiente paso fue elaborar una Ficha de Puesto (ANEXO 5) con la información de los formatos de codificación y, si era necesario, con la información de la carpeta de autoregistro. Esta ficha de puesto contenía la siguiente información:

Nombre del Puesto: Es la denominación del puesto determinado por la aseguradora.

Descripción Genérica: Consiste en el objetivo y/o actividad principal del puesto analizado.

Descripción Específica: Ésta se divide a su vez en dos secciones:

Actividades Clave: Aquí se describen las conductas productivas o clave (marcadas con letras azules) obtenidas del formato de codificación.

Actividades Secundarias: Aquí se describen las conductas que facilitaban la productividad (marcadas con letras verdes) obtenidas del formato de codificación.

Producto y/o Servicio: Consiste en describir la consecuencia de la(s) actividad(es) clave para la organización.

Ejemplo:

FICHA DE PUESTO		
NOMBRE DEL PUESTO:	<i>SUBDIRECTOR DE PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS</i>	PRODUCTO Y/O SERVICIO
DESCRIPCIÓN GENÉRICA:	INSTRUMENTAR LAS ESTRATEGIAS QUE PERMITAN EL CABAL CUMPLIMIENTO DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS Y POLÍTICOS DE LA VICEPRESIDENCIA EJECUTIVA Y DIRECCIÓN GERENCIAL EN MATERIA CAPITAL HUMANO DENTRO DE LA NORMATIVIDAD VIGENTE.	
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA:		
ACTIVIDADES CLAVE:	★ CONTROL INTERNO DE LOS MOVIMIENTOS DE PERSONAL, ALTAS, BAJAS, INCAPACIDADES, PERMISOS, SUELDOS, SALARIOS, COMISIONES,	DISPONER DE INFORMACION OPORTUNA PARA LA TOMA DE DECISIONES

<p>ACTIVIDADES SECUNDARIAS:</p>	<p>CONTRATOS Y PLANTILLAS AUTORIZADO (HEAD COUNT).</p> <ul style="list-style-type: none"> ★ AUTORIZACIÓN DE FACTURAS, ANUNCIOS PARA RECLUTAMIENTO, INTEGRANTES DE COMITÉS DE R.H., PROGRAMA DE ACTIVIDADES DEL ÁREA, PAGOS DE HONORARIOS. ★ ENVIAR INFORMACIÓN SOBRE NECESIDADES DE COMITÉS DE R.H., ORGANIGRAMAS, CONTENIDOS TEMÁTICOS PARA CURSOS (LIDERAZGO Y DESARROLLO), MOVIMIENTOS DE PERSONAL (NO AUTORIZADO) Y PROCEDIMIENTOS ORGANIZACIONALES. ★ REVISIÓN DEL CONTRATO COLECTIVO. <ul style="list-style-type: none"> • JUNTAS PARA ACORDAR SISTEMAS Y REQUERIMIENTOS DE SU ÁREA Y DE LAS DEMÁS DIVISIONES. • REUNIONES DE TRABAJO PARA ELABORAR E INTEGRAR PROYECTOS EN MATERIA DE RECURSOS HUMANOS. • IDENTIFICAR EN SISTEMA Y/O DOCUMENTOS INFORMACIÓN RELEVANTE A LOS PROYECTOS EN CURSO. • REALIZACIÓN DE PROYECTOS EN MATERIA DE SU COMPETENCIA (SUELDOS, SELECCIÓN, CAPACITACIÓN, RELACIONES CON EL SINDICATO). • PROGRAMAR ACTIVIDADES. • RESOLVER SITUACIONES PROBLEMÁTICAS EN MATERIA DE R.H. 	<p>CIFRAS ADECUADAS Y DE ACUERDO CON POLÍTICAS.</p> <p>MANTENER INFORMADOS A CLIENTES INTERNOS.</p> <p>CONTRATACIÓN COLECTIVA ADECUADA A LA OPERACIÓN.</p>
--	---	--

11. Realizadas todas las Fichas de Puesto (237) de la organización y las gráficas de productividad por Departamento, el despacho presentó a la Subdirección de Planeación de Recursos Humanos estos resultados y con base en ellos, la Aseguradora decidió seguir con el programa. Por lo tanto, se inició la Fase A de la investigación.

FASE A (LINEA BASE)

(PASO ADAPTADO DEL M. C. I.: ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL RESPONSABLE)

12. Con la información de las Fichas de Puesto, se diseñaron 56 diferentes tipos de registros de precisión con el objetivo de evaluar el desempeño de los trabajadores con base en las actividades clave y el producto y/o servicio de éstas. Dichos registros se realizaron con base en las definiciones operacionales de las actividades a realizar por parte de los trabajadores.

Ejemplos de la información que mide el registro de precisión:

Servicio Interno: Es la evaluación del desempeño realizada por los compañeros de trabajo para identificar fortalezas y debilidades entre ellos. Brinda información diferente de la de un superior, ya que con frecuencia los compañeros advierten distintas dimensiones del desempeño; por ende, información obtenida es más precisa y válida para la evaluación (ANEXO 6).

Comunicación: Es la evaluación del desempeño de un superior realizada por un subordinado. Se utiliza para retroalimentar a las personas que tienen subordinados sobre el modo en que son percibidos por éstos últimos. La ventaja de este tipo de evaluación es la de que los subordinados están en buena posición para evaluar a sus superiores, ya que tienen contacto frecuente con ellos y ocupan un puesto desde el cual observan muchos comportamientos relacionados con el desempeño (ANEXO 7).

Incidente Crítico: Es la valoración de una situación que afecte el desarrollo planeado del trabajo. La finalidad es la de evaluar la conducta del trabajador que origine un éxito o fracaso poco usual en alguna parte del trabajo, facilitando la retroalimentación y el desarrollo del empleado (ANEXO 8).

Autorizaciones: Es la valoración de los documentos entregados a un superior por parte de un subordinado. El primero evalúa la calidad, cantidad e impacto que tiene el documento para la empresa y así poder autorizarlo para su trámite (ANEXO 9).

Ventas Asesor: Es la valoración del reporte de prospectación por parte del jefe inmediato entregado por el Asesor Comercial. Una vez que ya ha sido aprobada la prospectación, el asesor comercial debe llenar su formato de registro (ANEXO 10).

Elaboración de Proyectos: Es la valoración por parte del propio trabajador de cualquier proyecto o propuesta realizada sobre su área de responsabilidad (ANEXO 11).

13. La planeación de la distribución de los registros de precisión dentro de la aseguradora se realizó con base en las actividades propias de cada puesto, por lo tanto, hubo ocasiones en las que varios puestos compartieron el mismo tipo de registro (Comunicación, Autorizaciones).

14. Dependiendo del tipo de registro, la duración de su llenado variaba desde 3 días (Calidad en Servicio Interno y Externo) hasta 15 días hábiles (Elaboración y Calidad de Proyectos).

(PASO ADAPTADO DEL M. C. I.: IMPLEMENTACIÓN)

15. Se enviaron a la aseguradora los registros de precisión, la Subdirección de Planeación de Recursos Humanos entregó los registros de precisión correspondientes a cada uno de los trabajadores. Existían dos tipos de registro de precisión: autregistro (la propia persona se calificaba) y registro de otra persona (Jefe Inmediato, Subordinados y Clientes Externos que lo calificaban). Los trabajadores para llenar el registro tenían que seguir las instrucciones escritas en el mismo.

16. El análisis de los registros fue hecho basándose en la información que se obtenía de cada registro y consistió en:

- *Identificar el tipo de actividad de cada puesto (productivas e improductivas).

- *Asignar un porcentaje de calidad a cada actividad. En el registro, el calificador asignaba un nivel de Calidad del servicio prestado por el calificado marcando una de las cuatro opciones posibles: Excelente, Bueno, Malo o Pésimo. El porcentaje de Calidad asignado por el despacho de consultoría a la opción Excelente se consideró como 100%, Bueno 75%, Malo 50% o Pésimo 25%.

Ejemplo:

Registro de Desempeño								
Tipo: 18. Calidad de Servicio Interno								
Responsable: Cliente Interno								
Período de registro:								
Num. Emp. 3827					Dirección: Central			
Nombre: C. R.					Área: Vicepres. Ejecutiva			
Puesto: Coordinadora de Capacitación					Depto: Planeación RR. HH.			
Instrucciones: Cada ocasión que sea atendido por el personal de la empresa para aclaraciones, información y/o solución de dudas y preguntas, anote en los espacios correspondientes el nombre y el puesto de la persona que lo atendió y marque con una "X" la calidad del servicio que le fue otorgado.								
Persona que lo atendió		Motivo	Fecha	Hora	Calidad de Servicio			
Nombre	Puesto				Excelente	Bueno	Malo	Pésimo
A. B.	Subdir. RR. HH.	Autorización	22/11/99	11:45	X			

Firma del responsable del registro _____

(PASO ADAPTADO DEL M. C. I.: CONCENTRACION DE DATOS)

17. La información que resultaba de los registros se capturó por Dirección en una base de datos creada en el programa de cómputo Lotus, esta base de datos estuvo constituida por diversos campos en el que se ingresó la información de los registros.

Los primeros seis campos de ingreso de información se llenaron con los datos de identificación de cada trabajador (Número, Nombre y puesto del trabajador y departamento, área y dirección a la que pertenece).

Los siguientes nueve campos correspondían a las actividades clave que había realizado el trabajador y que el calificador evaluaba.

Los últimos nueve campos correspondían al porcentaje de calidad asignado por el despacho con base en la calificación otorgada por el calificador.

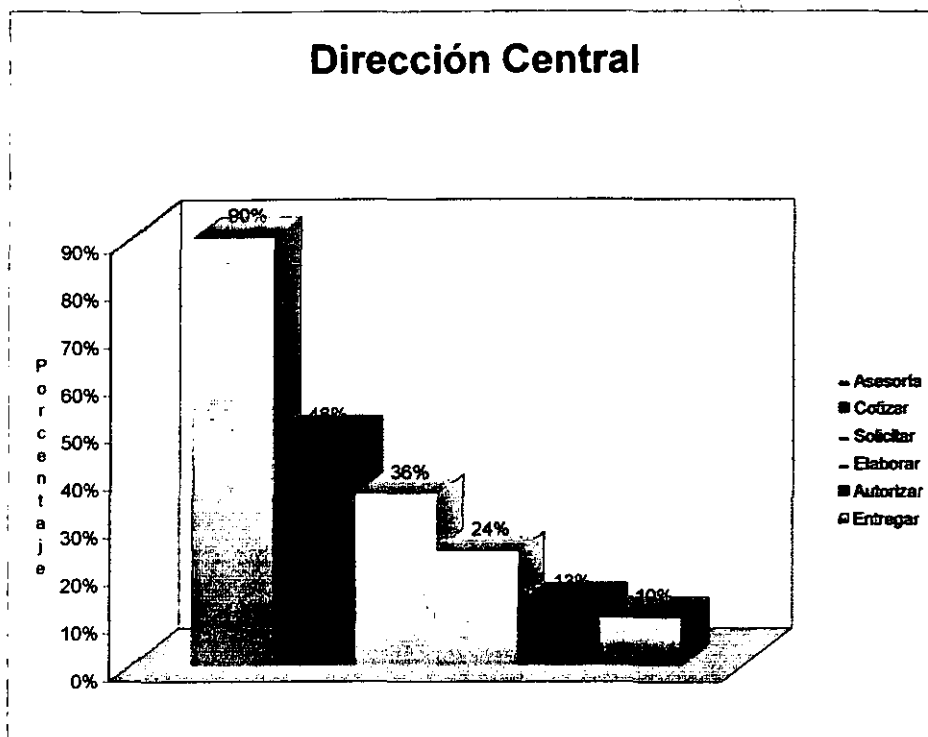
Planeación RR. HH.

NUMERO	NOMBRE	PUESTO	DEPARTAMENTO			
278	BORBON ROSAS AL	SUBDIRECTOR PLAI	PLANEACION RECU			
AREA	DIRECCION	MOTIVO	MOTIVO	MOTIVO	MOTIVO	
VICEPRESIDENCIA	CENTRAL	AUTOR				
MOTIVO	MOTIVO	MOTIVO	MOTIVO	MOTIVO	PORCENT	PORCENT
					10	
PORCENT	PORCENT	PORCENT	PORCENT	PORCENT	PORCENT	TOTAL
						10

Una vez capturada la información de todos los registros recibidos se obtuvieron gráficas representativas del desempeño de los trabajadores por cada dirección de la aseguradora, en este caso, la gráfica corresponde a la Calidad en Servicio Interno de la Dirección Central.

CALIDAD EN SERVICIO INTERNO

Dirección Central



Gráfica 2

18. Con la información de la base de datos de Lotus se elaboraron los formatos finales de Evaluación del Desempeño (ANEXO 12) el objetivo de realizar el formato era el de facilitar la organización de la información para la creación de los Estándares de Habilidades o del Puesto. Dicho formato consistió en:

Ejemplo:

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO						
1 PUESTO:		SUBDIRECTOR DE PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS				
2 DEPARTAMENTO:		PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS				
3 DIRECCIÓN:		CENTRAL				
4 NOMBRE	5 ACTIVIDAD CLAVE	6 CANTIDAD POR DÍA	7 CALIDAD PROMEDIO	8 TIEMPO POR UNIDAD	9 TIEMPO DE REGISTRO	10 CALIFICACIÓN
A. B. R.	AUTORIZACIÓN DE: RECIBOS, DESPIDOS, MOVIMIENTOS DE PERSONAL.	4	100%	1 Día	120H	100

11 COMENTARIOS:

NOTA: LOS ESPACIOS VACÍOS INDICAN QUE EL EMPLEADO NO ENTREGÓ O PRESENTO DATO ALGUNO.

1: Es la denominación del puesto determinado por la aseguradora.

2: Es la división determinada por la aseguradora dentro de cada dirección.

3: Es la división determinada por la aseguradora que engloba varias áreas.

4: Corresponde al nombre del trabajador.

5: Son las actividades que el trabajador realizó durante el periodo de registro. Obtenidas directamente de la base de datos de Lotus, en caso de que alguna actividad clave resultara confusa se recurría a la información del registro de precisión.

6: Es la cantidad de producto y/o servicio que se realizó en el día. Obtenidas directamente de la base de datos de Lotus, en caso de que alguna cantidad de producto y/o servicio por día resultara confusa se recurría a la información del registro de precisión.

7: Es el porcentaje de calidad que se le asignó a cada producto y/o servicio. Obtenidas directamente de la base de datos de Lotus, en caso de que algún porcentaje asignado resultara confuso se recurría a la información del registro de precisión.

8: Es el tiempo que se invierte en terminar un producto y/o servicio. Obtenidas directamente de la base de datos de Lotus, en caso de que algún tiempo invertido resultara confuso se recurría a la información del registro de precisión.

9: Es el tiempo de duración del registro utilizado. La duración del registro la asignó el despacho con base en la frecuencia de ocurrencia de las actividades de cada puesto, los registros podían ser de tres días, una semana y quince días.

10: La calificación era otorgada con base en los estándares del puesto. Esta calificación era asignada después de elaborar el Estándar de Habilidades del puesto y con base en la calificación total obtenida, se daba una calificación al trabajador.

11: En caso de que existiera alguna anotación extra referente a un trabajador, este espacio era utilizado para dicho propósito.

19. Se creó un formato de Estándar de Habilidades y se llenó para cada puesto (ANEXO 13); la información que se tomó en cuenta para su llenado fue la contenida en el Formato Final de Evaluación del Desempeño. En el campo de Calificación se ponía el promedio obtenido de manera horizontal de cada actividad, es decir, se sumaba la Calidad más el número de Productos más el Tiempo utilizado en la realización de la actividad, esta cantidad se dividía entre tres dando como resultado la Calificación de cada una de las actividades.

Ejemplo:

ESTANDARES DE HABILIDADES								
PUESTO: SUBDIRECTOR PLANEACIÓN DE RR. HH.								
ACTIVIDADES	CALIDAD	PRODUCTO	TIEMPO	CALIFICACIÓN				
PARTICIPACIÓN EN EVENTOS RELACIONADOS CON EL RECURSO HUMANO (CAMBIO EN AJUSTADORES).	100%	+1=100% 0=25%	100%	100				
ELABORACIÓN DE: PLAN ESTRATEGICO DE RR.HH. PROPUESTA GASTO DE PERSONAL. DISEÑO NUEVA ESTRUCTURA. ALINEACIÓN DEL PUESTO.	100%	+4=100% 3=75% 2=50% 1=25%	100%	100				
AUTORIZACIÓN DE: RECIBOS, DESPIDO, MOVIMIENTOS DE PERSONAL	100%	+4=100% 3=75% 2=50% 1=25%	100%	100				
				TOTAL 300				
CALIFICACIONES TOTALES PARA EL PUESTO:								
<table border="1"> <tr> <td>300—100%</td> </tr> <tr> <td>250—75%</td> </tr> <tr> <td>200—50%</td> </tr> <tr> <td>150—25%</td> </tr> </table>					300—100%	250—75%	200—50%	150—25%
300—100%								
250—75%								
200—50%								
150—25%								
<p>NOTA: LA CALIDAD ESTÁ ESTIMADA CON BASE EN EL PROMEDIO DE LOS PORCENTAJES ARROJADOS POR LA OPINIÓN DEL PROPIO EMPLEADO, SU JEFE INMEDIATO Y/O LOS CLIENTES INTERNOS.</p>								

El procedimiento explicado anteriormente se realizó con cada uno de los trabajadores de la aseguradora. Para este trabajo de tesis se utilizaron como ejemplo tres puestos representativos de la empresa y que contemplan los tres niveles organizacionales. Los puestos son: Asesor Comercial (operativo), Jefe de Sinistros (medio) y Subdirector de Planeación de Recursos Humanos (alto).

Se presentan las Fichas de Puesto, los Formatos Finales de Evaluación de Desempeño y los Estándares de Habilidades que resultaron del análisis de sus actividades dentro de la compañía (ANEXOS 14, 15 y 16).

FASE B

(PASO ADAPTADO DEL M. C. I. : ADMINISTRACION DE CONSECUENCIAS)

En esta fase se administrarían las consecuencias tanto administrativas como económicas y se determinarían las personas encargadas de administrarlas.

Por problemas internos en la aseguradora no se continuó con la investigación pero se les proporcionaron las posibles consecuencias para tres niveles organizacionales (operario, medio y alto).

20. Las consecuencias se adecuaron a los cuatro niveles de la calificación total del puesto marcada en los Estándares de Habilidades.

Ejemplo de calificaciones totales (provenientes de los Estándares de Habilidades):

300—100%
250—75%
200—50%
-150—25%

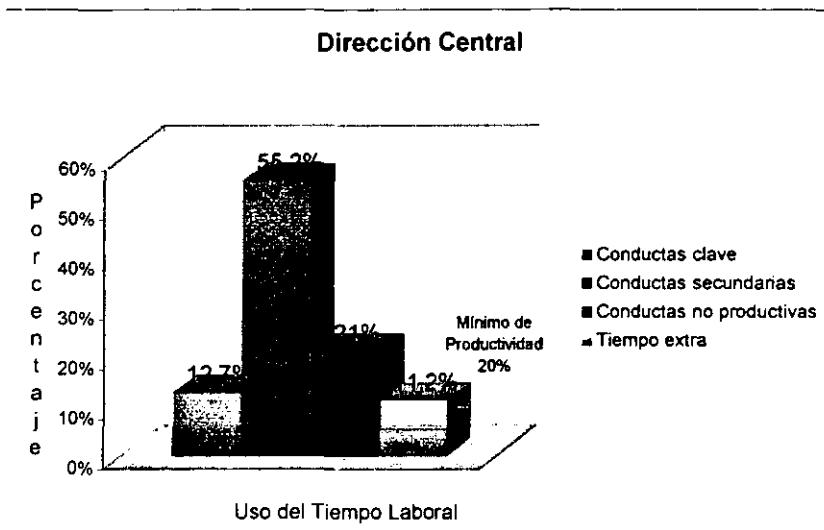
CAPITULO IV RESULTADOS

RESULTADOS

En general, los resultados del uso del tiempo laboral por Dirección (Central, Turistas, Metropolitana, Noreste, Occidente y Sureste) y a continuación representados en las gráficas 3 a 8, indican que el uso del tiempo laboral por los empleados de la compañía está invertido primordialmente en actividades facilitadoras o secundarias y no productivas, en lugar de en conductas productivas para la organización.

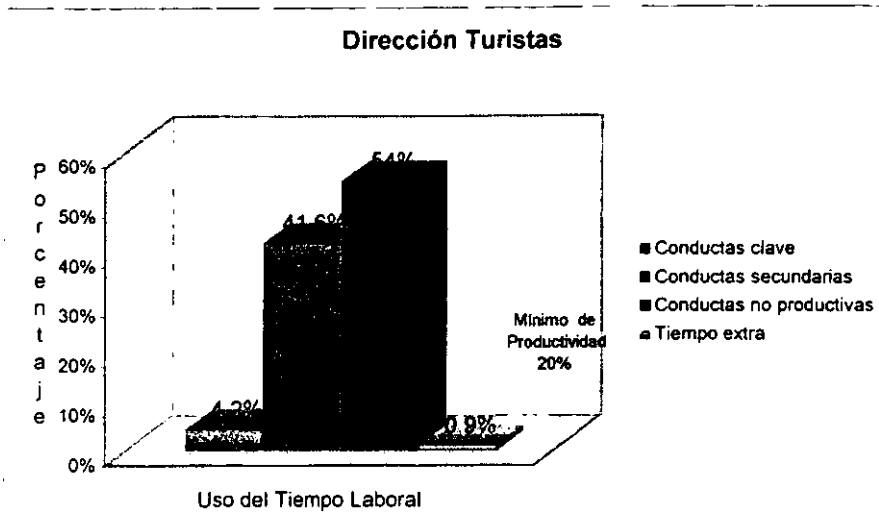
La aseguradora en conjunto con el despacho, determinó como límite inferior 20% de mínimo de productividad requerido para la realización de las conductas de trabajo

En la dirección Central se puede observar que las conductas clave sólo representan un 12.7% del total y, siendo el mínimo 20% para que una organización se considere productiva, se tiene una desviación de 7.3% con respecto a esa afirmación. Al mismo tiempo, más de la mitad del tiempo laboral (55%) es utilizado en conductas facilitadoras de la productividad y un 21% en conductas no productivas, por lo que esta dirección ocupa más tiempo en conductas no productivas que en las que le permiten obtener ganancias.



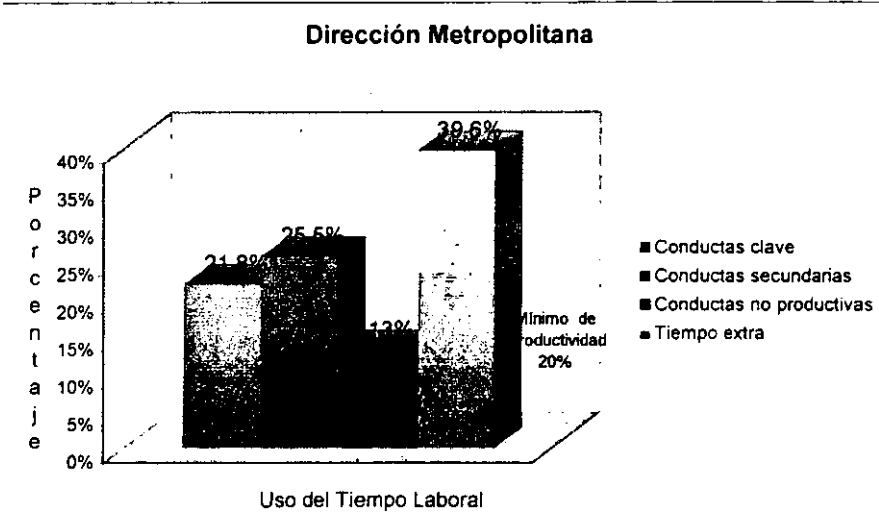
Gráfica 3

En lo que respecta a la dirección Turistas, se observa que las conductas improproductivas alcanzan mas de la mitad del tiempo laboral (54%) y las conductas productivas sólo ocupan el 4.2% del tiempo de los empleados.



Gráfica 4

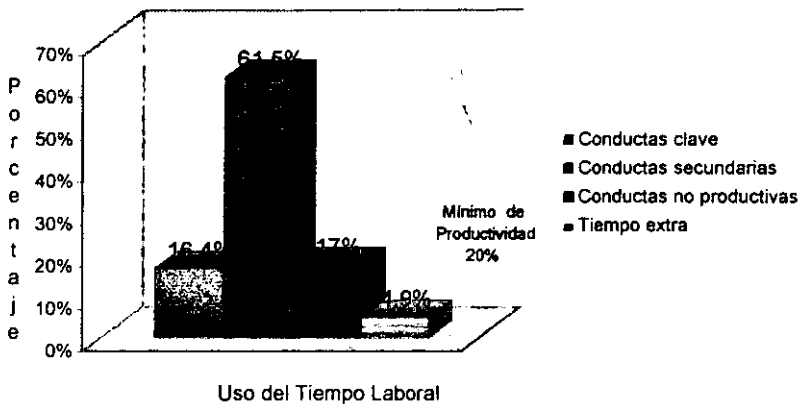
De todas las direcciones que componen la compañía, la dirección Metropolitana fue la única que rebasó el mínimo de productividad requerido con un porcentaje de 21.8; sin embargo, es la dirección con más tiempo extra utilizado, casi 40% por lo que se puede inferir que la productividad antes mencionada se deba al pago de horas extra



Gráfica 5

La dirección Noreste es la segunda dirección en cuanto a conductas productivas (16.4%), teniendo además un porcentaje bajo de tiempo extra (4.9%).

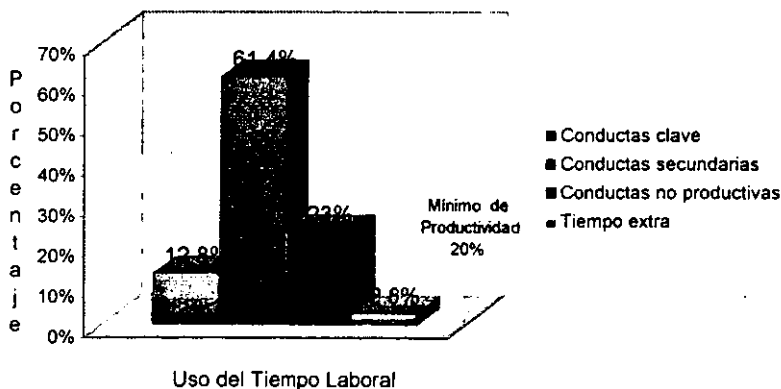
Dirección Noreste



Gráfica 6

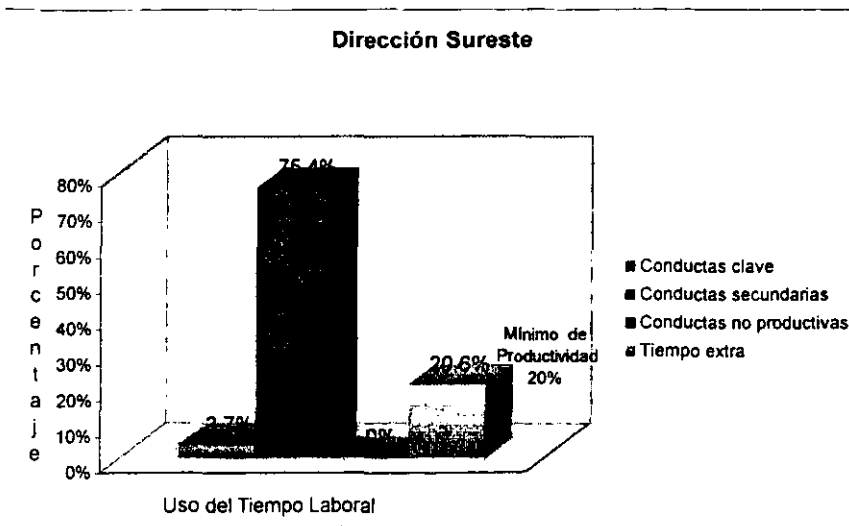
La dirección Occidente obtuvo un porcentaje de 23% en conductas no productivas y un porcentaje menor en cuanto a conductas clave (12.8%).

Dirección Occidente



Gráfica 7

Por último, la dirección Sureste fue la que obtuvo un menor porcentaje de conductas no productivas (0.28%), sin embargo, su productividad no es alta (3.7%) aunque podría aumentar ya que sus conductas secundarias ocupan un 75% del total del tiempo.



Gráfica 8

En la fase A de esta investigación, se obtuvieron gráficas representativas de la Productividad y Calidad de las actividades clave de los empleados de la aseguradora, así como de la Calidad en Servicio Interno, Incidentes Críticos y Comunicación que se desarrollan dentro de la organización.

El criterio para calificar el promedio del desempeño de los trabajadores por departamento y división que se utilizó fue el siguiente:

Porcentaje promedio obtenido por los trabajadores	Nivel de cumplimiento
86%-100%	Excelente
70%-85%	Bueno
26%-69%	Malo
0%-25%	Pésimo

Dicho criterio de calificación se obtuvo de pláticas con jefes, gerentes y subdirectores que determinaron que esos porcentajes eran los adecuados para calificar su desempeño y el de los trabajadores. Es decir, el mínimo para considerar un trabajo "bueno" es de 70% y a pesar de su desigualdad en el tamaño de rango, promedios entre 26% y 69% se consideraron como "malos" y menores a 25% como "pésimos".

PRODUCTIVIDAD

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en cuanto a **Productividad** (porcentaje promedio) de las actividades clave por división y departamento.

Las áreas y departamentos que obtuvieron un promedio de nivel de cumplimiento *excelente en Productividad* (86%-100%) pertenecientes a la **Dirección Central** son:

Presidencia Ejecutiva
 Vicepresidencia Ejecutiva y Dirección General
 Vicepresidencia Ejecutiva y Dirección General Planeación RR HH
 Vicepresidencia Ejecutiva y Dirección General Reaseguro
 Dirección Ejecutiva Organización Territorial
 Dirección Ejecutiva Operaciones Organización y Métodos
 División Técnica Autos
 Automóviles Banca Seguros

División Siniestros Autos Administración
División Siniestros Autos Ajustadores
División Siniestros Autos Cabina
División Técnica Daños
División Siniestros Daños
División Técnica Salud
División Siniestros Salud
Dirección Ejecutiva Organización Territorial MKT
Auditoría
Dirección Ejecutiva Operaciones Comunicaciones
Dirección Ejecutiva Operaciones Producción
Dirección Ejecutiva Operaciones Ofimática
Jurídico
Jurídico Fiscal
Vida Desarrollo Informático
Vida Emisión
Vida Siniestros
Vida Servicios Asegurados
Vida Selección Médica
Vida Desarrollo Productos
Vida Contabilidad

De la misma dirección, las siguientes áreas obtuvieron un promedio de *Productividad bueno (70%-85%)*:

Administrativa
Dirección Ejecutiva Operaciones Desarrollo Informático
Vida Negocios Contabilidad

La **Dirección Turistas** obtuvo un promedio de nivel de *Productividad bueno (70%-85%)* en sus dos áreas:

Turistas México Autos Turistas
Turistas Tijuana Autos Turistas/Tijuana

Las áreas de la **Dirección Metropolitana** que obtuvieron en promedio un nivel de *Productividad excelente (86%-100%)* fueron:

Divisional Metropolitana Comercial
Divisional Metropolitana Administración
Divisional Metropolitana Vida Metropolitana
Ejército I
Ejército II
Corredores
Polanco
Sur
Norte

Sin embargo, dos de sus áreas obtuvieron un promedio de nivel de *Productividad bueno (70%-85%)*:

Divisional Metropolitana Sistemas
Divisional Metropolitana Jurídico

De la **Dirección Noreste**, las siguientes áreas obtuvieron un promedio de nivel de *Productividad excelente (86%-100%)*:

Divisional Noreste Comercial
Divisional Noreste Daños
Divisional Noreste Salud
Divisional Noreste Administración
Divisional Noreste Sistemas
Divisional Noreste Vida Noreste
Monterrey Comercial
Monterrey Autos
Monterrey Jurídico

Las áreas siguientes obtuvieron un promedio de nivel de *Productividad bueno (70%-85%:)*

Divisional Noreste Autos
Divisional Noreste Jurídico
Monterrey Comercial

Las áreas pertenecientes a la **Dirección Occidente** que obtuvieron un nivel de *Productividad excelente (86%-100%)* fueron:

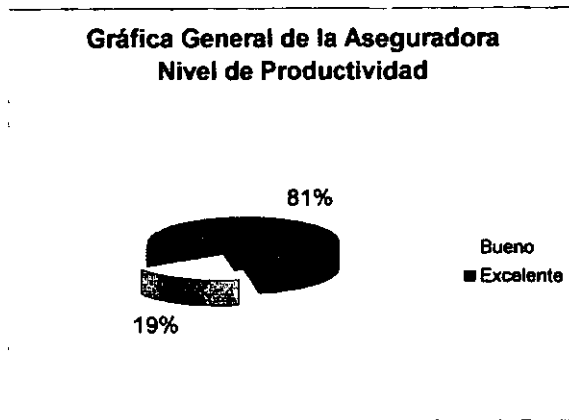
Divisional Occidente Comercial
Divisional Occidente Autos
Divisional Occidente Salud
Divisional Occidente Administración
Divisional Occidente Jurídico
Divisional Occidente Vida Occidente
Divisional Occidente Emisión Gral/Autos
Guadalajara Daños
Guadalajara Administración
Guadalajara Honorarios
Guadalajara Sistemas

Dentro de esa misma dirección, se encontraron tres áreas con un promedio de nivel de *Productividad bueno (70%-85%)*:

Divisional Occidente Daños
Guadalajara Autos
Guadalajara Comercial

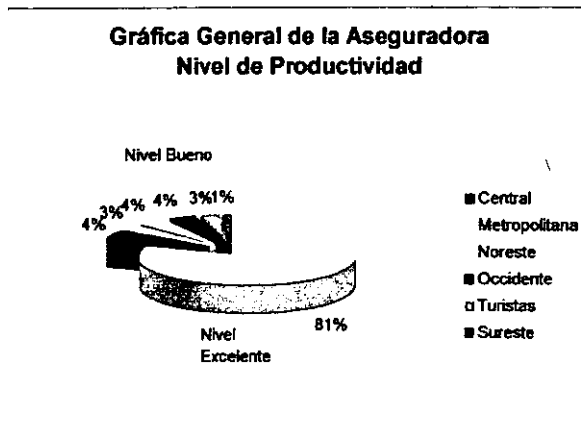
Por último, la **Dirección Sureste** obtuvo un nivel promedio de *Productividad excelente (86%-100%)* en Puebla pero un promedio de nivel de *Productividad bueno (70%-85%)* en el área Divisional Sureste Vida Sureste.

La gráfica 9 muestra el nivel de Productividad General de la Aseguradora. En ella se puede observar que el 81% de los departamentos presentó un cumplimiento *excelente* de las actividades clave (86%-100%) y el 19% restante tuvo un promedio de nivel de *Productividad bueno* (78%-85%).



Gráfica 9

La gráfica 10 muestra las direcciones de la aseguradora que obtuvieron un promedio de nivel de Productividad bueno (78%-85%) y el porcentaje de participación de cada uno en esa calificación.



Gráfica 10

CALIDAD

Los resultados siguientes se refieren a la **Calidad** (porcentaje promedio) de las actividades clave realizadas por los empleados por división y departamento dentro de la organización.

Las áreas y departamentos que obtuvieron un promedio de nivel *excelente en Calidad (86%-100%)* pertenecientes a la **Dirección Central** son:

Presidencia Ejecutiva
Vicepresidencia Ejecutiva y Dirección General
Vicepresidencia Ejecutiva y Dirección General Reaseguro
Dirección Ejecutiva Organización Territorial
Automóviles Banca Seguros
División Siniestros Autos Administración
División Siniestros Autos Ajustadores
División Siniestros Autos Cabina
División Técnica Daños
División Siniestros Daños
División Técnica Salud
División Siniestros Salud
Administrativa
Dirección Ejecutiva Organización Territorial MKT
Auditoría
Dirección Ejecutiva Operaciones Desarrollo Informático
Dirección Ejecutiva Operaciones Comunicaciones
Dirección Ejecutiva Operaciones Producción
Dirección Ejecutiva Operaciones Ofimática
Jurídico
Jurídico Fiscal
Vida Negocios Contabilidad
Vida Desarrollo Informático
Vida Emisión
Vida Siniestros
Vida Servicios Asegurados
Vida Selección Médica
Vida Desarrollo Productos
Vida Contabilidad

De la misma dirección, la siguiente área obtuvo un promedio de nivel de *Calidad bueno (70%-85%)*: Vicepresidencia Ejecutiva y Dirección General Planeación RR. HH. y las áreas: División Técnica Autos Técnica Autos y Dirección Ejecutiva Operaciones Organización y Métodos Cobranza obtuvieron un promedio de nivel de *Calidad malo (26%-69%)*.

La **Dirección Turistas** obtuvo un promedio de nivel de *Calidad excelente* (86%-100%) en sus dos áreas: Turistas México Autos Turistas y Turistas Tijuana Autos Turistas/Tijuana.

Las áreas de la **Dirección Metropolitana** que obtuvieron un nivel de *Calidad excelente* (86%-100%) fueron:

Divisional Metropolitana Comercial
Divisional Metropolitana Administración
Divisional Metropolitana Vida Metropolitana
Divisional Metropolitana Sistemas
Divisional Metropolitana Jurídico
Ejército I
Ejército II
Corredores
Polanco
Norte

Sin embargo, el área Sur obtuvo un promedio de nivel de *Calidad bueno* (70%-85%).

De la **Dirección Noreste**, todas las áreas obtuvieron un promedio de nivel de *Calidad excelente* (86%-100%):

Divisional Noreste Comercial
Divisional Noreste Autos
Divisional Noreste Daños
Divisional Noreste Salud
Divisional Noreste Administración
Divisional Noreste Sistemas
Divisional Noreste Jurídico
Divisional Noreste Vida Noreste
Monterrey Administración
Monterrey Autos
Monterrey Comercial
Monterrey Jurídico

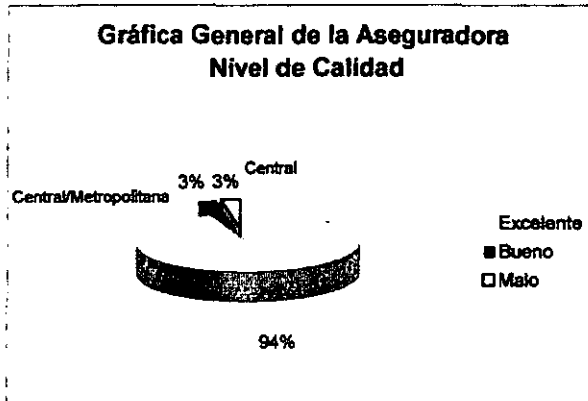
De igual manera, la **Dirección Occidente** en todas sus áreas obtuvo un promedio de nivel de *Calidad excelente* (86%-100%).

Divisional Occidente Comercial
Divisional Occidente Autos
Divisional Occidente Daños
Divisional Occidente Salud
Divisional Occidente Administración
Divisional Occidente Jurídico
Divisional Occidente Vida Occidente
Divisional Occidente Emisión Gral/Autos
Guadalajara Comercial
Guadalajara Autos
Guadalajara Daños
Guadalajara Administración
Guadalajara Honorarios
Guadalajara Sistemas

Por último, la Dirección Sureste también obtuvo un nivel promedio de *Calidad excelente* (86%-100%) en sus dos áreas: Divisional Sureste Vida Sureste y Puebla.

La gráfica 11 muestra el nivel de *Calidad* de las actividades clave en la Aseguradora. Se puede observar que el 94% de los departamentos de la compañía obtuvo un nivel de *Calidad excelente* (86%-100%), el 3% obtuvo un nivel de *Calidad bueno* (70%-85%) y el restante 3% obtuvo un nivel de *Calidad malo* (26%-69%).

Además, muestra las direcciones y departamentos de la Aseguradora en donde se localizó en promedio el nivel de *Calidad bueno* (70%-85%) en las direcciones Central Vicepresidencia Ejecutiva y Metropolitana Sur y el promedio de nivel de *Calidad malo* (26%-69%), ambas en la dirección Central y en los departamentos de Dirección Ejecutiva de Operaciones y en División Técnica Autos.

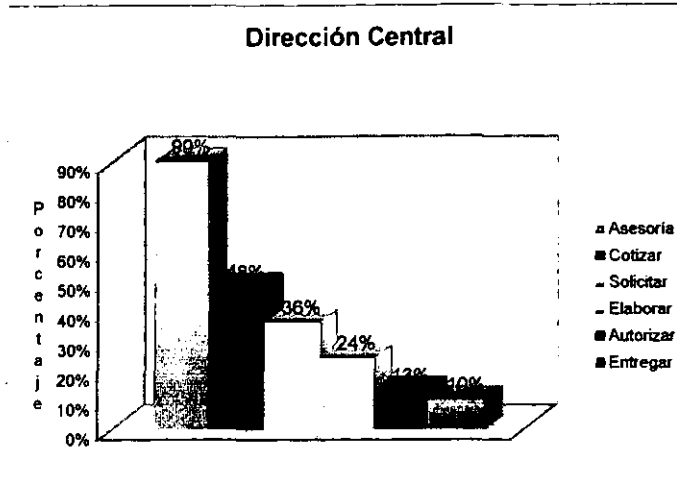


Gráfica 11

CALIDAD EN SERVICIO INTERNO

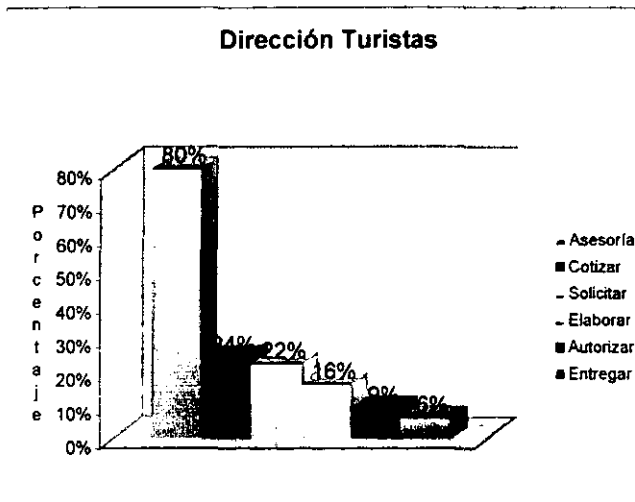
En cuanto a la evaluación de la **Calidad en Servicio Interno**, se obtuvieron las siguientes gráficas de los respectivos direcciones y departamentos.

En la **Dirección Central** se puede observar que solamente el servicio de Asesoría alcanza un nivel promedio en *Calidad de excelencia* (90%) mientras que otros como Cotizar, Solicitar, Elaborar, Autorizar se encuentran en niveles de categoría *malo* (48%) a *pésimo* (menos de 25%).



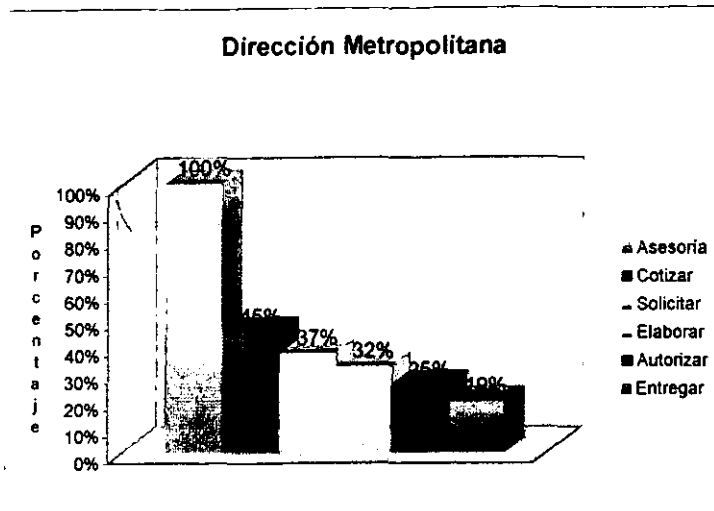
Gráfica 12

En la **Dirección Turistas** encontramos que únicamente el servicio de Asesoría está en un nivel de *Calidad bueno* (80%) y los demás servicios se calificaron con una *Calidad inferior al 25%* (*pésimo*).



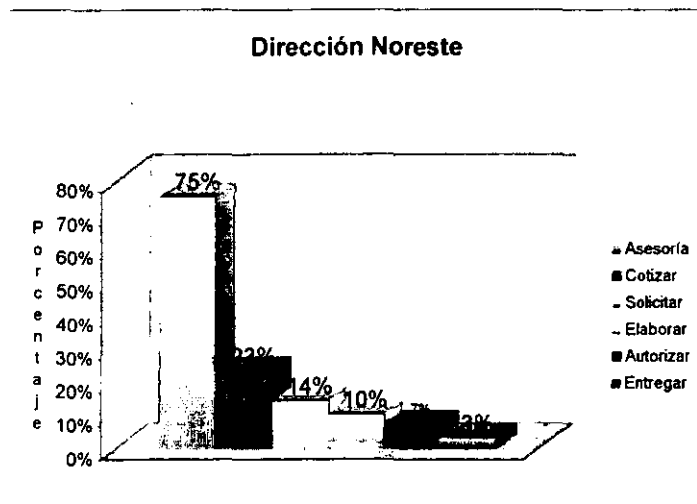
Gráfica 13

En lo que respecta a la **Dirección Metropolitana**, el servicio de Asesoría es *excelente* (86%-100%) y los demás servicios se encuentran en niveles de *Calidad en servicio interno* del 45% hacia abajo (*malo a pésimo*).



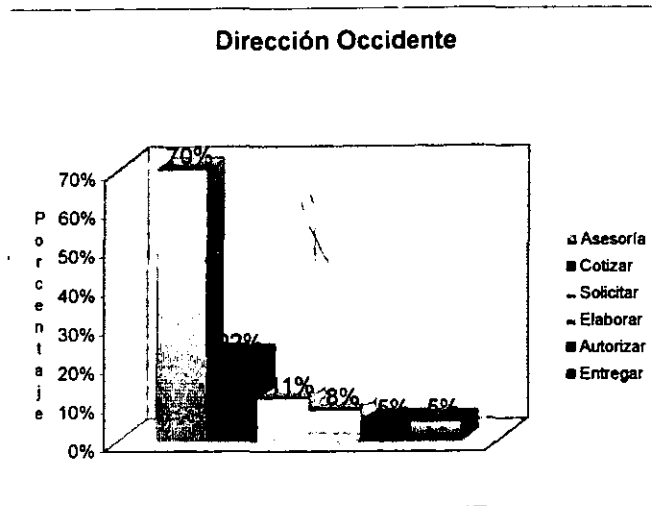
Gráfica 14

En la **Dirección Noreste**, el servicio de Asesoría alcanzó una calificación de 75%, es decir un nivel de *Calidad bueno* y los demás servicios se calificaron como *pésimos* (menos del 25%).



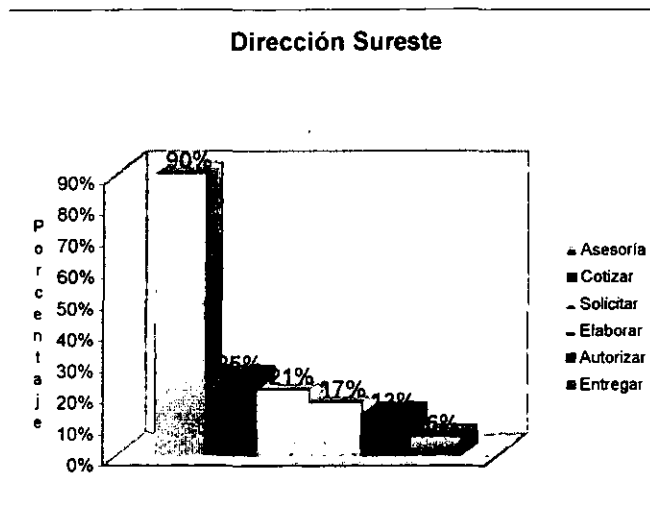
Gráfica 15

El servicio de Asesoría en la **Dirección Occidente** obtuvo una calificación de **70%** considerado como *bueno* pero los demás servicios se calificaron como *pésimos* (menos del 25%).



Gráfica 16

Por último en lo referente a servicio interno, la **Dirección Sureste** obtuvo un nivel *excelente* en Asesoría (90%), sin embargo, los servicios restantes se calificaron como *pésimos* (menos del 25%).



Gráfica 17

COMUNICACIÓN

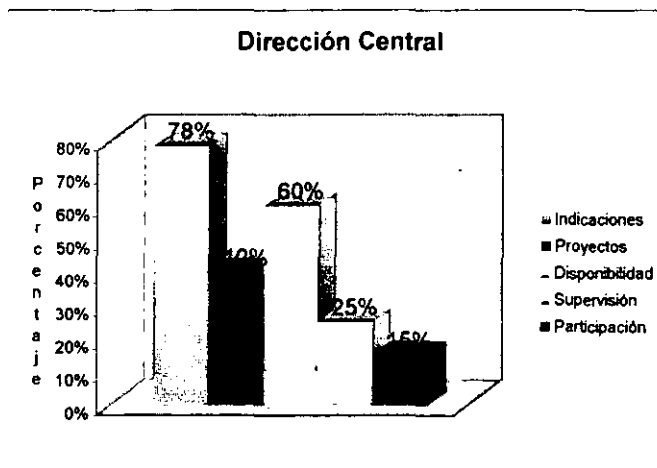
Los resultados que arrojaron los registros de **Comunicación** se refieren a la evaluación de un superior realizada por su subordinado.

En las gráficas relativas a *Comunicación*, se calificó la ocurrencia de cinco elementos: Indicaciones, Proyectos, Disponibilidad, Supervisión y Participación en cada una de las direcciones.

- Indicaciones se refiere a si las instrucciones de su jefe inmediato son claras y oportunas.
- Proyectos se refiere a si el empleado conoce los proyectos en que está involucrada su área y puesto.
- Disponibilidad se refiere a si el empleado tiene disponibles los materiales y equipo requerido para realizar su función.
- Supervisión se refiere a si los trabajos que el empleado entrega a su jefe son analizados cuidadosamente y se le informa del resultado obtenido.
- Participación se refiere a si el empleado participa en la discusión o planteamiento de nuevas formas de operación que afectan su trabajo.

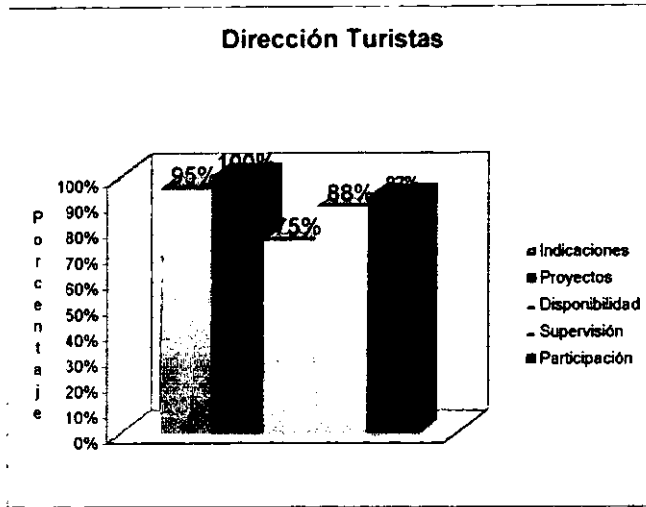
Los resultados arrojados por los registros de *Comunicación* se presentan a continuación:

La **Dirección Central** fue la que obtuvo las calificaciones más bajas, que van desde el 78% en *Indicaciones* al 15% en *Participación*.



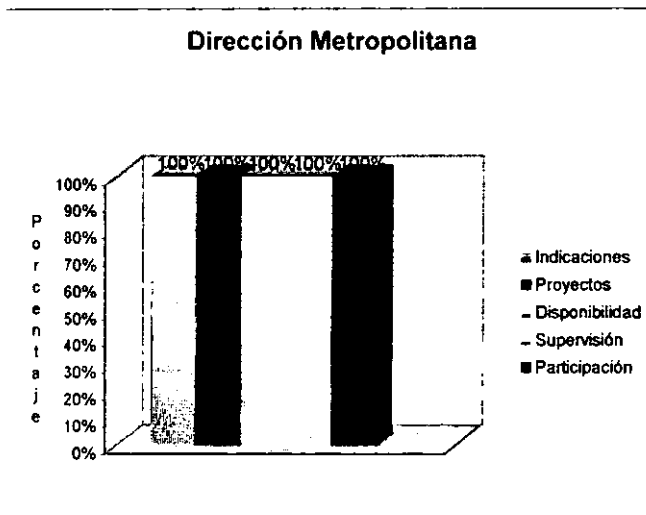
Gráfica 18

En la Dirección Turistas, los puntajes obtenidos en los cinco elementos van desde el 75% (bueno) al 100% (excelente).



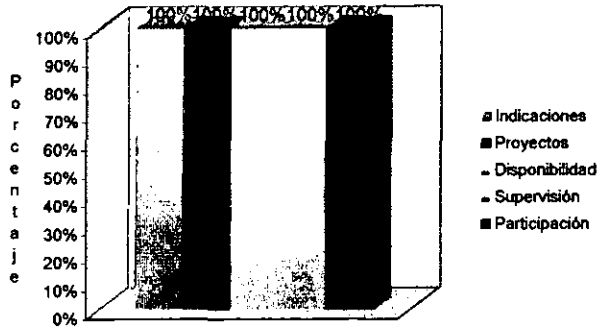
Gráfica 19

Las siguientes tres Direcciones: Metropolitana, Noreste y Occidente obtuvieron una calificación excelente en los cinco elementos (100%).



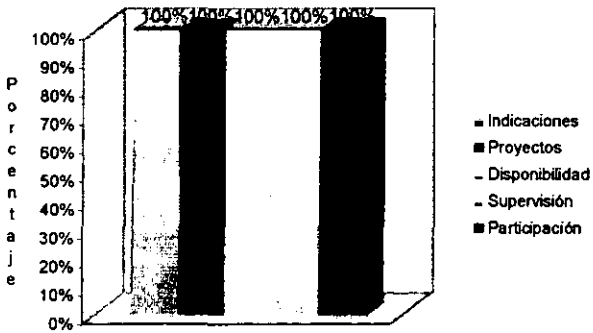
Gráfica 20

Dirección Noreste



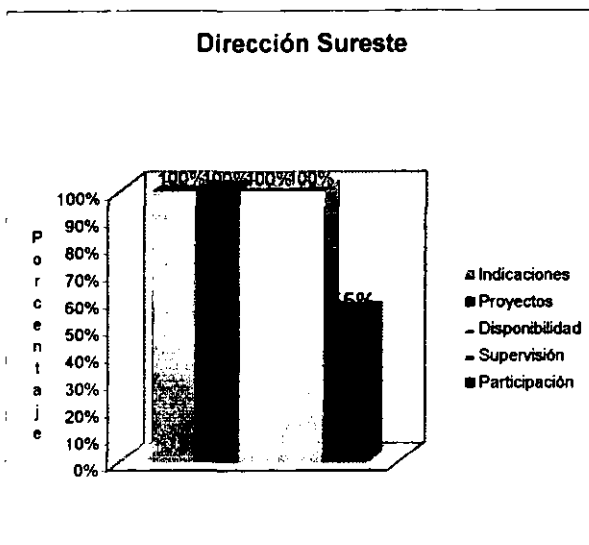
Gráfica 21

Dirección Occidente



Gráfica 22

Finalmente, en la **Dirección Sureste** se encontraron calificaciones *excelentes* (100%) en todos los elementos, excepto en *Participación* que se calificó como malo (55%).



Gráfica 23

INCIDENTE CRITICO

En lo que se refiere a la Evaluación de Incidente Crítico, se obtuvieron los resultados y gráficas siguientes por dirección.

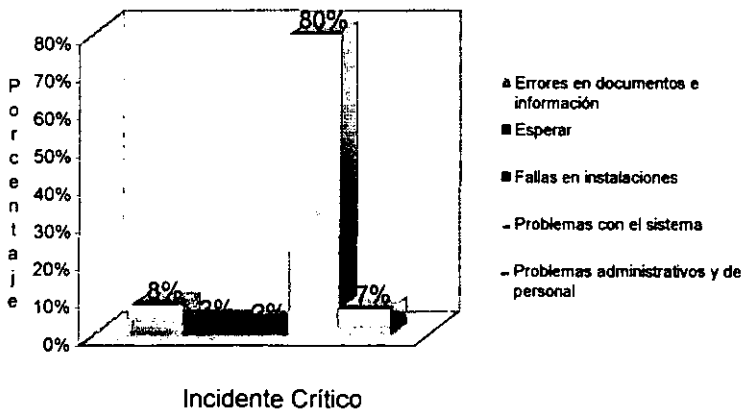
Los Incidentes Críticos que más sucedieron durante el período de registro fueron:

- a) Problemas con el Sistema (de cómputo).
- b) Errores en documentos e información.
- c) Esperar (por una autorización, firma, persona, trámite).
- d) Problemas Administrativos y de Personal.
- e) Fallas en instalaciones.
- f) Fallas en vehículos.

En general, el *Incidente Crítico* que más afectó el desarrollo del trabajo dentro de la organización fueron los *Problemas con el Sistema (de cómputo)*, siendo siempre los que mayor porcentaje de tiempo detuvieron el trabajo de los empleados.

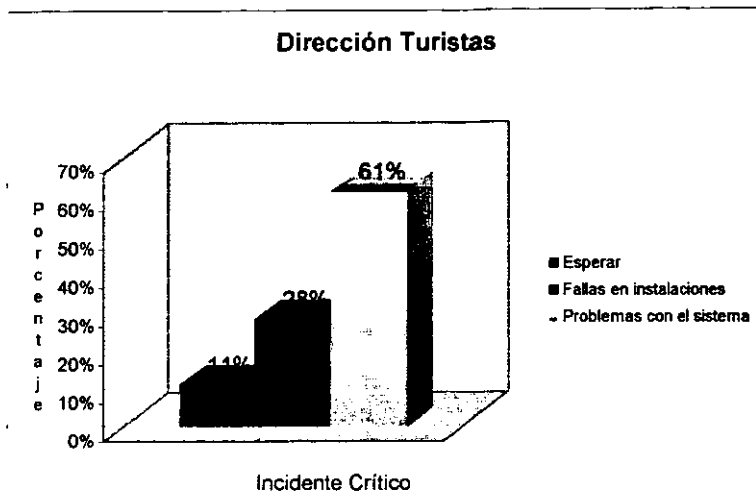
En la *Dirección Central* se encontraron principalmente *Problemas con el Sistema (80%)*, *Errores en Documentos e Información (8%)* y *Problemas Administrativos y de Personal (7%)*.

Dirección Central



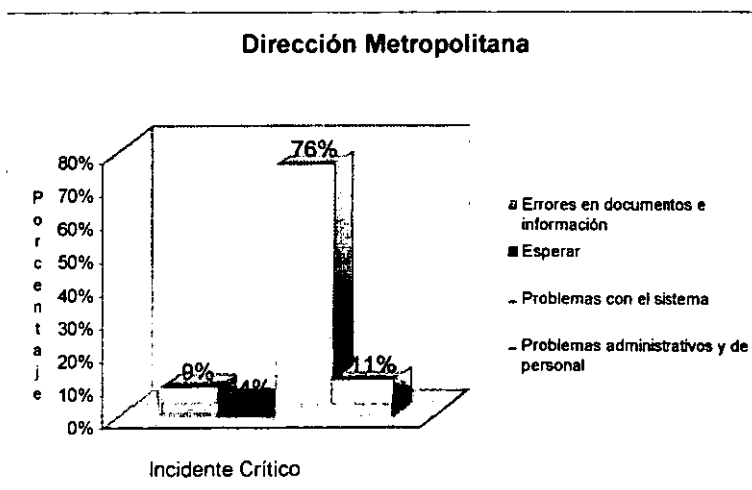
Gráfica 24

En la **Dirección Turistas** los *Problemas con el Sistema* tuvieron un 61%, las *Fallas en Instalaciones* tuvieron un 28% y *Esperar* tuvo un 11% del tiempo total de registro.



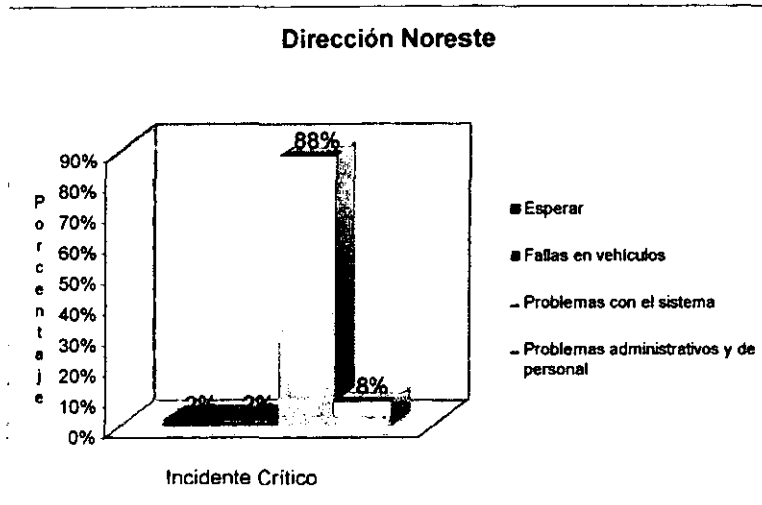
Gráfica 25

La **Dirección Metropolitana** obtuvo su mayor puntaje en *Problemas con el Sistema* (76%) y en segundo lugar obtuvo un 11% de tiempo perdido de trabajo por *Problemas Administrativos y de Personal*.



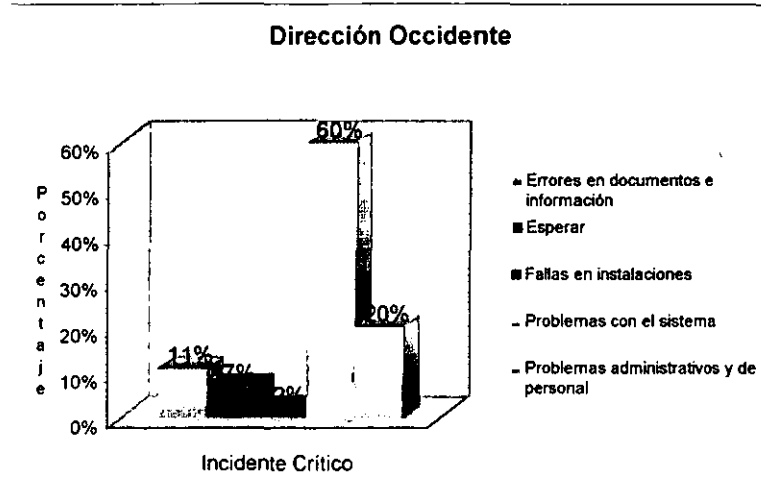
Gráfica 26

Al igual que en la dirección anterior, en la **Dirección Noreste** se obtuvo el más alto porcentaje de tiempo perdido por *Problemas con el Sistema* (88%) y por *Problemas Administrativos y de Personal* (8%).



Gráfica 27

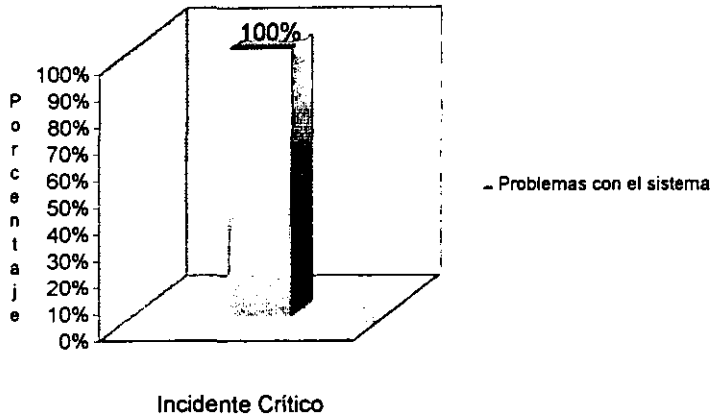
Siguiendo la tendencia de las dos direcciones anteriores, la **Dirección Occidente** obtuvo su puntajes más elevado en *Problemas con el Sistema* (60%) y en *Problemas Administrativos y de Personal* (20%).



Gráfica 28

Finalmente, la **Dirección Sureste** es la que más evidencia que los *Problemas con el Sistema* (100%- total del tiempo registrado) son los mayores obstáculos que frenan las actividades de los trabajadores dentro de la aseguradora y que no permiten alcanzar la productividad deseada.

Dirección Sureste



Gráfica 29

Aunque la compañía detuvo la investigación en la Fase A, se realizó la propuesta de consecuencias a administrar a los trabajadores de la aseguradora con base en su desempeño y comparándolo con el Estándar de Habilidades de su puesto. Dichas propuestas constituyen la Fase B de la investigación; para determinar el nivel de los puestos (Bajo (-), Bajo, Bajo (+), Medio (-), Medio, Medio (+) y Alto) se hizo con base en el sueldo asignado a cada trabajador en la lista nominal y se muestran a continuación:

TIPO DE CONSECUENCIA ADMINISTRATIVA Y ECONOMICA	RANGO	PUESTOS APLICABLES DE NIVEL BAJO (-)
<ul style="list-style-type: none"> • Amonestación verbal. • Revisión de actividades personales. • Plática con el trabajador por parte del Jefe Inmediato. • Amonestación acumulativa (5 despido). 	1	ARCHIVISTA. AUXILIAR ADVMO. "A". AUXILIAR ADVMO. "B". AUXILIAR ADVMO. "C".
<ul style="list-style-type: none"> • Llamada de atención. • Recomendación sobre trabajo. • Restricción de privilegios. • Carta de recomendación sobre métodos de trabajo. 	2	AUXILIAR COBRANZA AGEN. AUXILIAR COBRANZA TELE. AUXILIAR JURIDICO.
<ul style="list-style-type: none"> • Felicitación con recomendación. • Asistencia a cursos especializados. • Ayuda económica para auto. 	3	AUXILIAR MANTENIMIENTO. AUXILIAR PERSONAL.
<ul style="list-style-type: none"> • Ascensos. • Regalo de electrodomésticos. 	4	AUXILIAR SINIESTROS. AUXILIAR TECNICO. MENSAJERO.

TIPO DE CONSECUENCIA ADMINISTRATIVA Y ECONOMICA	RANGO	PUESTOS APLICABLES DE NIVEL BAJO
<ul style="list-style-type: none"> • Amonestación verbal. • Revisión de actividades personales. • Plática con el trabajador por parte del Jefe Inmediato. • Movimiento de puesto (horizontal). • Amonestación acumulativa (5 despedido). 	1	AUDITOR A-2. AUDITOR ADMINISTRATIVO. AUDITOR AYUDANTE. AUDITOR "B". AUDITOR "C". AUDITOR COMERCIAL. AUDITOR MEDICO. CAJERO. CALCULISTA "A". CAPTURISTA. CEDULADOR. COBRADOR. COMPRADOR. EMISOR C-2. ENCARGADO CORRALON. OPERADOR COMPUTO. OPERADOR MESA CONTROL OPERADOR TELEFONO VERDE OPERADOR UNIMOVIL. RECEPCIONISTA. RECEPCIONISTA EMISION. RECEPTOR/CAPTURISTA. RECUPERADOR. REVISOR INTEGRADOR TELEFONISTA CABINA. TELEFONISTA CABINA BILI. TELEFONISTA CONMUTADOR.
<ul style="list-style-type: none"> • Carta de extrañamiento (incumplimiento). • Llamada de atención. • Recomendación sobre trabajos. • Carta de recomendación sobre métodos de trabajo. • Restricción de privilegios. 	2	(Continúa de la lista anterior)
<ul style="list-style-type: none"> • Felicitación con recomendación. • Vales de despensa con sugerencias. • Asistencia a cursos especializados. • Tentativa para promoción. • Ayuda económica para auto. 	3	(Continúa de la lista anterior)
<ul style="list-style-type: none"> • Gratificación de 2% sueldo. • Asistencia a cursos especializados avanzados. • Ascensos. 	4	(Continúa de la lista anterior)

TIPO DE CONSECUENCIA ADMINISTRATIVA Y ECONOMICA	RANGO	PUESTOS APLICABLES DE NIVEL BAJO (+)
<ul style="list-style-type: none"> • Amonestación verbal. • Revisión de actividades personales. • Plática con el trabajador por parte del Jefe Inmediato. • Movimiento de puesto (horizontal). 	1	ADMINISTRADOR AGENTES. ADMINISTRADOR INMUEBLE. AJUSTADOR CRUCERO. ANALISTA ACTUARIAL ANALISTA COBRANZAS. ANALISTA COMISIONES Y BONOS. ANALISTA CONTABLE "A". ANALISTA CONTABLE "B". ANALISTA CONTABLE "C". ANALISTA CONTARTOS. ANALISTA ESTADISTICA. ANALISTA ESTADISTICA Y PRES. ANALISTA FINANCIERO "A". ANALISTA FINANCIERO "B". ANALISTA INCENTIVOS. ANALISTA NEGOCIOS ESPECIAL. ANALISTA ORG. Y MET.
<ul style="list-style-type: none"> • Carta de extrañamiento (incumplimiento). • Llamada de atención. • Recomendación sobre trabajo. • Carta de recomendación sobre métodos de trabajo. • Restricción de privilegios. 	2	ANALISTA PERSONAL. ANALISTA PRESUPUESTOS. ANALISTA PROGRAMADOR. ANALISTA REASEGURO. ANALISTA SEGUROS COLECTIVOS ANALISTA SELEC. PERSONAL ANALISTA SELEC. RIESGOS. ANALISTA SERV. ASEGURADOS. ANALISTA SERV. PERSONAL. ANALISTA SINIESTROS. ANALISTA SISTEMAS. ANALISTA TECNICO. ANALISTA TELECOMUNICACIONES ANALISTA TESORERIA. ANALISTA USA COLECTIVO. ANALISTA USA INDIVIDUAL. ASESOR COMERCIAL. CONSULTOR EMPRESARIAL. CONSULTOR EMPRES. VIDA. CONSULTOR TECNICO Y ADMO. EJECUTIVO CUENTA ALFA. EJECUTIVO CUENTA INTEGRAL. EJECUTIVO TECNICO VIDA INSPECTOR RIESGOS. RESPONSABLE FORMA CALIDAD. RESPONSABLE SALVAMENTOS. SUSCRIPTOR "A". SUSCRIPTOR "B". SUSCRIPTOR TECNICO TRAMITADOR "A". TRAMITADOR "B"
<ul style="list-style-type: none"> • Felicitación con recomendación. • Asistencia a cursos especializados avanzados. • Tentativa para promoción. • Ayuda económica para auto. 	3	ANALISTA PERSONAL. ANALISTA PRESUPUESTOS. ANALISTA PROGRAMADOR. ANALISTA REASEGURO. ANALISTA SEGUROS COLECTIVOS ANALISTA SELEC. PERSONAL ANALISTA SELEC. RIESGOS. ANALISTA SERV. ASEGURADOS. ANALISTA SERV. PERSONAL. ANALISTA SINIESTROS. ANALISTA SISTEMAS. ANALISTA TECNICO. ANALISTA TELECOMUNICACIONES ANALISTA TESORERIA. ANALISTA USA COLECTIVO. ANALISTA USA INDIVIDUAL. ASESOR COMERCIAL. CONSULTOR EMPRESARIAL. CONSULTOR EMPRES. VIDA. CONSULTOR TECNICO Y ADMO. EJECUTIVO CUENTA ALFA. EJECUTIVO CUENTA INTEGRAL. EJECUTIVO TECNICO VIDA INSPECTOR RIESGOS. RESPONSABLE FORMA CALIDAD. RESPONSABLE SALVAMENTOS. SUSCRIPTOR "A". SUSCRIPTOR "B". SUSCRIPTOR TECNICO TRAMITADOR "A". TRAMITADOR "B"
<ul style="list-style-type: none"> • Gratificación de 2% sueldo. • Asistencia a cursos especializados avanzados. • Ascensos. 	4	ANALISTA PERSONAL. ANALISTA PRESUPUESTOS. ANALISTA PROGRAMADOR. ANALISTA REASEGURO. ANALISTA SEGUROS COLECTIVOS ANALISTA SELEC. PERSONAL ANALISTA SELEC. RIESGOS. ANALISTA SERV. ASEGURADOS. ANALISTA SERV. PERSONAL. ANALISTA SINIESTROS. ANALISTA SISTEMAS. ANALISTA TECNICO. ANALISTA TELECOMUNICACIONES ANALISTA TESORERIA. ANALISTA USA COLECTIVO. ANALISTA USA INDIVIDUAL. ASESOR COMERCIAL. CONSULTOR EMPRESARIAL. CONSULTOR EMPRES. VIDA. CONSULTOR TECNICO Y ADMO. EJECUTIVO CUENTA ALFA. EJECUTIVO CUENTA INTEGRAL. EJECUTIVO TECNICO VIDA INSPECTOR RIESGOS. RESPONSABLE FORMA CALIDAD. RESPONSABLE SALVAMENTOS. SUSCRIPTOR "A". SUSCRIPTOR "B". SUSCRIPTOR TECNICO TRAMITADOR "A". TRAMITADOR "B"

TIPO DE CONSECUENCIA ADMINISTRATIVA Y ECONOMICA	RANGO	PUESTOS APLICABLES DE NIVEL MEDIO (-)
<ul style="list-style-type: none"> • Llamada de atención personal. • Amonestación acumulativa (5 despido) • Revisión de actividades personales. • Plática sobre procedimientos. 	1	COORDINADOR CAPACITAC. COORDINADOR COMUNICAC. COORDINADOR MERCADTEC. COORDINADOR REDES MED.
<ul style="list-style-type: none"> • Carta de amonestación. • Junta informativa. • Restricción de permisos personales. • Recomendación sobre su trabajo. 	2	LIDER DE PROYECTO. SECRETARIA BILI. DIREC. SECRETARIA COMI. DIRECTI.
<ul style="list-style-type: none"> • Felicitación con sugerencias. • Asistencia a cursos de actualización. • Consideración para ascenso. • Felicitación pública. 	3	SECRETARIA DIRECCION. SECRETARIA GERENCIA. SECRETARIA SUBDIRECCION.
<ul style="list-style-type: none"> • Ayuda en vales de gasolina. • Prestación médica individual. 	4	SOPORTE TECNICO "A". SOPORTE TECNICO "B". SOPORTE TECNICO "C". TECNICO ESPECIALISTA DBA. TECNICO OFIMATICA.

TIPO DE CONSECUENCIA ADMINISTRATIVA Y ECONOMICA	RANGO	PUESTOS APLICABLES DE NIVEL MEDIO
<ul style="list-style-type: none"> • Carta de amonestación. • Plática sobre procedimientos. • Amonestación acumulativa (5 despido). • Revisión de actividades personales. 	1	ABOGADO. ABOGADO "A". ABOGADO "B". ABOGADO "C". ARQUITECTO. JEFE ACTIVOS FIJOS. JEFE ACTUARIA. JEFE ADMINISTRATIVO. JEFE ADMINISTRATIVO "A". JEFE ADMINISTRATIVO "B". JEFE ADMINISTRATIVO "C". JEFE CONTABILIDAD. JEFE SERVICIOS TECNICOS. JEFE EQUIPO PESADO. JEFE ESTADISTICAS. JEFE GASTO INTERNO. JEFE IMPLEMENTACION. JEFE INFORMACION COMERCIAL. JEFE MANTENIMIENTO.
<ul style="list-style-type: none"> • Llamada de atención personal. • Carta de extrañamiento. • Junta informativa. • Restricción de permisos personales. • Recomendación sobre su trabajo. 	2	JEFE NAL. AJUSTADORES. JEFE NAL. RECUPERACIONES. JEFE NAL. SUP. REGIONALES. JEFE NAL. TRAMITADORES. JEFE PROMOTOR. Y ASESORES. JEFE REDES. JEFE SERVICIOS ADMVOS. JEFE SERVICIOS GENERALES.
<ul style="list-style-type: none"> • Felicitación con sugerencias. • Asistencia a cursos de actualización. • Consideración para ascenso. • Felicitación pública. • Vales de despensa por 1% sobre su sueldo. 	3	JEFE TECNICO "A". JEFE TECNICO "B". JEFE TECNICO "C". JEFE TURISTAS. JEFE VENTA MASIVA. MEDICO DICTAMINADOR. SUPERVISOR ADMVO. "A". SUPERVISOR ADMVO. "B". SUPERVISOR AJUSTADORES. SUPERVISOR COBRANZAS. SUPERVISOR COMPRAS Y ALMA. SUPERVISOR EMISION. SUPERVISOR JUDICIAL. SUPERVISOR MANTENIMIENTO. SUPERVISOR OFICIN. FORANEO SUPERVISOR PERDIDAS TOTAL. SUPERVISOR PROMOTORES. SUPERVISOR SINIESTROS. SUPERVISOR SINIESTROS FORANEOS.
<ul style="list-style-type: none"> • Ayuda en vales de gasolina. • Gratificación del 5% sobre su sueldo. • Ayuda para compra de automóvil. • Viaje a cursos todo pagado. • Prestación médica individual. 	4	SUPERVISOR TALLER. SUPERVISOR TRAMITADORES.

TIPO DE CONSECUENCIA ADMINISTRATIVA Y ECONOMICA	RANGO	PUESTOS APLICABLES DE NIVEL MEDIO (+)
<ul style="list-style-type: none"> • Llamada de atención personal. • Plática sobre procedimientos. • Revisión de actividades personales. • Amonestación personal. 	1	JEFE ADMVO. AGENTES. JEFE ADMVO. COBRANZAS. JEFE ADMVO. PERSONAL. JEFE ASESORES. JEFE CAPACITACION. JEFE COBRANZAS.
<ul style="list-style-type: none"> • Carta de amonestación. • Carta de extrañamiento. • Junta informativa. • Restricción de permisos personales. • Recomendación sobre su trabajo. 	2	JEFE COMPENSACIONES. JEFE CONTABILIDAD GRAL. JEFE CONTROL COSTOS. JEFE CONTROL CALIDAD. JEFE EMISION. JEFE FISCAL. JEFE INGENIERIA.
<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia a cursos de actualización. • Consideración para ascenso. • Prestación médica individual. 	3	JEFE MEDICO. JEFE NOMINA. JEFE PERITOS. JEFE REDES MEDICAS. JEFE SERVS. ASEGURADOS.
<ul style="list-style-type: none"> • Gratificación del 5% sobre su sueldo. • Ayuda para compra de automóvil. • Viaje a cursos todo pagado. 	4	JEFE SINIESTROS. JEFE SISTEMAS. JEFE SUSCRIPCION. JEFE TESORERIA. SUBGERENTE COMERCIAL. SUBGERENTE CON. INTERNO. SUBGERENTE EMISION. SUBGERENTE OPER. VIDA. SUBGERENTE SINIESTROS. SUBGERENTE TECNICO.

ESTA TESIS NO SALE DE LA BIBLIOTECA

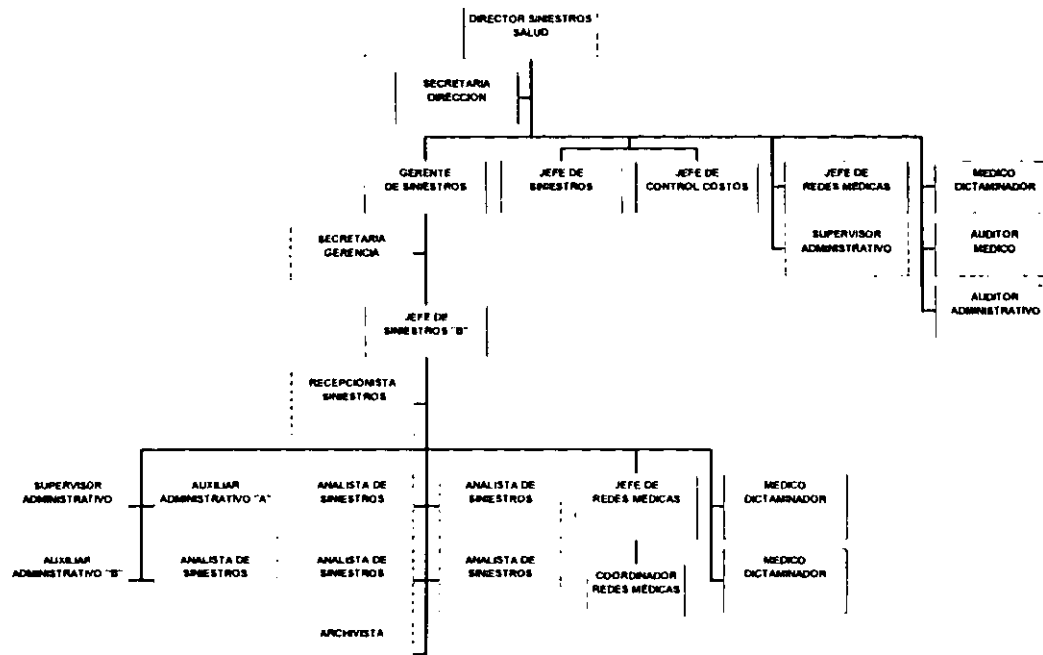
TIPO DE CONSECUENCIA ADMINISTRATIVA Y ECONOMICA	RANGO	PUESTOS APLICABLES DE NIVEL ALTO
<ul style="list-style-type: none"> • Amonestación acumulativa (5 separación del puesto). • Llamada de atención personal. • Revisión de actividades personales. • Retiro de prestaciones. • Suspensión de tiempo extra. 	1	GERENTE ADMINISTRACION CORRALON. GERENTE ADMINISTRATIVO. GERENTE ADMVO RECURSOS HUMANOS. GERENTE AUDITORIA TECNICA. GERENTE AUTOS DIVISIONAL. GERENTE BANCA SEGUROS. GERENTE CAPACITACION GERENTE CAPACITACION Y DESARROLLO. GERENTE COMERCIAL VIDA. GERENTE COMUNICACIONES GERENTE CONTABILIDAD GERENTE CONTABILIDAD TECNICA GERENTE DAÑOS GERENTE DAÑOS DIVISIONAL GERENTE DE DESARROLLO GERENTE DESARROLLO E INFORMATICA. GERENTE DESARROLLO Y CONTROL GERENTE ESTADISTICAS Y PRESUPUESTO GERENTE FISCAL. GERENTE INVERSIONES FINANCIERAS GERENTE JURIDICO GERENTE NACIONAL PROVEEDOR. GERENTE OPERACION. GERENTE ORGANIZACION TERRITORIAL. GERENTE PLAZA GERENTE SINIESTROS GERENTE SISTEMAS DE INFORMACION GERENTE SUCURSAL GERENTE SUSCRIPCION. GERENTE TECNICO "A" GERENTE TECNICO "B".
<ul style="list-style-type: none"> • Carta de extrañamiento. • Junta Informativa sobre métodos de trabajo. • Suspensión de privilegios. • Cambio de área. 	2	GERENTE TECNICO LINEAS EMPRESARIAL. GERENTE TESORERIA Y COBRANZAS GERENTE TRANSPORTES GERENTE VIDA. GERENTE ZONA. SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO VIDA. SUBDIRECTOR CENTEL SUBDIRECTOR COMERCIAL SUBDIRECTOR CONTABILIDAD SUBDIRECTOR DIVISIONAL TECNICO SUBDIRECTOR DIVISIONAL VIDA. SUBDIRECTOR INVERSIONES SUBDIRECTOR MARITIMO Y AVIACION SUBDIRECTOR MEDICO SUBDIRECTOR NACIONAL DE SERVICIO SUBDIRECTOR OPERACIONES VIDA SUBDIRECTOR ORGANIZACION Y METOD SUBDIRECTOR PLANEACION RR. HH SUBDIRECTOR PROYECTOS ESPECIALES SUBDIRECTOR REASEGURO SUBDIRECTOR SISTEMAS SUBDIRECTOR SISTEMAS INFORMACION SUBDIRECTOR TECNICO SUBDIRECTOR TURISTAS SUBDIRECTOR VIDA INDIVIDUAL
<ul style="list-style-type: none"> • Felicitación personal. • Recomendación sobre trabajo. • Felicitación pública. • Ayuda económica para construcción. 	3	GERENTE TECNICO "A" GERENTE TECNICO "B". GERENTE TECNICO LINEAS EMPRESARIAL. GERENTE TESORERIA Y COBRANZAS GERENTE TRANSPORTES GERENTE VIDA. GERENTE ZONA. SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO VIDA. SUBDIRECTOR CENTEL SUBDIRECTOR COMERCIAL SUBDIRECTOR CONTABILIDAD SUBDIRECTOR DIVISIONAL TECNICO SUBDIRECTOR DIVISIONAL VIDA. SUBDIRECTOR INVERSIONES SUBDIRECTOR MARITIMO Y AVIACION SUBDIRECTOR MEDICO SUBDIRECTOR NACIONAL DE SERVICIO SUBDIRECTOR OPERACIONES VIDA SUBDIRECTOR ORGANIZACION Y METOD SUBDIRECTOR PLANEACION RR. HH SUBDIRECTOR PROYECTOS ESPECIALES SUBDIRECTOR REASEGURO SUBDIRECTOR SISTEMAS SUBDIRECTOR SISTEMAS INFORMACION SUBDIRECTOR TECNICO SUBDIRECTOR TURISTAS SUBDIRECTOR VIDA INDIVIDUAL
<ul style="list-style-type: none"> • Compra de automóvil. • Gratificación de 10% de sueldo. • Prestaciones médicas familiares (seguro). • Compra de casa. 	4	GERENTE TECNICO "A" GERENTE TECNICO "B". GERENTE TECNICO LINEAS EMPRESARIAL. GERENTE TESORERIA Y COBRANZAS GERENTE TRANSPORTES GERENTE VIDA. GERENTE ZONA. SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO VIDA. SUBDIRECTOR CENTEL SUBDIRECTOR COMERCIAL SUBDIRECTOR CONTABILIDAD SUBDIRECTOR DIVISIONAL TECNICO SUBDIRECTOR DIVISIONAL VIDA. SUBDIRECTOR INVERSIONES SUBDIRECTOR MARITIMO Y AVIACION SUBDIRECTOR MEDICO SUBDIRECTOR NACIONAL DE SERVICIO SUBDIRECTOR OPERACIONES VIDA SUBDIRECTOR ORGANIZACION Y METOD SUBDIRECTOR PLANEACION RR. HH SUBDIRECTOR PROYECTOS ESPECIALES SUBDIRECTOR REASEGURO SUBDIRECTOR SISTEMAS SUBDIRECTOR SISTEMAS INFORMACION SUBDIRECTOR TECNICO SUBDIRECTOR TURISTAS SUBDIRECTOR VIDA INDIVIDUAL

Además de la propuesta de consecuencias a administrar al personal se realizó, en la Fase B de la investigación, una propuesta de rediseño del organigrama organizacional de la empresa aseguradora.

Se presenta a continuación un ejemplo de los organigramas que desarrolló la aseguradora y en los cuales basa toda su operación, mostrando la falta de organización tanto en su estructura como en las relaciones entre los puestos. Esta mala organización permitía que las actividades de cada puesto no estuvieran muy bien definidas y por lo tanto se perdiera tiempo productivo en la búsqueda de una solución.

DIRECCION EJECUTIVA ORGANIZACIÓN TERRITORIAL

DIVISION SINIESTROS SALUD



RESUMEN DE PLANTILLA	
CONFIANZA	14
SINDICALIZADO	11
TOTAL	25

La propuesta de rediseño consistió en disminuir puestos para organizar a los empleados de acuerdo a las funciones en común que realizaban, por esta razón sólo se maneja para cada área una "figura" de mando, que coordina a otros con los que comparte una o varias funciones. Esto permite que las actividades tengan un objetivo claro y establecido, y se reduzca la pérdida de tiempo en la realización de conductas improductivas.

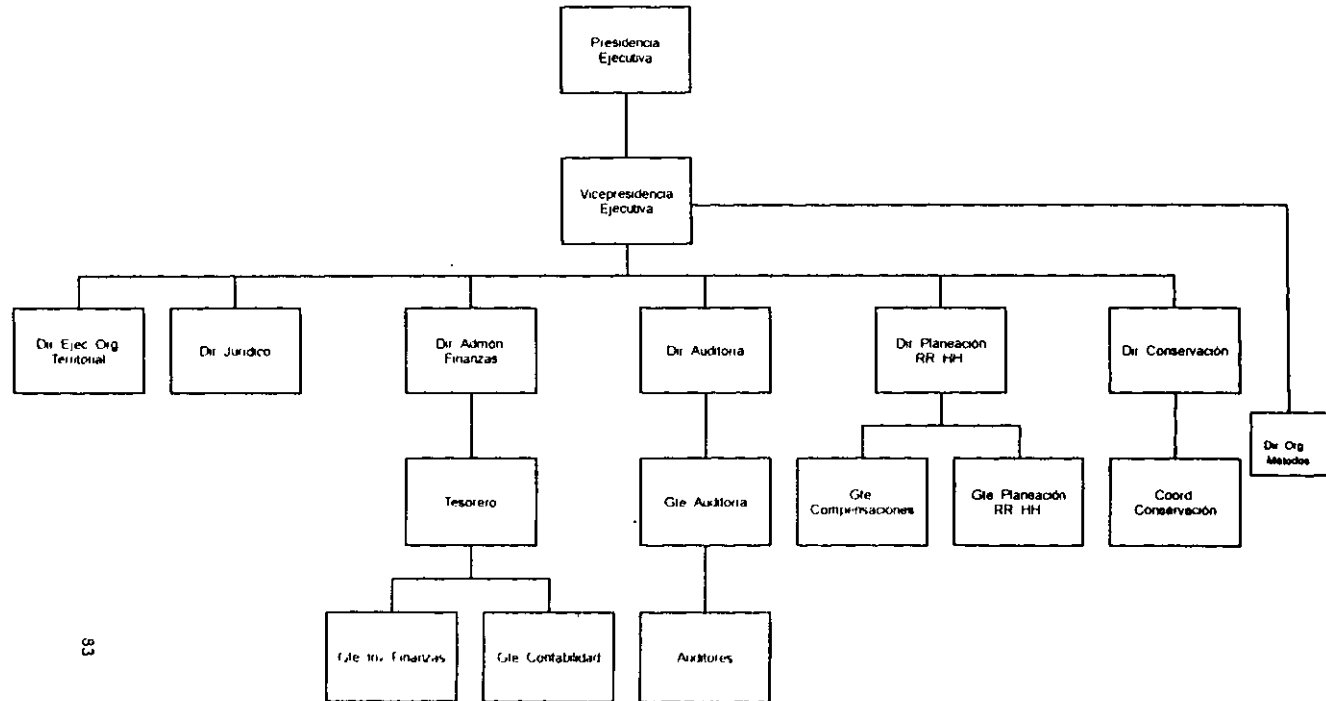
La propuesta se basa en la creación de tres áreas que controlen toda la organización:

- Finanzas y Administración.
- Comercial.
- Operaciones (el mismo organigrama abarca a todas las áreas operativas).

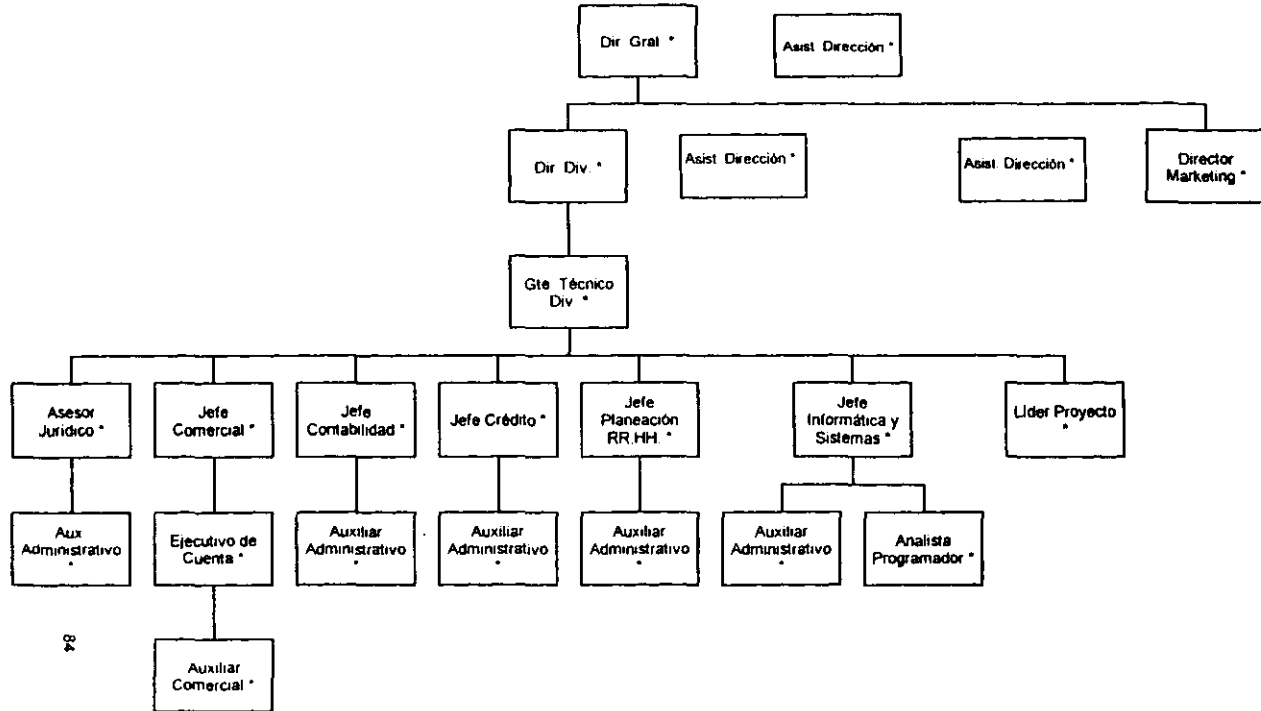
En cada organigrama propuesto presentado a continuación, (*) simboliza la adaptación a cada una de las áreas.

- Vida.
- Daños.
- Salud.
- Automóviles.
- Turistas.

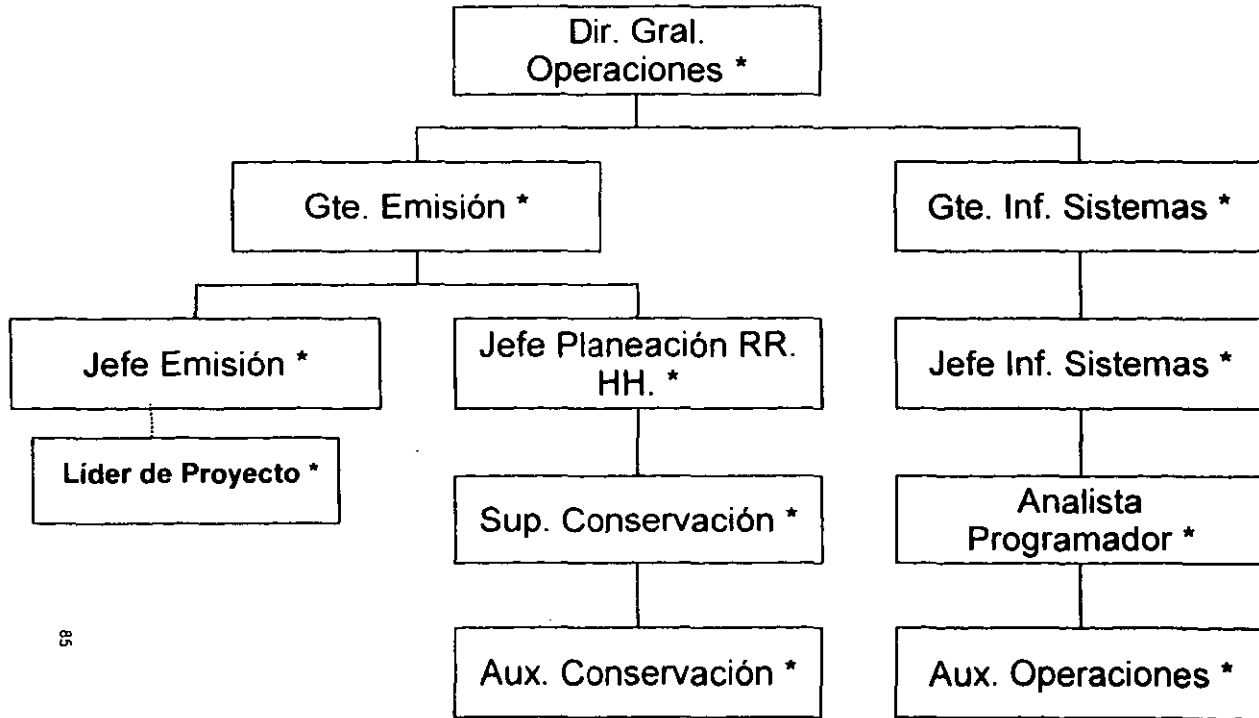
Finanzas y Administración



Comercial *



Operaciones *



CAPITULO V CONCLUSIONES

Debido a las exigencias del mercado contemporáneo es necesario que las empresas sean 100% eficientes y productivas para poder sobrevivir ante la competencia nacional y extranjera, por lo que se hace indispensable que las empresas cuenten con los adecuados recursos tecnológicos, financieros y humanos. Está determinado que para incrementar la productividad, el incentivo tanto económico como social juega un papel fundamental en las organizaciones y que solo así éstas alcanzarán las metas establecidas.

De lo anterior se deriva que toda empresa debe contar con un programa de Evaluación de Desempeño que le permita desarrollar empleados que contribuyan de una manera más efectiva para alcanzar los objetivos de la organización y poder competir en mejores condiciones que las demás empresas existentes.

Sin embargo, los sistemas "tradicionales" de Evaluación del Desempeño no han sido lo suficientemente eficaces para poder solucionar la problemática de las empresas, lo que condujo a la elaboración de un modelo que permitiera medir objetivamente el rendimiento del empleado contando con la confiabilidad y validez que requiere un sistema de evaluación. El sistema que esta investigación propone es el Modelo Centro de Investigación (MCI) que ha sido aplicado a diferentes niveles jerárquicos obteniendo siempre resultados cuantitativos y por lo tanto objetivos.

El objetivo de esta investigación fue el de identificar los niveles de cumplimiento de las actividades clave de cada área de la aseguradora con ayuda del MCI alcanzando la Reingeniería Organizacional. Esto si se cumplió ya que se obtuvieron los resultados esperados tanto para la Evaluación del Desempeño de los trabajadores como para la propuesta de reestructuración de la aseguradora.

La empresa necesitaba conocer el nivel de rendimiento de cada uno de los trabajadores por lo que era necesario identificar cuáles eran las actividades clave de cada puesto; esto se realizó mediante la elaboración de fichas de puesto, registros de desempeño y estándares de habilidades que permitieron conocer el uso del tiempo laboral, las actividades productivas para la empresa y el nivel de eficiencia y calidad deseado para cada una de ellas. Una vez conocida la situación actual de la empresa, se llegó a una propuesta de rediseño del organigrama de la aseguradora que solucionaría los problemas existentes.

En cuanto a los resultados obtenidos en el estudio referente al Uso de Tiempo Laboral de los empleados de la aseguradora, se observó que la mayor parte del tiempo de los trabajadores era utilizado en actividades secundarias o facilitadoras de la productividad en lugar de en actividades clave o productivas y que mejorarían la competitividad de la empresa dentro de su giro. Se observó también el uso excesivo de tiempo extra y de un moderado tiempo dedicado a actividades totalmente no productivas.

En la Fase A de la investigación o línea base y a pesar de los resultados anteriores, el promedio de Productividad de las actividades clave de los empleados de la empresa fue de un nivel excelente (correspondiente a una calificación promedio de 86%-100%) en 81% de las áreas y departamentos que componen la aseguradora y sólo el 19% restante obtuvo un nivel de Productividad bueno (70%-85% de calificación).

En lo referente al estudio sobre la Calidad de las actividades clave de la compañía, el 94% de los departamentos y áreas obtuvo un promedio de nivel excelente de Calidad (86%-100% de calificación); un 3% obtuvieron un nivel Bueno de Calidad (calificación entre 70%-85%) y el restante 3% obtuvo un nivel Malo de Calidad (calificación entre 26% y 69%):

Una vez que se tuvieron los estándares de habilidades de los puestos que permiten llevar a cabo la evaluación del desempeño de los empleados de la organización, se elaboró una propuesta de consecuencias para entregar a los trabajadores (económicas o administrativas) y otra de rediseño del organigrama de la compañía. Estas propuestas constituyen la Fase B de la investigación. Sin embargo, la aseguradora decidió suspenderla por lo que las consecuencias a administrar al personal y el rediseño del organigrama de la compañía quedaron a nivel de propuesta en espera de un mejor momento en el que puedan aplicarse.

Por los resultados obtenidos en esta investigación, podemos determinar que el Modelo Centro de Investigación (MCI) es un sistema de Evaluación del Desempeño que toda empresa debería emplear debido a que permite realizar una medición objetiva, válida y confiable del rendimiento del empleado, evitando los resultados subjetivos y los errores que comete el evaluador tradicional. Además, ayuda a las organizaciones con una base objetiva para proporcionarle al trabajador los estímulos necesarios que incrementen su nivel de eficiencia y, al mismo tiempo, lograr que la empresa sea competitiva en el mercado.

LIMITACIONES Y SUGERENCIAS

Durante el transcurso de esta investigación, se presentaron diversas limitaciones que, aunque no afectaron significativamente el objetivo final del despacho de consultoría ni de la aseguradora, deben ser explicados por haber obstaculizado el desarrollo óptimo del plan de trabajo establecido entre el despacho de consultoría y la organización.

Las primeras limitaciones se atribuyen a los trabajadores de la aseguradora:

- 1) En cuanto al llenado de las carpetas de autoregistro. Aunque las instrucciones contenidas en la carpeta eran claras y se les explicó la manera correcta de llevar a cabo el llenado del autoregistro en una junta informativa, los trabajadores describieron incorrectamente las actividades que realizaban, así como el producto y/o servicio que se obtenía por su realización.
- 2) Otros empleados no entregaron la carpeta de autoregistro llena a la Subdirección de Planeación de RR. HH. o la entregaron vacía; la causa de esto fueron las vacaciones ya programadas o las incapacidades de los trabajadores que surgieron durante el período de autoregistro. Sin embargo, 16 empleados simplemente se negaron a llevar a cabo el llenado de la carpeta.
- 3) En cuanto a los registros de desempeño, algunos empleados no llevaron a cabo el llenado con la información requerida en ellos y otros, como en el caso anterior, no lo llenaron y lo entregaron vacío.

Otras limitaciones que se atribuyen a la empresa:

- 1) La organización no tuvo una planeación de distribución del material elaborado por el despacho de consultoría (carpetas de autoregistro y registros de desempeño) tanto dentro de la empresa como con la comunicación con el despacho.
- 2) La aseguradora redujo el tiempo planeado para desarrollar la investigación de 6 meses calculado por el despacho de consultoría a sólo 3 meses.
- 3) La empresa suspendió temporalmente la investigación debido a problemas internos por lo que ésta se detuvo al terminar la Fase A, quedando la Fase B a nivel de propuesta (consecuencias administrativas y/o económicas y rediseño de organigramas) y pendientes las fases consecuentes.

Las últimas limitaciones se atribuyen al despacho de consultoría:

- 1) El tiempo de explicación en juntas informativas de llenado de carpetas de autoregistro y de registros de desempeño fue insuficiente lo que causó confusiones al momento de capturar la información en los programas de cómputo.
- 2) Las instrucciones de llenado de las carpetas de autoregistro y de registros del desempeño no fueron redactadas de la forma más accesible para los empleados de manera que, al momento que los empleados los llenaron, la información recabada en ellos no fue lo suficientemente específica y precisa para su uso previsto. Esto no permitió que, al capturar la información en los programas de cómputo para su análisis, se hubiera respetado el tiempo marcado en la planeación de la investigación.

Referente a las **sugerencias** para la elaboración de un mejor trabajo de investigación se tienen las siguientes:

Se recomienda contar con mayor cooperación del personal de la empresa en donde se desarrolla la investigación y que estará participando activamente en ella. Esto con el fin de reducir al máximo la no participación de los empleados y la falta de información que se deriva de ésta.

También se recomienda que la empresa que contrata la investigación, se comprometa a llevar a cabo todas las fases previstas para que el estudio realizado no se quede incompleto y se puedan apreciar todos los beneficios de contar con un sistema de evaluación objetivo, válido y confiable.

Por último, para el despacho de consultoría, se recomienda elaborar los registros de manera que sean accesibles para cualquier empleado y tener más tiempo para explicar el procedimiento y la participación que tendrán los empleados durante la investigación y así evitar problemas que afecten la planeación de la investigación.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Andrews, T.G., et. al. (1948) Methods of Psychology. U. S. A.: Chapman and Hall.
- Amaya T., E., Peláez M., M., Ponce de León, H.F. (1971) La calificación de méritos y su aplicación en el sector industrial que cotiza en bolsa. Trabajo inédito para el seminario de investigación administrativa. Facultad de Comercio y Administración: UNAM .
- Arias Galicia, F. (1996) Administración de recursos humanos, México: Trillas.
- Brown, J.A.C. (1954) La psicología social en la industria, México: FCE.
- Chruden, H.J. y Scheman, A. W. (1977) Administración de Personal. México: CECSA.
- Evans, J. R. Y Lindsay, W. M. (1993) Administración y control de calidad. México: Prentice Hall.
- Grados, J. (1980) Calificación de Méritos: Evaluación de la Conducta Laboral. México: Trillas.
- Hammer, M. (1990) Reengineering work: don't automate, obliterate. New York: Harvard Business Review.
- Hammer, M. Y Champy, J. (1993) Reengineering the corporation manifesto for business revolution. New York: Harvard Business Review.
- Hernández S., R. (1991) Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill.
- Jiménez, O.A. (1996) Análisis Experimental de la Conducta aplicado a los negocios. México.
- Management Center de México, A.C. Servicio de remuneraciones a nivel ejecutivo.
- Marx, M.H. y Hillix, W.A. (1969) Sistemas y teorías psicológicas contemporáneos. Buenos Aires: Paidós.
- Osorio, C.E. y Silveira, C.S. (1995) Evaluación del Modelo Centro de Investigación a nivel operativo en una microempresa. Tesis en Licenciatura. México: UNAM

- Otalara, Bay y Terry Michaelson, (1970) Relaciones Industriales en México. México: COMARI.
- Parro, N. (1996) Reingeniería, empezar de nuevo. Argentina: Macchi.
- Perego, L. y Ricardi, R. (1959) La Valoración del Personal. Barcelona: Ed. Hispano-Europea.
- Plutchik, R. (1975) Fundamentos de Investigación Experimental. México: Harta, S.A. de C.V.
- Reyes Ponce, A. (1975) Administración de Empresas, primera parte. México: Ed. Limusa.
- Reyes Ponce, A. (1998) Administración de Empresas, segunda parte. México: Ed. Limusa.
- Sherman, A. et. al. (1994) Administración de Recursos Humanos. México: Thomson Editores.
- Smith, C.H. y Wakeley, J.H. (1977) Psicología de la conducta industrial. México: McGraw Hill.
- Tiffin, J. y McCormick, E. (1959) Psicología Industrial. México: Ed. Diana.
- Toro, Miguel del. (1968) Diccionario Enciclopédico. Canadá: Editorial Larousse.
- Uribe, M.I. (1987) Aplicación del Modelo Centro de Investigación a nivel de Jefes de Obra, Tesis de Licenciatura. México: UNAM
- Yoder, D. (1970) Manejo de personal y relaciones industriales. México: Continental.

ANEXOS

Anexo 1 Lista Nominal

NÚMERO DE	DIRECCIÓN /	DESCRIPCIÓN /	SUBCATEGORÍA	CATEGORÍA	PUESTO	ACTUAL
1	CENTRAL	AREA	DEPARTAMENTO	SECRETARIA	SECRETARIA COMISION DIRECTIVA	1.190
2	CENTRAL	VICEDIRECCION EJECUTIVA Y DIRECCION GENERAL	VICEDIRECCION EJECUTIVA Y DIRECCION GENERAL	SECRETARIA COMISION DIRECTIVA	SECRETARIA COMISION DIRECTIVA	1.193
3	CENTRAL	VICEDIRECCION EJECUTIVA Y DIRECCION GENERAL	PLANEACION RR. HH.	SUPERVISOR PLANEACION RR. HH.	SUPERVISOR PLANEACION RR. HH.	2.110
4	CENTRAL	VICEDIRECCION EJECUTIVA Y DIRECCION GENERAL	PLANEACION RR. HH.	JEFE COMISIONES RR. HH.	JEFE COMISIONES RR. HH.	1.790
5	CENTRAL	VICEDIRECCION EJECUTIVA Y DIRECCION GENERAL	PLANEACION RR. HH.	ANALISTA DE DISEÑO DE PRESUPUESTO	ANALISTA DE DISEÑO DE PRESUPUESTO	2.202
6	CENTRAL	VICEDIRECCION EJECUTIVA Y DIRECCION GENERAL	PLANEACION RR. HH.	ANALISTA CAPACITACION Y DESARROLLO	ANALISTA CAPACITACION Y DESARROLLO	1.718
7	CENTRAL	VICEDIRECCION EJECUTIVA Y DIRECCION GENERAL	PLANEACION RR. HH.	JEFE CAPACITACION	JEFE CAPACITACION	1.280
8	CENTRAL	VICEDIRECCION EJECUTIVA Y DIRECCION GENERAL	PLANEACION RR. HH.	COORDINADOR CAPACITACION	COORDINADOR CAPACITACION	1.590
9	CENTRAL	VICEDIRECCION EJECUTIVA Y DIRECCION GENERAL	PLANEACION RR. HH.	COORDINADOR CAPACITACION	COORDINADOR CAPACITACION	1.090
10	CENTRAL	VICEDIRECCION EJECUTIVA Y DIRECCION GENERAL	RECURSOS	SUPERVISOR RECURSOS	SUPERVISOR RECURSOS	2.115
11	CENTRAL	VICEDIRECCION EJECUTIVA Y DIRECCION GENERAL	RECURSOS	ANALISTA RECURSOS	ANALISTA RECURSOS	1.278
12	CENTRAL	VICEDIRECCION EJECUTIVA Y DIRECCION GENERAL	RECURSOS	ANALISTA RECURSOS	ANALISTA RECURSOS	1.677
13	CENTRAL	VICEDIRECCION EJECUTIVA Y DIRECCION GENERAL	RECURSOS	ANALISTA RECURSOS	ANALISTA RECURSOS	1.780
14	CENTRAL	VICEDIRECCION EJECUTIVA Y DIRECCION GENERAL	RECURSOS	SUPERVISOR RR.	SUPERVISOR RR.	1.974
15	CENTRAL	DIR. EJEC. SER. T. TELEFONIA	DIR. EJEC. SER. T. TELEFONIA	SECRETARIA COMISION DIRECTIVA	SECRETARIA COMISION DIRECTIVA	1.974
16	CENTRAL	DIRECCION EJECUTIVA OPERACIONES	DIRECCION EJECUTIVA OPERACIONES	SUPERVISOR ORGANIZACION Y METODOS	SUPERVISOR ORGANIZACION Y METODOS	1.570
17	CENTRAL	DIRECCION EJECUTIVA OPERACIONES	ORGANIZACION Y METODOS	SUPERVISOR ORGANIZACION Y METODOS	SUPERVISOR ORGANIZACION Y METODOS	1.671
18	CENTRAL	DIRECCION EJECUTIVA OPERACIONES	ORGANIZACION Y METODOS	GERENTE DE DESARROLLO	GERENTE DE DESARROLLO	1.480
19	CENTRAL	DIRECCION EJECUTIVA OPERACIONES	ORGANIZACION Y METODOS	ANALISTA ORGANIZACION Y METODOS "A"	ANALISTA ORGANIZACION Y METODOS "A"	1.271
20	CENTRAL	DIRECCION EJECUTIVA OPERACIONES	ORGANIZACION Y METODOS	ANALISTA ORGANIZACION Y METODOS "A"	ANALISTA ORGANIZACION Y METODOS "A"	1.428
21	CENTRAL	DIRECCION EJECUTIVA OPERACIONES	ORGANIZACION Y METODOS	ANALISTA ORGANIZACION Y METODOS "A"	ANALISTA ORGANIZACION Y METODOS "A"	1.601
22	CENTRAL	DIRECCION EJECUTIVA OPERACIONES	ORGANIZACION Y METODOS	ANALISTA ORGANIZACION Y METODOS "A"	ANALISTA ORGANIZACION Y METODOS "A"	1.623
23	CENTRAL	DIRECCION EJECUTIVA OPERACIONES	COMUNICACION	JEFE ADMINISTRATIVO "A"	JEFE ADMINISTRATIVO "A"	1.648
24	CENTRAL	DIRECCION EJECUTIVA OPERACIONES	COMUNICACION	JEFE ADMINISTRATIVO COMUNICACION	JEFE ADMINISTRATIVO COMUNICACION	1.709
25	CENTRAL	DIRECCION EJECUTIVA OPERACIONES	COMUNICACION	JEFE COMUNICACION	JEFE COMUNICACION	1.270
26	CENTRAL	DIRECCION EJECUTIVA OPERACIONES	COMUNICACION	ANALISTA COMUNICACION	ANALISTA COMUNICACION	1.183
27	CENTRAL	DIRECCION EJECUTIVA OPERACIONES	COMUNICACION	ANALISTA COMUNICACION	ANALISTA COMUNICACION	1.448
28	CENTRAL	DIRECCION EJECUTIVA OPERACIONES	CENTRAL	SUPERVISOR CENTRO TELEFONICO	SUPERVISOR CENTRO TELEFONICO	2.440
29	CENTRAL	DIRECCION EJECUTIVA OPERACIONES	TELEFONO VERDE	OPERADOR TELEFONO VERDE	OPERADOR TELEFONO VERDE	1.207
30	CENTRAL	DIRECCION EJECUTIVA OPERACIONES	TELEFONO VERDE	OPERADOR TELEFONO VERDE	OPERADOR TELEFONO VERDE	1.828
31	CENTRAL	DIR. TECNICA AUTOS	DIRECCION AUTOMOVILES	SECRETARIA DIRECCION	SECRETARIA DIRECCION	1.871
32	CENTRAL	DIR. TECNICA AUTOS	SUBDIRECCION PROYECCION	SUPERVISOR PROYECCION ESPECIAL	SUPERVISOR PROYECCION ESPECIAL	2.178
33	CENTRAL	DIR. TECNICA AUTOS	TECNICO AUTOS	GERENTE TECNICO "A"	GERENTE TECNICO "A"	20.000
34	CENTRAL	DIR. TECNICA AUTOS	TECNICO AUTOS	SUPERVISOR TECNICO	SUPERVISOR TECNICO	13.500
35	CENTRAL	DIR. TECNICA AUTOS	TECNICO AUTOS	JEFE ESTADISTICA	JEFE ESTADISTICA	1.428
36	CENTRAL	DIR. TECNICA AUTOS	TECNICO AUTOS	ANALISTA ESTADISTICA	ANALISTA ESTADISTICA	1.000
37	CENTRAL	DIR. TECNICA AUTOS	TECNICO AUTOS	ANALISTA TECNICO	ANALISTA TECNICO	1.213
38	CENTRAL	DIR. TECNICA AUTOS	TECNICO AUTOS	ANALISTA TECNICO	ANALISTA TECNICO	1.652
39	CENTRAL	DIR. TECNICA AUTOS	EMISION AUTOS	SUPERVISOR EMISION	SUPERVISOR EMISION	13.118
40	CENTRAL	DIR. TECNICA AUTOS	EMISION GRAL. AUTOS	JEFE TECNICO "A"	JEFE TECNICO "A"	1.428
41	CENTRAL	DIR. TECNICA AUTOS	EMISION GRAL. AUTOS	JEFE EMISION	JEFE EMISION	1.440
42	CENTRAL	DIR. TECNICA AUTOS	EMISION GRAL. AUTOS	AUXILIAR ADMINISTRATIVO "B"	AUXILIAR ADMINISTRATIVO "B"	1.098
43	CENTRAL	DIR. TECNICA AUTOS	EMISION GRAL. AUTOS	INSPECTOR CAPTURISTA	INSPECTOR CAPTURISTA	1.961
44	CENTRAL	DIR. TECNICA AUTOS	EMISION GRAL. AUTOS	OPERADOR MESA DE CONTROL	OPERADOR MESA DE CONTROL	1.098
45	CENTRAL	DIR. TECNICA AUTOS	EMISION GRAL. AUTOS	CAPTURISTA	CAPTURISTA	1.258
46	CENTRAL	DIR. TECNICA AUTOS	EMISION GRAL. AUTOS	CAPTURISTA	CAPTURISTA	1.611
47	CENTRAL	DIR. TECNICA AUTOS	EMISION GRAL. AUTOS	CAPTURISTA	CAPTURISTA	1.631
48	CENTRAL	AUTOMOVILES BANCA SEGUROS	BANCA SEGUROS	GERENTE BANCA SEGUROS	GERENTE BANCA SEGUROS	11.340
49	CENTRAL	AUTOMOVILES BANCA SEGUROS	BANCA SEGUROS DTA	ASISTENTE DE CUENTA INTERNA	ASISTENTE DE CUENTA INTERNA	1.000
50	CENTRAL	AUTOMOVILES BANCA SEGUROS	BANCA SEGUROS SANTANDER BUCARABARA	JEFE MESA DE CUENTA INTERNA	JEFE MESA DE CUENTA INTERNA	1.245
51	CENTRAL	AUTOMOVILES BANCA SEGUROS	BANCA SEGUROS	JEFE VENTA BANCA	JEFE VENTA BANCA	1.000
52	CENTRAL	AUTOMOVILES BANCA SEGUROS	BANCA SEGUROS	JEFE ADMINISTRATIVO "A"	JEFE ADMINISTRATIVO "A"	1.981
53	CENTRAL	AUTOMOVILES BANCA SEGUROS	BANCA SEGUROS SANTANDER PUNOCHAGROS	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	1.222
54	CENTRAL	AUTOMOVILES BANCA SEGUROS	BANCA SEGUROS DTA	OPERADOR MESA DE CONTROL	OPERADOR MESA DE CONTROL	1.111
55	CENTRAL	DIR. FINESTROS AUTOS	DIRECCION FINESTROS AUTOS	SECRETARIA DIRECCION	SECRETARIA DIRECCION	1.111
56	CENTRAL	DIR. FINESTROS AUTOS	FINESTROS AUTOS	GERENTE OPERACION	GERENTE OPERACION	12.000
57	CENTRAL	DIR. FINESTROS AUTOS	FINESTROS AUTOS	GERENTE DESARROLLO CONTROL Y CAP.	GERENTE DESARROLLO CONTROL Y CAP.	12.000
58	CENTRAL	DIR. FINESTROS AUTOS	FINESTROS AUTOS	JEFE NACIONAL SUP. RECOMANDOS Y PERICLOS	JEFE NACIONAL SUP. RECOMANDOS Y PERICLOS	1.870
59	CENTRAL	DIR. FINESTROS AUTOS	FINESTROS AUTOS	JEFE RECOMENDOS	JEFE RECOMENDOS	1.288
60	CENTRAL	DIR. FINESTROS AUTOS	FINESTROS AUTOS	INSPECTORAL BALANCEADOR	INSPECTORAL BALANCEADOR	1.000
61	CENTRAL	DIR. FINESTROS AUTOS	FINESTROS AUTOS	ANALISTA FINESTROS	ANALISTA FINESTROS	1.970
62	CENTRAL	DIR. FINESTROS AUTOS	FINESTROS AUTOS	ANALISTA FINESTROS	ANALISTA FINESTROS	1.978
63	CENTRAL	DIR. FINESTROS AUTOS	FINESTROS AUTOS LOCALES	JEFE AREA SUPERVISION	JEFE AREA SUPERVISION	4.200
64	CENTRAL	DIR. FINESTROS AUTOS	FINESTROS AUTOS ADMVO	SUPERVISOR NACIONAL SERVICIOS AUTOS	SUPERVISOR NACIONAL SERVICIOS AUTOS	18.000
65	CENTRAL	DIR. FINESTROS AUTOS	FINESTROS AUTOS ADMVO	SUPERVISOR SERVICIOS TOTALES	SUPERVISOR SERVICIOS TOTALES	4.800
66	CENTRAL	DIR. FINESTROS AUTOS	FINESTROS AUTOS ADMVO	JEFE NACIONAL TRAMITADORES	JEFE NACIONAL TRAMITADORES	1.600
67	CENTRAL	DIR. FINESTROS AUTOS	FINESTROS AUTOS ADMVO	SUPERVISOR TRAMITADORES	SUPERVISOR TRAMITADORES	1.211
68	CENTRAL	DIR. FINESTROS AUTOS	FINESTROS AUTOS ADMVO	TRAMITADOR "A"	TRAMITADOR "A"	1.628
69	CENTRAL	DIR. FINESTROS AUTOS	FINESTROS AUTOS ADMVO	TRAMITADOR "A"	TRAMITADOR "A"	1.871
70	CENTRAL	DIR. FINESTROS AUTOS	FINESTROS AUTOS ADMVO	TRAMITADOR "A"	TRAMITADOR "A"	1.871
71	CENTRAL	DIR. FINESTROS AUTOS	FINESTROS AUTOS ADMVO	TRAMITADOR "A"	TRAMITADOR "A"	1.871
72	CENTRAL	DIR. FINESTROS AUTOS	FINESTROS AUTOS ADMVO	TRAMITADOR "A"	TRAMITADOR "A"	1.871
73	CENTRAL	DIR. FINESTROS AUTOS	FINESTROS AUTOS ADMVO	TRAMITADOR "B"	TRAMITADOR "B"	1.211
74	CENTRAL	DIR. FINESTROS AUTOS	FINESTROS AUTOS ADMVO	TRAMITADOR "B"	TRAMITADOR "B"	1.211
75	CENTRAL	DIR. FINESTROS AUTOS	FINESTROS AUTOS ADMVO	TRAMITADOR "B"	TRAMITADOR "B"	1.211
76	CENTRAL	DIR. FINESTROS AUTOS	FINESTROS AUTOS ADMVO	TRAMITADOR "B"	TRAMITADOR "B"	1.211
77	CENTRAL	DIR. FINESTROS AUTOS	FINESTROS AUTOS ADMVO	TRAMITADOR "B"	TRAMITADOR "B"	1.211
78	CENTRAL	DIR. FINESTROS AUTOS	FINESTROS AUTOS ADMVO	TRAMITADOR "B"	TRAMITADOR "B"	1.211
79	CENTRAL	DIR. FINESTROS AUTOS	FINESTROS AUTOS ADMVO	TRAMITADOR "B"	TRAMITADOR "B"	1.211
80	CENTRAL	DIR. FINESTROS AUTOS	FINESTROS AUTOS ADMVO	TRAMITADOR "B"	TRAMITADOR "B"	1.211
81	CENTRAL	DIR. FINESTROS AUTOS	FINESTROS AUTOS ADMVO	TRAMITADOR "B"	TRAMITADOR "B"	1.211
82	CENTRAL	DIR. FINESTROS AUTOS	FINESTROS AUTOS ADMVO	TRAMITADOR "B"	TRAMITADOR "B"	1.211
83	CENTRAL	DIR. FINESTROS AUTOS	FINESTROS AUTOS LOCALES	COORDINADOR GENERAL	COORDINADOR GENERAL	1.500
84	CENTRAL	DIR. FINESTROS AUTOS	FINESTROS AUTOS LOCALES	GERENTE NACIONAL PROCEDIMIENTOS	GERENTE NACIONAL PROCEDIMIENTOS	11.288
85	CENTRAL	DIR. FINESTROS AUTOS	FINESTROS AUTOS LOCALES	JEFE NACIONAL AJUSTADORES	JEFE NACIONAL AJUSTADORES	8.111
86	CENTRAL	DIR. FINESTROS AUTOS	FINESTROS AUTOS LOCALES	JEFE EQUIPO PESADO	JEFE EQUIPO PESADO	8.100
87	CENTRAL	DIR. FINESTROS AUTOS	FINESTROS AUTOS LOCALES	JEFE NACIONAL RECOPIRACIONES	JEFE NACIONAL RECOPIRACIONES	8.289
88	CENTRAL	DIR. FINESTROS AUTOS	FINESTROS AUTOS LOCALES	INSPECTOR LOCAL	INSPECTOR LOCAL	6.950
89	CENTRAL	DIR. FINESTROS AUTOS	FINESTROS AUTOS LOCALES	RECOPIRADOR	RECOPIRADOR	1.248
90	CENTRAL	DIR. FINESTROS AUTOS	FINESTROS AUTOS LOCALES	RECOPIRADOR	RECOPIRADOR	1.922
91	CENTRAL	DIR. FINESTROS AUTOS	FINESTROS AUTOS LOCALES	SUPERVISOR AJUSTADORES	SUPERVISOR AJUSTADORES	8.111
92	CENTRAL	DIR. FINESTROS AUTOS	FINESTROS AUTOS LOCALES	SUPERVISOR AJUSTADORES	SUPERVISOR AJUSTADORES	7.731
93	CENTRAL	DIR. FINESTROS AUTOS	FINESTROS AUTOS LOCALES	SUPERVISOR LOCAL	SUPERVISOR LOCAL	1.000
94	CENTRAL	DIR. FINESTROS AUTOS	FINESTROS AUTOS LOCALES	SUPERVISOR TALLER	SUPERVISOR TALLER	1.270
95	CENTRAL	DIR. FINESTROS AUTOS	FINESTROS AUTOS LOCALES	SUPERVISOR TALLER	SUPERVISOR TALLER	1.280
96	CENTRAL	DIR. FINESTROS AUTOS	FINESTROS AUTOS LOCALES	SUPERVISOR TALLER	SUPERVISOR TALLER	1.242
97	CENTRAL	DIR. FINESTROS AUTOS	FINESTROS AUTOS LOCALES	SUPERVISOR TALLER	SUPERVISOR TALLER	1.242
98	CENTRAL	DIR. FINESTROS AUTOS	FINESTROS AUTOS LOCALES	SUPERVISOR TALLER	SUPERVISOR TALLER	1.242
99	CENTRAL	DIR. FINESTROS AUTOS	FINESTROS AUTOS LOCALES	SUPERVISOR TALLER	SUPERVISOR TALLER	1.242
100	CENTRAL	DIR. FINESTROS AUTOS	FINESTROS AUTOS LOCALES	SUPERVISOR TALLER	SUPERVISOR TALLER	1.164

NÚMERO DE VACANTE	SISTEMA /	REGIONAL /	ESPECIAL	ÁREA /	NOMBRE	VALOR
301	CENTRAL	DIR. EJEC. DIR. TERRITORIAL, INT.	DEPARTAMENTO	AREA	GERENTE CAPACITACION	14,171
302	CENTRAL	DIR. EJEC. DIR. TERRITORIAL, INT.	CAPACITACION		AREA CAPACITACION	5,802
303	CENTRAL	AUDITORIA	AUDITORIA		SECRETARIA DIRECCION	5,822
304	CENTRAL	AUDITORIA	OCIA AUDITORIA		AUDITOR A-2	18,101
305	CENTRAL	AUDITORIA	AUDITORES		AUDITOR B	11,124
306	CENTRAL	AUDITORIA	AUDITORES		AUDITOR C	8,424
307	CENTRAL	AUDITORIA	AUDITORES		AUDITOR D	7,500
308	CENTRAL	AUDITORIA	AUDITORES		AUDITOR E	7,000
309	CENTRAL	AUDITORIA	AUDITORES		AUDITOR A AUXILIAR	3,900
310	CENTRAL	DIRECCION EJECUTIVA OPERACIONES	DESARROLLO INFORMATICO		GERENTE DESARROLLO INFORMATICO	13,900
311	CENTRAL	DIRECCION EJECUTIVA OPERACIONES	DESARROLLO INFORMATICO		USER PROYECTO	18,200
312	CENTRAL	DIRECCION EJECUTIVA OPERACIONES	DESARROLLO INFORMATICO		ANALISTA PROGRAMADOR	8,000
313	CENTRAL	DIRECCION EJECUTIVA OPERACIONES	DESARROLLO INFORMATICO		USER PROYECTO	15,800
314	CENTRAL	DIRECCION EJECUTIVA OPERACIONES	DESARROLLO INFORMATICO		USER PROYECTO	13,200
315	CENTRAL	DIRECCION EJECUTIVA OPERACIONES	DESARROLLO INFORMATICO		USER PROYECTO	12,000
316	CENTRAL	DIRECCION EJECUTIVA OPERACIONES	DESARROLLO INFORMATICO		ANALISTA PROGRAMADOR	8,000
317	CENTRAL	DIRECCION EJECUTIVA OPERACIONES	DESARROLLO INFORMATICO		ANALISTA PROGRAMADOR	8,000
318	CENTRAL	DIRECCION EJECUTIVA OPERACIONES	DESARROLLO INFORMATICO		ANALISTA PROGRAMADOR	8,000
319	CENTRAL	DIRECCION EJECUTIVA OPERACIONES	DESARROLLO INFORMATICO		ANALISTA PROGRAMADOR	8,000
320	CENTRAL	DIRECCION EJECUTIVA OPERACIONES	DESARROLLO INFORMATICO		ANALISTA PROGRAMADOR	8,000
321	CENTRAL	DIRECCION EJECUTIVA OPERACIONES	DESARROLLO INFORMATICO		ANALISTA PROGRAMADOR	8,000
322	CENTRAL	DIRECCION EJECUTIVA OPERACIONES	DESARROLLO INFORMATICO		ANALISTA PROGRAMADOR	8,000
323	CENTRAL	DIRECCION EJECUTIVA OPERACIONES	DESARROLLO INFORMATICO		ANALISTA PROGRAMADOR	7,214
324	CENTRAL	DIRECCION EJECUTIVA OPERACIONES	DESARROLLO INFORMATICO		ANALISTA PROGRAMADOR	7,000
325	CENTRAL	DIRECCION EJECUTIVA OPERACIONES	DESARROLLO INFORMATICO		ANALISTA PROGRAMADOR	7,000
326	CENTRAL	DIRECCION EJECUTIVA OPERACIONES	COMUNICACIONES		ANALISTA TECNICO INGENIEROS	17,800
327	CENTRAL	DIRECCION EJECUTIVA OPERACIONES	COMUNICACIONES		GERENTE COMUNICACIONES	17,812
328	CENTRAL	DIRECCION EJECUTIVA OPERACIONES	PRODUCCION		ANALISTA PROGRAMADOR	9,000
329	CENTRAL	DIRECCION EJECUTIVA OPERACIONES	PRODUCCION		GERENADOR	6,420
330	CENTRAL	DIRECCION EJECUTIVA OPERACIONES	PRODUCCION		OPERADOR COMPUTO	7,798
331	CENTRAL	DIRECCION EJECUTIVA OPERACIONES	PRODUCCION		OPERADOR COMPUTO	4,500
332	CENTRAL	DIRECCION EJECUTIVA OPERACIONES	PRODUCCION		OPERADOR COMPUTO	4,430
333	CENTRAL	DIRECCION EJECUTIVA OPERACIONES	PRODUCCION		RESPONSABLE FORMACION Y CALIDAD INFORMATICA	13,200
334	CENTRAL	DIRECCION EJECUTIVA OPERACIONES	PRODUCCION		INGENIERO TECNICO 'A'	18,000
335	CENTRAL	DIRECCION EJECUTIVA OPERACIONES	PRODUCCION		SUBSCRIPCION SISTEMAS	20,246
336	CENTRAL	DIRECCION EJECUTIVA OPERACIONES	PRODUCCION		TECNICO ESPECIALISTA DIA	15,800
337	CENTRAL	DIRECCION EJECUTIVA OPERACIONES	PRODUCCION		ANALISTA PROGRAMADOR	9,440
338	CENTRAL	DIRECCION EJECUTIVA OPERACIONES	QUIMICA		ANALISTA PROGRAMADOR	8,274
339	CENTRAL	DIRECCION EJECUTIVA OPERACIONES	QUIMICA		ANALISTA PROGRAMADOR	8,000
340	CENTRAL	DIRECCION EJECUTIVA OPERACIONES	QUIMICA		ANALISTA PROGRAMADOR	7,000
341	CENTRAL	DIRECCION EJECUTIVA OPERACIONES	QUIMICA		ANALISTA PROGRAMADOR	8,000
342	CENTRAL	DIRECCION EJECUTIVA OPERACIONES	QUIMICA		ANALISTA PROGRAMADOR	8,000
343	CENTRAL	DIRECCION EJECUTIVA OPERACIONES	QUIMICA		AREA IMPLEMENTACION	14,720
344	CENTRAL	DIRECCION EJECUTIVA OPERACIONES	QUIMICA		JEFE SEDES	14,720
345	CENTRAL	DIRECCION EJECUTIVA OPERACIONES	QUIMICA		TECNICO QUIMICA	8,000
346	CENTRAL	JURIDICO	JURIDICO		SECRETARIA DIRECCION	6,200
347	CENTRAL	JURIDICO	JURIDICO		ABOGADO 'B'	7,000
348	CENTRAL	JURIDICO	JURIDICO		GERENTE JURIDICO	18,000
349	CENTRAL	JURIDICO	FISCAL		ISCRIBTE FISCAL	21,700
350	CENTRAL	JURIDICO	FISCAL		JEFE FISCAL	18,000
351	CENTRAL	VDA	AREA DE NEGOCIOS		SECRETARIA COMERCIAL VDA	18,000
352	CENTRAL	VDA	DIRECCION GENERAL VDA		SECRETARIA COMISION DIRECTIVA	4,180
353	CENTRAL	VDA	CONTABILIDAD		ADMINISTRADOR DE AGENTES	8,000
354	CENTRAL	VDA	ADMINISTRACION		INSURSOR CORRECTOR AGENTIA VDA	20,000
355	CENTRAL	VDA	CONTABILIDAD		JEFE CONTABILIDAD	8,000
356	CENTRAL	VDA	GOBIERNO		JEFE GOBIERNO	9,440
357	CENTRAL	VDA	GOBIERNO		ANALISTA GOBIERNO	4,300
358	CENTRAL	VDA	OPERACIONES		SUBSCRIPCION OPERACIONES VDA	31,811
359	CENTRAL	VDA	DESARROLLO INFORMATICO		GERENTE DESARROLLO INFORMATICO	8,000
360	CENTRAL	VDA	DESARROLLO INFORMATICO		USER PROYECTO	18,200
361	CENTRAL	VDA	DESARROLLO INFORMATICO		ANALISTA PROGRAMADOR	8,000
362	CENTRAL	VDA	DESARROLLO INFORMATICO		ANALISTA PROGRAMADOR	8,000
363	CENTRAL	VDA	DESARROLLO INFORMATICO		ANALISTA PROGRAMADOR	8,000
364	CENTRAL	VDA	DESARROLLO INFORMATICO		ANALISTA PROGRAMADOR	7,000
365	CENTRAL	VDA	DESARROLLO INFORMATICO		ANALISTA PROGRAMADOR	7,000
366	CENTRAL	VDA	DESARROLLO INFORMATICO		ANALISTA PROGRAMADOR	7,000
367	CENTRAL	VDA	ORGANIZACION Y METODOS		ANALISTA ORGANIZACION Y METODOS 'B'	6,240
368	CENTRAL	VDA	OPERACION		ABONATA	3,314
369	CENTRAL	VDA	EMISION		ANALISTA RECURSOS COLECTIVOS	4,700
370	CENTRAL	VDA	EMISION		ANALISTA RECURSOS COLECTIVOS	4,700
371	CENTRAL	VDA	EMISION		ANALISTA RECURSOS COLECTIVOS	3,000
372	CENTRAL	VDA	EMISION		ANALISTA USA COLECTIVO	3,500
373	CENTRAL	VDA	EMISION		SUBSCRIBENTE EMISION	11,900
374	CENTRAL	VDA	EMISION		SUBSCRIBENTE OPERACIONES VDA INDIVIDUAL	12,000
375	CENTRAL	VDA	EMISION		ANALISTA RECURSOS COLECTIVOS	4,900
376	CENTRAL	VDA	EMISION		JEFE EMISIONES	7,800
377	CENTRAL	VDA	SERVICIOS ASESORADOS Y AGENTES		ANALISTA SERVICIOS ASESORADO	2,818
378	CENTRAL	VDA	SERVICIOS ASESORADOS Y AGENTES		ANALISTA SERVICIOS ASESORADO	2,800
379	CENTRAL	VDA	SERVICIOS ASESORADOS Y AGENTES		ANALISTA USA INDIVIDUAL	2,840
380	CENTRAL	VDA	SERVICIOS ASESORADOS Y AGENTES		AUXILIAR EMISIONES	4,294
381	CENTRAL	VDA	SERVICIOS ASESORADOS Y AGENTES		JEFE SERVICIOS ASESORADOS	6,180
382	CENTRAL	VDA	SERVICIOS ASESORADOS Y AGENTES		RECOLECTORISTA	3,000
383	CENTRAL	VDA	SELECCION MEDICA		ANALISTA SELECCION MEDICA	3,900
384	CENTRAL	VDA	SELECCION MEDICA		SUBSCRIPCION MEDICO	22,000
385	CENTRAL	VDA	SELECCION MEDICA		SUBSCRIPCION 'A'	5,800
386	CENTRAL	VDA	SELECCION MEDICA		SUBSCRIPCION 'A'	5,800
387	CENTRAL	VDA	SELECCION MEDICA		SUBSCRIPCION VDA INDIVIDUAL	27,000
388	CENTRAL	VDA	SELECCION MEDICA		SECRETARIA SUBSCRIPCION	3,500
389	CENTRAL	VDA	SELECCION MEDICA		ANALISTA RECURSOS COLECTIVOS	5,400
390	CENTRAL	VDA	SELECCION MEDICA		ANALISTA SISTEMAS	8,000
391	CENTRAL	VDA	SELECCION MEDICA		GERENTE TECNICO 'B'	16,500
392	CENTRAL	VDA	SELECCION MEDICA		JEFE ACTUARIA	7,800
393	CENTRAL	VDA	SELECCION MEDICA		ANALISTA TECNICO	8,000
394	CENTRAL	VDA	SELECCION MEDICA		ANALISTA TECNICO	7,000
395	CENTRAL	VDA	SELECCION MEDICA		ANALISTA TECNICO	7,800
396	CENTRAL	VDA	SELECCION MEDICA		JEFE TECNICO 'B'	7,800
397	CENTRAL	VDA	SELECCION MEDICA		SUBSCRIBENTE TECNICO	13,612
398	CENTRAL	VDA	SELECCION MEDICA		ANALISTA TECNICO	5,500
399	CENTRAL	VDA	SELECCION MEDICA		ANALISTA CONTABLE 'A'	8,000
400	TURISTAS	TURISTAS	ACTIVO INVERSIÓN		ANALISTA ADMINISTRATIVO 'A'	4,661

NUMERO DE BUJETO	DIVISION	ESPECIALIDAD	EMPRESA	PERIODO ACTUAL	
504	METROPOLITANA	URB	COMERCIAL	EJECUTIVO DE CUENTA INTEGRAL	4,521
505	METROPOLITANA	URB	COMERCIAL	EJECUTIVO DE CUENTA INTEGRAL	4,000
506	METROPOLITANA	URB	COMERCIAL	EJECUTIVO DE CUENTA INTEGRAL	4,500
507	METROPOLITANA	URB	COMERCIAL	SECRETARIA SUPERVISOR	4,000
508	METROPOLITANA	URB	ADMINISTRACION	AUXILIAR COMANDIA AGENTES	3,328
509	METROPOLITANA	URB	ADMINISTRACION	CAJERO	3,703
510	METROPOLITANA	URB	DAÑOS	GERENTE SUPERVISOR	19,350
511	METROPOLITANA	URB	ADMINISTRACION	JEFE ADMINISTRATIVO "B"	7,341
512	METROPOLITANA	URB	ADMINISTRACION	CONTRADOR JECA DE CONTRATO	2,548
513	METROPOLITANA	NORTE	COMERCIAL	GERENTE BUENOS AIRES	14,878
514	METROPOLITANA	NORTE	COMERCIAL	SECRETARIA SUPERVISOR	3,811
515	METROPOLITANA	NORTE	COMERCIAL	EJECUTIVO DE CUENTA INTEGRAL	6,500
516	METROPOLITANA	NORTE	COMERCIAL	EJECUTIVO DE CUENTA INTEGRAL	6,500
517	METROPOLITANA	NORTE	COMERCIAL	EJECUTIVO DE CUENTA INTEGRAL	6,500
518	METROPOLITANA	NORTE	COMERCIAL	EJECUTIVO DE CUENTA INTEGRAL	6,500
519	METROPOLITANA	NORTE	ADMINISTRACION	JEFE ADMINISTRATIVO "C"	6,418
520	METROPOLITANA	NORTE	ADMINISTRACION	AUXILIAR COMANDIA AGENTES	3,823
521	METROPOLITANA	NORTE	ADMINISTRACION	AUXILIAR COMANDIA AGENTES	3,811
522	METROPOLITANA	NORTE	ADMINISTRACION	CAJERO	4,288
523	METROPOLITANA	NORTE	DAÑOS	GERENTE DAÑOS	12,178
524	NORESTE	DIVISIONAL NORESTE	COMERCIAL	SECRETARIA JECA	18,241
525	NORESTE	DIVISIONAL NORESTE	COMERCIAL	GERENTE JECA	18,500
526	NORESTE	DIVISIONAL NORESTE	COMERCIAL	SECRETARIA SUPERVISOR	5,800
527	NORESTE	DIVISIONAL NORESTE	COMERCIAL	SECRETARIA OPERANDIA	4,000
528	NORESTE	DIVISIONAL NORESTE	AUTOS	GERENTE AUTOS DIVISIONAL	13,022
529	NORESTE	DIVISIONAL NORESTE	AUTOS	SECRETARIA SUPERVISOR	3,661
530	NORESTE	DIVISIONAL NORESTE	AUTOS	OPERADOR LAMPION	4,500
531	NORESTE	DIVISIONAL NORESTE	AUTOS	SUPERVISOR ESTRETIPO	11,800
532	NORESTE	DIVISIONAL NORESTE	AUTOS	SUPERVISOR ADMINISTRATIVO "B"	2,500
533	NORESTE	DIVISIONAL NORESTE	AUTOS	SUPERVISOR ESTRETIPO	3,800
534	NORESTE	DIVISIONAL NORESTE	AUTOS	SUPERVISOR ESTRETIPO	6,700
535	NORESTE	DIVISIONAL NORESTE	AUTOS	SUPERVISOR TALLER	4,500
536	NORESTE	DIVISIONAL NORESTE	AUTOS	TELEFONISTA CARRERA	2,888
537	NORESTE	DIVISIONAL NORESTE	AUTOS	TELEFONISTA CARRERA	2,893
538	NORESTE	DIVISIONAL NORESTE	AUTOS	TELEFONISTA CARRERA	2,898
539	NORESTE	DIVISIONAL NORESTE	AUTOS	TELEFONISTA CARRERA	2,893
540	NORESTE	DIVISIONAL NORESTE	AUTOS	TELEFONISTA CARRERA	2,893
541	NORESTE	DIVISIONAL NORESTE	AUTOS	TRAMITADOR "A"	3,823
542	NORESTE	DIVISIONAL NORESTE	AUTOS	TRAMITADOR "A"	3,823
543	NORESTE	DIVISIONAL NORESTE	AUTOS	TRAMITADOR "B"	3,173
544	NORESTE	DIVISIONAL NORESTE	AUTOS	TRAMITADOR "B"	3,173
545	NORESTE	DIVISIONAL NORESTE	AUTOS	TRAMITADOR "B"	3,173
546	NORESTE	DIVISIONAL NORESTE	AUTOS	TRAMITADOR "B"	3,173
547	NORESTE	DIVISIONAL NORESTE	AUTOS - ALFA	EJECUTIVO DE CUENTA - ALFA	6,500
548	NORESTE	DIVISIONAL NORESTE	AUTOS	JEFE EMPION	4,000
549	NORESTE	DIVISIONAL NORESTE	AUTOS	INSPECTOR SUPERVISOR	3,000
550	NORESTE	DIVISIONAL NORESTE	AUTOS - ALFA	REGISTRADOR	3,000
551	NORESTE	DIVISIONAL NORESTE	AUTOS - ALFA	SUPERVISOR TALLER	4,500
552	NORESTE	DIVISIONAL NORESTE	AUTOS - ALFA	TRAMITADOR "B"	3,823
553	NORESTE	DIVISIONAL NORESTE	AUTOS - ALFA	TRAMITADOR "B"	3,823
554	NORESTE	DIVISIONAL NORESTE	AUTOS - ALFA	TRAMITADOR "B"	3,823
555	NORESTE	DIVISIONAL NORESTE	DAÑOS	GERENTE DAÑOS DIVISIONAL	11,100
556	NORESTE	DIVISIONAL NORESTE	DAÑOS	SECRETARIA SUPERVISOR	2,700
557	NORESTE	DIVISIONAL NORESTE	DAÑOS	ANALISTA TECNICO	2,500
558	NORESTE	DIVISIONAL NORESTE	DAÑOS	DAÑOS	2,608
559	NORESTE	DIVISIONAL NORESTE	DAÑOS	CAPTIVISTA	4,800
560	NORESTE	DIVISIONAL NORESTE	DAÑOS	INSPECTOR PASAJOS	4,041
561	NORESTE	DIVISIONAL NORESTE	DAÑOS	JEFE EMPION	7,123
562	NORESTE	DIVISIONAL NORESTE	DAÑOS	JEFE EMPION	7,128
563	NORESTE	DIVISIONAL NORESTE	DAÑOS	JEFE EMPION	7,128
564	NORESTE	DIVISIONAL NORESTE	DAÑOS	AUXILIAR ADMINISTRATIVO "B"	4,000
565	NORESTE	DIVISIONAL NORESTE	DAÑOS	JEFE EMPION	5,877
566	NORESTE	DIVISIONAL NORESTE	DAÑOS	JEFE EMPION	7,788
567	NORESTE	DIVISIONAL NORESTE	DAÑOS	ANALISTA EMPLEADOS	4,287
568	NORESTE	DIVISIONAL NORESTE	DAÑOS	ANALISTA EMPLEADOS	4,284
569	NORESTE	DIVISIONAL NORESTE	ADMINISTRACION	ANALISTA CONTABLE "B"	4,373
570	NORESTE	DIVISIONAL NORESTE	ADMINISTRACION	SUPERVISOR COMANDIA	4,500
571	NORESTE	DIVISIONAL NORESTE	ADMINISTRACION	AUXILIAR ADMINISTRATIVO "A"	3,318
572	NORESTE	DIVISIONAL NORESTE	ADMINISTRACION	AUXILIAR ADMINISTRATIVO "A"	3,318
573	NORESTE	DIVISIONAL NORESTE	ADMINISTRACION	AUXILIAR COMANDIA	4,410
574	NORESTE	DIVISIONAL NORESTE	ADMINISTRACION	GERENTE ADMINISTRATIVO	8,843
575	NORESTE	DIVISIONAL NORESTE	ADMINISTRACION	JEFE ADMINISTRATIVO "C"	6,053
576	NORESTE	DIVISIONAL NORESTE	ADMINISTRACION	JEFE CONTABILIDAD	3,917
577	NORESTE	DIVISIONAL NORESTE	ADMINISTRACION	JEFE EMPLEADOS COMERCIALES	5,888
578	NORESTE	DIVISIONAL NORESTE	ADMINISTRACION	JEFE EMPLEADOS	7,087
579	NORESTE	DIVISIONAL NORESTE	ADMINISTRACION	JEFE EMPLEADOS	4,817
580	NORESTE	DIVISIONAL NORESTE	ADMINISTRACION	ARREGLADO "B"	8,490
581	NORESTE	DIVISIONAL NORESTE	VIDA NORESTE	GERENTE CONTABILIDAD VIDA	14,788
582	NORESTE	DIVISIONAL NORESTE	VIDA NORESTE	CONSULTOR EMPRESARIAL VIDA	12,800
583	NORESTE	DIVISIONAL NORESTE	VIDA NORESTE	ASESOR COMERCIAL	4,270
584	NORESTE	DIVISIONAL NORESTE	VIDA NORESTE	ASESOR COMERCIAL	7,890
585	NORESTE	DIVISIONAL NORESTE	VIDA NORESTE	AUXILIAR ADMINISTRATIVO "A"	3,484
586	NORESTE	DIVISIONAL NORESTE	ADMINISTRACION	ARCHIVISTA	2,548
587	NORESTE	MONTTERRY	ADMINISTRACION	AUXILIAR COMANDIA AGENTES	3,823
588	NORESTE	MONTTERRY	ADMINISTRACION	AUXILIAR COMANDIA TELEFONICA	3,703
589	NORESTE	MONTTERRY	ADMINISTRACION	CAJERO	3,823
590	NORESTE	MONTTERRY	ADMINISTRACION	CAJERO	3,823
591	NORESTE	MONTTERRY	ADMINISTRACION	COMANDIA	2,548
592	NORESTE	MONTTERRY	ADMINISTRACION	COMANDIA	2,548
593	NORESTE	MONTTERRY	ADMINISTRACION	COMANDIA	2,548
594	NORESTE	MONTTERRY	ADMINISTRACION	SUPERVISOR COMANDIA	4,400
595	NORESTE	MONTTERRY	AUTOS	SUPERVISOR EMPLEADOS	7,000
596	NORESTE	MONTTERRY	AUTOS	SUPERVISOR TALLER	5,750
597	NORESTE	MONTTERRY	AUTOS	SUPERVISOR TALLER	5,750
598	NORESTE	MONTTERRY	AUTOS	SUPERVISOR "B"	3,823
599	NORESTE	MONTTERRY	ADMINISTRACION	AUXILIAR ADMINISTRATIVO "A"	3,500
600	NORESTE	MONTTERRY	COMERCIAL	EJECUTIVO DE CUENTA INTEGRAL	10,800

Anexo 2

Instrucciones para el llenado de la carpeta de autoregistro:

Estamos solicitando a Ud. realice el llenado de la Carpeta de Autoregistro de Operaciones; dicho llenado deberá contener información breve y objetiva sobre las actividades que realiza en su puesto.

La Carpeta de Autoregistro de Operaciones está conformada por tres secciones:

- Descripción de actividades diarias: en esta primera sección usted deberá especificar la hora y minutos en que se hace el registro, el cual debe realizarse cada treinta minutos. En la segunda columna describa breve y objetivamente las actividades que realizó en ese periodo. Para el llenado de esta columna se sugiere utilizar verbos activos; por ejemplo:

Elaborar: redactar y escribir o capturar información, como proyectos o documentos.

Verificar: comparar un producto o servicio contra un estándar establecido en la compañía.

Leer: investigar información requerida para la realización de un trabajo, ya sea en documentos o en sistemas de cómputo.

Atender clientes: establecer contactos telefónicos o personales para presentar servicios y/o productos y resolver dudas.

Entregar: dar documentos a otra persona o a otro departamento o área.

Recibir: momento en que otras personas, departamentos o áreas le entregan información escrita u oral que le permita realizar o continuar las actividades de su puesto.

Calcular: aplicar operaciones matemáticas en la realización de un trabajo.

Actualizar: introducir nueva información y/o sustituir la existente en documentos o en el sistema.

Vender: que el cliente acepte las condiciones del producto o servicio firmando el documento correspondiente.

Cobrar: recibir de persona física o moral dinero mediante documentos o efectivo, respetando las políticas y procedimientos de la compañía.

Asignar recursos: decir quién debe efectuar los trabajos y proporcionar o facilitar con qué se realicen, ya sea información, equipo, etc.

Autorizar: aprobación de planes de acción y/o documentos mediante firma o verbalmente.

Canalizar: descubrir que un asunto no le corresponde y tumarlo al área o puesto correspondiente, verificando que sea atendido.

En la tercer columna consigne los productos y/o servicios terminados o el avance logrado; por ejemplo, número de pólizas vendidas y el monto correspondiente, número de documentos elaborados o el porcentaje de avance logrado en el periodo, número de clientes satisfechas, etc.

- La segunda sección incluye un formato para que anote las actividades planificadas para su puesto y que de manera eventual se van a realizar o se realizaron, indicando día(s), semanas(s) y mes(es), así como los productos o servicios esperados o logrados. Asimismo, si durante el periodo de este registro tuvo que realizar alguna actividad que no estaba planificada, nómbrela y describa en qué consistió y los productos o servicios logrados.
- En la tercera sección aparece un formato en el que deberá escribir aquellas actividades que son normales en su puesto de trabajo y que por alguna razón no se llevaron a cabo durante el periodo de este registro. Indicando el nombre de la actividad, la causa por la que no se llevó a cabo y el producto o servicios que se esperaba. En esta misma sección, indique si el ritmo de operación durante este periodo fue el normal; de no ser así, indique la actividad y la causa de la irregularidad, así como su posible solución.

GRACIAS

Anexo 3

Nombre: _____ No. _____
Puesto: _____ Cív. _____
Dirección: _____ Área: _____
Depto: _____ Oficina: _____

Horario de Trabajo
Día: _____
Entrada: _____
Salida: _____

Autoregistro de Operaciones

Hora	Actividades diarias	Productos o Servicios
_____	<hr/> <hr/> <hr/>	
_____	<hr/> <hr/> <hr/>	
_____	<hr/> <hr/> <hr/>	

Anexo 4

Nombre:

CONDUCTA	LETRA	DIAS DE REGISTRO										TOTAL	%
Junta	VA												
Traslado	VB												
Atención a clientes internos	VC												
Suscribir negocio	VE												
Solicitar a otros deptos.: documentos, pólizas, folios	VH												
Calcular o cotizar: pólizas, primas, cotizaciones,	VI												
Revisión de: cotizaciones, liquidaciones, rehabilitaciones, correo	VJ												
Programar o planear actividades	VL												
Atención a agentes externos, promotores, clientes	VLL												
Elaboración de respaldos, listados y reportes	VM												
Atención y canalización de llamadas	VN												
Preparación de equipo y/o materiales	VO												
Acordar o dar instrucciones al personal	VÑ												
Problemas con equipo/agentes, documentos	VP												
Capacitación	VQ												
Recibir y/o distribuir documentos	VX												
Comprobar el estado del trámite y/o canalizarlo al área correspondiente	VZ												
Entregar pólizas, cotizaciones	AB												
Enviar o entregar documentos, invitaciones, correo	AC												
Plática sin objetivo definido	RA												
Actividades no relacionadas a la producción	RB												
Comida	RC												
Ausencia de registro	RD												
Tiempo extra	TE												

Anexo 5

FICHA DE PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:		PRODUCTO Y/O SERVICIO
DESCRIPCIÓN GENÉRICA:		
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA:		
ACTIVIDADES CLAVE:	★ ★ ★ ★ ★ ★	
ACTIVIDADES SECUNDARIAS:	• • • • •	

Anexo 6

Registro de Desempeño

Tipo: 16. Calidad de Servicio Interno
 Responsable: Cliente Interno
 Período de registro:

Num. Emp.
 Nombre:
 Puesto:

Dirección:
 Área:
 Depto:

Instrucciones: Cada ocasión que sea atendido por el personal de la empresa para aclaraciones, información y/o solución de dudas y preguntas, anote en los espacios correspondientes el nombre y el puesto de la persona que lo atendió y marque con una "X" la calidad del servicio que le fue otorgado.

Persona que lo atendió		Motivo	Fecha	Hora	Calidad de Servicio			
Nombre	Puesto				Excelente	Bueno	Malo	Pésimo

Firma del responsable del registro _____

Anexo 7

Registro de Desempeño

Tipo: 53. Comunicación

Responsable: Autoregistro

Período de registro:

Num. Emp.

Nombre:

Puesto:

Dirección:

Área:

Depto:

Instrucciones: Analice cuidadosamente las siguientes afirmaciones y marque con una "X" el recuadro que mejor exprese su opinión con respecto a su puesto de trabajo en la aseguradora.

Afirmación	Siempre (95-100%)	Casi siempre (70-94%)	Casi nunca (30-69%)	Nunca (menos de 29%)
Las indicaciones de mi jefe inmediato son claras y oportunas.				
Yo conozco los nuevos proyectos en que está involucrada mi área y mi puesto.				
Siempre tengo disponibles los materiales y equipo requeridos para realizar mi función.				
Los trabajos entregados a mi jefe inmediato son analizados cuidadosamente por él informándome del resultado obtenido.				
Yo siempre participo en la discusión o planteamiento de nuevas formas de operación que afectan mi trabajo.				

Por favor anote el nombre y puesto de su jefe inmediato:

Nombre: _____

Puesto: _____

Firma del responsable del registro _____

Anexo 8

Registro de Desempeño

Tipo: 55. Incidente crítico

Responsable: Autoregistro

Período de registro:

Num. Emp.

Nombre:

Puesto:

Dirección:

Area:

Depto:

Instrucciones: Cada ocasión que ocurra una situación que afecte el desarrollo planeado de su trabajo (problemas de cálculo de pólizas, fallas de sistema, captura, etc.) deberá llenar el siguiente formato.

Incidente crítico, describa claramente el problema	Fecha	Hora	Causa (indique personas involucradas y su relación con el incidente)	Solución o propuesta aplicada	Fecha	Hora

Firma del responsable del registro _____

Anexo 9

Registro de Desempeño

Tipo: 51. Autorizaciones
 Responsable: Autoregistro
 Período de registro:

Num. Emp.
 Nombre:
 Puesto:

Dirección:
 Área:
 Depto:

Instrucciones: Cada ocasión que autorice un documento tal como estrategias, procedimientos, pagos, cheques, informes, prórrogas de pago, bonos, constancias, incentivos, cursos, endosos, órdenes de trabajo o pólizas sobre su área de responsabilidad, anote en el registro el tipo de documento, persona o puesto a quien lo autoriza, fecha y hora de inicio y término y el resultado o impacto de la misma expresada en pesos.

Tipo de documento	Inicio		Persona a quien autoriza		Término		Resultado o Impacto
	Fecha	Hora	Nombre	Puesto	Fecha	Hora	

Firma del responsable del registro _____

Anexo 10

Registro de Desempeño

Tipo: 19. Ventas Asesor

Responsable: Autoregistro

Período de registro:

Num. Emp.

Nombre:

Puesto:

Dirección:

Area:

Depto:

Instrucciones: Cada ocasión que su jefe inmediato le apruebe el reporte de prospección llene las columnas siguientes.

Fecha de contacto	Descripción del prospecto	Tipo de seguro o negocio	Fecha en que se realiza el negocio	Monto total del seguro o del negocio	Firma del jefe inmediato

Anexo 11

Registro de Desempeño

Tipo: 52. Elaboración Proyectos
 Responsable: Autoregistro
 Período de registro:

Num. Emp.
 Nombre:
 Puesto:

Dirección:
 Área:
 Depto:

Instrucciones: Cada ocasión que realice reportes, informes, propuestas y/o presentaciones sobre su área de responsabilidad, anote en el registro el tipo de documento, fecha y hora en que lo realizó, persona y puesto a quien lo entregó y/o presentó, fecha y hora en que lo entregó y el resultado obtenido expresado en pesos.

Nombre del reporte, informe, propuesta y/o presentación.	Inicio		Persona que recibió		Entrega		Resultado o Impacto
	Fecha	Hora	Nombre	Puesto	Fecha	Hora	

Firma del responsable del registro _____

Anexo 12

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

PUESTO:
DEPARTAMENTO:
DIRECCIÓN:

NOMBRE	ACTIVIDAD CLAVE	CANTIDAD POR DÍA	CALIDAD PROMEDIO	TIEMPO POR UNIDAD	TIEMPO DE REGISTRO	CALIFICACIÓN

COMENTARIOS

NOTA: LOS ESPACIOS VACÍOS INDICAN QUE EL EMPLEADO NO ENTREGÓ O PRESENTÓ DATO ALGUNO.

NOTA: LA CALIDAD ESTÁ ESTIMADA CON BASE EN EL PROMEDIO DE LOS PORCENTAJES ARROJADOS POR LA OPINIÓN DEL PROPIO EMPLEADO, SU JEFE INMEDIATO Y/O CLIENTES INTERNOS.

Anexo 13

ESTANDARES DE HABILIDADES

PUESTO:

ACTIVIDADES	CALIDAD	PRODUCTO	TIEMPO	CALIFICACION
	100%	+1=100% 0=25%		100
	100%	+1=100% 0=25%		100
				TOTAL

CALIFICACIONES TOTALES PARA EL PUESTO:

-100%
-75%
-50%
-25%

NOTA: LA CALIDAD ESTÁ ESTIMADA CON BASE EN EL PROMEDIO DE LOS PORCENTAJES ARROJADOS POR LA OPINIÓN DEL PROPIO EMPLEADO, SU JEFE INMEDIATO Y/O CLIENTES INTERNOS.

Anexo 14 a

FICHA DE PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:	<i>ASESOR COMERCIAL</i>	PRODUCTO Y/O SERVICIO
DESCRIPCIÓN GENERAL:	LOGRAR LA PROSPECTACION Y VENTA DE UN SEGURO Y/O NEGOCIO	
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA:		
ACTIVIDADES CLAVE:	<ul style="list-style-type: none"> ★ PROSPECTAR CLIENTES POTENCIALES PARA LA COMPAÑÍA. ★ VENDER SEGUROS Y/O CREAR NEGOCIOS FUTUROS. 	<p>AUMENTAR LOS CLIENTES PARA LA COMPAÑÍA.</p> <p>AUMENTAR LOS INGRESOS PARA LA COMPAÑÍA.</p>
ACTIVIDADES SECUNDARIAS:	<ul style="list-style-type: none"> • ELABORAR PROGRAMAS DE PROSPECTACIÓN DE CLIENTES. • REUNIÓN PARA ACORDAR MÉTODOS DE TRABAJO. • SOLICITAR INFORMACIÓN ACERCA DE LOS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS. • CAPACITACIÓN EN EL MANEJO DEL COTIZADOR. 	

Anexo 14 b

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

PUESTO: ASESOR COMERCIAL
DEPARTAMENTO: VIDA METROPOLITANA
DIRECCIÓN: METROPOLITANA

NOMBRE	ACTIVIDAD CLAVE	CANTIDAD POR DÍA	CALIDAD PROMEDIO	TIEMPO POR UNIDAD	TIEMPO DE REGISTRO	CALIFICACIÓN
C. C. R. A.						
T. O. F. A.						
C. P. V. A.						
L. P. E.						
L. R. S.						
R. R. O. R.						

PUESTO: ASESOR COMERCIAL
DEPARTAMENTO: VIDA NORESTE
DIRECCIÓN: NORESTE

NOMBRE	ACTIVIDAD CLAVE	CANTIDAD POR DÍA	CALIDAD PROMEDIO	TIEMPO POR UNIDAD	TIEMPO DE REGISTRO	CALIFICACIÓN
L. L. J. A.	VENTAS	1				
P. G. R.	VENTAS	1				

PUESTO: ASESOR COMERCIAL
DEPARTAMENTO: VIDA SURESTE
DIRECCIÓN: SURESTE

NOMBRE	ACTIVIDAD CLAVE	CANTIDAD POR DIA	CALIDAD PROMEDIO	TIEMPO POR UNIDAD	TIEMPO DE REGISTRO	CALIFICACIÓN
L. L. J. A.	VENTAS	1				85
P. G. R.	VENTAS	1				85

COMENTARIOS:

NOTA: LOS ESPACIOS VACÍOS INDICAN QUE EL EMPLEADO NO ENTREGÓ Ó PRESENTÓ DATO ALGUNO.

NOTA: LA CALIDAD ESTÁ ESTIMADA CON BASE EN EL PROMEDIO DE LOS PORCENTAJES ARROJADOS POR LA OPINIÓN DEL PROPIO EMPLEADO, SU JEFE INMEDIATO Y/O CLIENTES INTERNOS.

Anexo 14 c

ESTANDARES DE HABILIDADES

PUESTO: ASESOR COMERCIAL

ACTIVIDADES	CALIDAD	PRODUCTO	TIEMPO	CALIFICACION
VENTAS	100%	+1=100% 0=25%	100%	100
				TOTAL 100

CALIFICACIONES TOTALES PARA EL PUESTO:

100—100%
75—75%
50—50%
-25—25%

NOTA: LA CALIDAD ESTÁ ESTIMADA CON BASE EN EL PROMEDIO DE LOS PORCENTAJES ARROJADOS POR LA OPINIÓN DEL PROPIO EMPLEADO, SU JEFE INMEDIATO Y/O CLIENTES INTERNOS.

Anexo 15 a

FICHA DE PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:	<i>JEFE DE SINIESTROS</i>	PRODUCTO Y/O SERVICIO
DESCRIPCIÓN GENÉRICA:	PROGRAMAR E INSTRUMENTAR LA ACTUALIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN SOBRE SINIESTRALIDAD.	
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA:		
ACTIVIDADES CLAVE:	<ul style="list-style-type: none"> ★ ENTREGAR PROCEDIMIENTOS DE ATENCIÓN DE SINIESTROS, REPORTE DE SINIESTRALIDAD Y LISTADOS. ★ AUTORIZAR TAREAS PARA EL PERSONAL Y ASISTENCIA A CURSOS. ★ ENVIAR CORREOS SOBRE PARTICIPANTES A CURSOS, SINIESTRALIDAD (AGENTES Y ASEGURADOS). 	<p>MEJORAMIENTO DE OPERACIONES.</p> <p>CONTINUIDAD EN LA OPERACIÓN.</p> <p>MANTENER INFORMADOS A CLIENTES EXTERNOS E INTERNOS.</p>
ACTIVIDADES SECUNDARIAS:	<ul style="list-style-type: none"> • IDENTIFICAR EN DOCUMENTOS Y/O SISTEMA: ESTADO DE RESERVAS, LISTADO DE CNS (COMISION NACIONAL DE SEGUROS), FORMATOS. • DIRIGIR PROGRAMANDO ACTIVIDADES DEL PERSONAL DEL ÁREA, CAPACITACIÓN. • ACTUALIZAR RESERVAS EN TRON • SOLICITAR PRUEBAS DE LOS SINIESTROS, BASE DE DATOS PARA ESTUDIOS ACTUARIALES, CAMBIOS EN EL SISTEMA DE CÓMPUTO. • JUNTAS CON DIRECCIÓN TÉCNICA, SINIESTROS. 	

	<p>COSTOS PARA FIJAR COMPROMISOS.</p> <ul style="list-style-type: none">• CAPTURA DE ALTAS Y CATÁLOGO PARA TRANSFERENCIAS BANCARIAS Y SUS RESERVAS, ARCHIVO DE HOSPITALES.• REUNIONES DE TRABAJO PARA ACLARAR ASUNTOS CON CONTABILIDAD Y DIRECCIÓN.• DIRIGIR VERIFICANDO ELABORACIÓN DE FINIQUITOS; CAPACITACIÓN DE TRAMITADORES.• ARCHIVAR INFORMACIÓN.• ELABORAR TRANSFERENCIAS DE RESERVAS DE TRON A EXCEL.	
--	--	--

Anexo 15 b

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

PUESTO: JEFE SINIESTROS
DEPARTAMENTO: SINIESTROS SALUD
DIRECCIÓN: CENTRAL

NOMBRE	ACTIVIDAD CLAVE	CANTIDAD POR DÍA	CALIDAD PROMEDIO	TIEMPO POR UNIDAD	TIEMPO DE REGISTRO	CALIFICACIÓN
G. T.V.	SOLICITUD DE: FONDEO EN DOLARES			7'	120H	
	ENVIO DE: COMPROBANTES DE TRANSFERENCIA BANCARIA.	1		1 DIA		55
	SOLICITUD DE TRANSFERENCIA BANCARIA	1		5 DIAS		85
	ELABORACION DE: CONCILIACION DE SINIESTROS DEL EXTRANJERO, LLENADO DE BASE DE SINIESTROS ACUMULADO ANUAL (BASE PARA ELABORAR EL REPORTE EJECUTIVO)	1		300'		100
	CREACION DE: BASE DE DATOS DE POLIZAS IXE. COMPILACION DE MANUALES Y FORMATOS, LISTADO DE MONTOS POR PRODUCTOS DE 1997 A 1999.	10		30"		100
L. T. C.	EMISION DE: POLIZAS					

PUESTO: JEFE SINIESTROS
DEPARTAMENTO: DIRECCION SINIESTROS DAÑOS
DIRECCIÓN: CENTRAL

NOMBRE	ACTIVIDAD CLAVE	CANTIDAD POR DÍA	CALIDAD PROMEDIO	TIEMPO POR UNIDAD	TIEMPO DE REGISTRO	CALIFICACIÓN
M. R. J. J.	INGRESO DE: CHEQUES POR RECUPERACION Y VENTA DE SALVAMENTOS.	1.42		30'	24H	
	RECEPCION DE: CHEQUE	1		30'		100
	RECEPCION DE: OFERTAS DE SALVAMENTO	5		12'		
	ATENCION A: ASEGURADO PARA CAMBIO DE CHEQUE	1		140'		100
	ELABORACION DE: LISTADOS			20'		70
L. A. T. G.						

PUESTO: JEFE SINIESTROS
DEPARTAMENTO: DAÑOS
DIRECCIÓN: NORESTE

NOMBRE	ACTIVIDAD CLAVE	CANTIDAD POR DIA	CALIDAD PROMEDIO	TIEMPO POR UNIDAD	TIEMPO DE REGISTRO	CALIFICACIÓN
G. C. G. M.						

PUESTO: JEFE SINIESTROS
DEPARTAMENTO: DAÑOS
DIRECCIÓN: OCCIDENTE

NOMBRE	ACTIVIDAD CLAVE	CANTIDAD POR DIA	CALIDAD PROMEDIO	TIEMPO POR UNIDAD	TIEMPO DE REGISTRO	CALIFICACIÓN
C. M. R.	ANALIZA:					
	DETERMINACION DE PERDIDAS.	2			22H 30'	85
	FACTURAS HONORARIOS AJUSTADOR.	1			"	
	FACTURAS POR HOSPITALES Y GASTOS MEDICOS (R.C.).	1			"	
	PAGO DE SINIESTROS	5			"	85

COMENTARIOS:

NOTA: LOS ESPACIOS VACÍOS INDICAN QUE EL EMPLEADO NO ENTREGÓ Ó PRESENTÓ DATO ALGUNO.

NOTA: LA CALIDAD ESTÁ ESTIMADA CON BASE EN EL PROMEDIO DE LOS PORCENTAJES ARROJADOS POR LA OPINIÓN DEL PROPIO EMPLEADO, SU JEFE INMEDIATO Y/O CLIENTES INTERNOS.

Anexo 15 c

ESTANDARES DE HABILIDADES

PUESTO: JEFE SINIESTROS

ACTIVIDADES	CALIDAD	PRODUCTO	TIEMPO	CALIFICACION
INGRESO DE: CHEQUES POR RECUPERACION Y VENTA DE SALVAMENTOS.	100%	+2=100% 1=50% 0=0%	-30=100% 33=75% 36=50% +39=25%	100
RECEPCION DE: CHEQUE	100%	+1=100% 0=0%	-30=100% 33=75% 36=50% +39=25%	100
RECEPCION DE: OFERTAS DE SALVAMENTO.	100%	+5=100% 4=75% 3=50% -2=25%	-12=100% 15=75% 18=50% +21=25%	100
ATENCION A: ASEGURADO PARA CAMBIO DE CHEQUE.	100%	+1=100% 0=0%	-140=100% 143=75% 146=50% +149=25%	100
ELABORACION DE: LISTADOS.	100%	+1=100% 0=0%	-20=100% 23=75% 26=50% +29=25%	100
TOTAL				500

CALIFICACIONES TOTALES PARA EL PUESTO:

500—100%
300—75%
250—50%
-125—25%

NOTA: LA CALIDAD ESTÁ ESTIMADA CON BASE EN EL PROMEDIO DE LOS PORCENTAJES ARROJADOS POR LA OPINIÓN DEL PROPIO EMPLEADO, SU JEFE INMEDIATO Y/O CLIENTES INTERNOS

Anexo 16 a

FICHA DE PUESTO		
NOMBRE DEL PUESTO:	<i>SUBDIRECTOR DE PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS</i>	PRODUCTO Y/O SERVICIO
DESCRIPCIÓN GENÉRICA:	INSTRUMENTAR LAS ESTRATEGIAS QUE PERMITAN EL CABAL CUMPLIMIENTO DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS Y POLÍTICOS DE LA VICEPRESIDENCIA EJECUTIVA Y DIRECCIÓN GERENCIAL EN MATERIA CAPITAL HUMANO DENTRO DE LA NORMATIVIDAD VIGENTE.	
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA:		
ACTIVIDADES CLAVE:	<ul style="list-style-type: none"> ★ CONTROL INTERNO DE LOS MOVIMIENTOS DE PERSONAL, ALTAS, BAJAS, INCAPACIDADES, PERMISOS, SUELDOS, SALARIOS, COMISIONES, CONTRATOS Y PLANTILLAS AUTORIZADO (HEAD COUNT). ★ AUTORIZACIÓN DE FACTURAS, ANUNCIOS PARA RECLUTAMIENTO, INTEGRANTES DE COMITÉS DE R.H., PROGRAMA DE ACTIVIDADES DEL ÁREA, PAGOS DE HONORARIOS. ★ ENVIAR INFORMACIÓN SOBRE NECESIDADES DE COMITÉS DE R.H., ORGANIGRAMAS, CONTENIDOS TEMÁTICOS PARA CURSOS (LIDERAZGO Y DESARROLLO), MOVIMIENTOS DE PERSONAL (NO AUTORIZADO) Y 	<p>DISPONER DE INFORMACIÓN Y OPORTUNA PARA LA TOMA DE DECISIONES.</p> <p>CIFRAS ADECUADAS Y DE ACUERDO CON POLÍTICAS.</p> <p>MANTENER INFORMADOS A CLIENTES INTERNOS.</p>

ACTIVIDADES SECUNDARIAS:	<p>PROCEDIMIENTOS ORGANIZACIONALES.</p> <p>★ REVISIÓN DEL CONTRATO COLECTIVO.</p> <ul style="list-style-type: none"> • JUNTAS PARA ACORDAR SISTEMAS Y REQUERIMIENTOS DE SU ÁREA Y DE LAS DEMÁS DIVISIONES. • REUNIONES DE TRABAJO PARA ELABORAR E INTEGRAR PROYECTOS EN MATERIA DE RECURSOS HUMANOS. • IDENTIFICAR EN SISTEMA Y/O DOCUMENTOS INFORMACIÓN RELEVANTE A LOS PROYECTOS EN CURSO. • REALIZACIÓN DE PROYECTOS EN MATERIA DE SU COMPETENCIA (SUELDOS, SELECCIÓN, CAPACITACIÓN, RELACIONES CON EL SINDICATO). • PROGRAMAR ACTIVIDADES. • RESOLVER SITUACIONES PROBLEMÁTICAS EN MATERIA DE R.H. 	CONTRATACIÓN COLECTIVA ADECUADA A LA OPERACIÓN .
---------------------------------	--	--

Anexo 16 b

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

PUESTO: SUBDIRECTOR DE PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
DEPARTAMENTO: PLANEACION RECURSOS HUMANOS
DIRECCIÓN: CENTRAL

NOMBRE	ACTIVIDAD CLAVE	CANTIDAD POR DÍA	CALIDAD PROMEDIO	TIEMPO POR UNIDAD	TIEMPO DE REGISTRO	CALIFICACIÓN
A. B. R.	ELABORACION DE: PLAN ESTRATEGICO DE R.H PROPUESTA GASTO DE PERSONAL DISEÑO NUEVA ESTRUCTURA ALINEACION DE PUESTOS PARTICIPACION EN EL CAMBIO DE AJUSTADORES AUTORIZACION DE: RECIBOS DESPIDO MOVIMIENTOS DE PERSONAL AUTORIZACION.				120H	76.75 57.5 85 85

COMENTARIOS:

NOTA: LOS ESPACIOS VACÍOS INDICAN QUE EL EMPLEADO NO ENTREGÓ Ó PRESENTÓ DATO ALGUNO.

NOTA: LA CALIDAD ESTÁ ESTIMADA CON BASE EN EL PROMEDIO DE LOS PORCENTAJES ARROJADOS POR LA OPINIÓN DEL PROPIO EMPLEADO, SU JEFE INMEDIATO Y/O CLIENTES INTERNOS.

Anexo 16 c

ESTANDARES DE HABILIDADES

PUESTO: SUBDIRECTOR PLANEACIÓN DE RR. HH.

ACTIVIDADES	CALIDAD	PRODUCTO	TIEMPO	CALIFICACION
PARTICIPACIÓN EN EVENTOS RELACIONADOS CON EL RECURSO HUMANO. (CAMBIO EN AJUSTADORES)	100%	+1=100% 0=25%	100%	100
ELABORACION DE: PLAN ESTRATEGICO DE R.H PROPUESTA GASTO DE PERSONAL DISEÑO NUEVA ESTRUCTURA ALINEACION DE PUESTO.	100%	+4=100% 3=75% 2=50% 1=25%	100%	100
AUTORIZACION DE: RECIBOS DESPIDO MOVIMIENTOS DE PERSONAL	100%	+4=100% 3=75% 2=50% 1=25%	100%	100
				TOTAL 300

CALIFICACIONES TOTALES PARA EL PUESTO:

300—100%
250—75%
200—50%
-150—25%

NOTA: LA CALIDAD ESTÁ ESTIMADA CON BASE EN EL PROMEDIO DE LOS PORCENTAJES ARROJADOS POR LA OPINIÓN DEL PROPIO EMPLEADO, SU JEFE INMEDIATO Y/O CLIENTES INTERNOS.