



**Universidad Nacional de Ingeniería  
Facultad de Ciencias y Sistemas**

**Tesina para optar al título de Ingeniero de Sistemas**

**“Propuesta de Manual de Funciones para la Empresa Correduría de Seguros KIGSA”.**

**Autores:**

- Herick Jesman Mendoza Sails. 2008-22623
- Danys Alexander Meynard Flores. 2008-22417
- Cesar Julio Mendoza Fernández. 2008-22259

**Tutor:** MBA.ING. Manuel Huete Msi.

Managua, Nicaragua, 28 de octubre del 2013.

## **Introducción**

La Correduría de seguros KIGSA se encuentra ubicada de Las delicias del Volga, 1 cuadra abajo 75 varas al sur Managua, Nicaragua, fue fundada el 8 de Febrero del año 2011, por el Gerente General-Propietario de la empresa, el cual cursó sus estudios en la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI). En los años 80 obtuvo una beca para continuar sus estudios en la Escuela Superior de Tropas de Ingeniería en Rusia, en los 90 obtuvo su Licenciatura en Derecho en la Universidad Nacional Autónoma (UNAM) y después de haber pasado como empleado para la Correduría de Seguros INISER le surgió la idea de crear su propia empresa, tratarle un servicio más personalizado y que a la vez pueda proveer a los clientes con información y asesoramiento en la rama de seguros tanto de pre-venta como un excelente servicio de post-venta. El sector que cubre primordialmente la empresa es el financiero.

El giro de la empresa se enfoca en intermediar con las diversas empresas aseguradoras y sus clientes, en los segmentos de seguros personales y empresariales. Hasta el momento se ha observado que la problemática que existe en la empresa es: Las funciones y responsabilidades en la empresa de correduría de seguros KIGSA no se encuentran claramente definidas. De la misma forma sus empleados tienen sobrecarga de trabajo, falta de coordinación entre las áreas, informalidad laboral, dependencia del superior por parte de sus subordinados para culminar sus actividades, conflicto de autoridad, no tiene una jerarquía formal y fuga de responsabilidad.

Basado en todo lo anterior se definió como situación problemática: “Las funciones de los empleados no han sido descritos de forma clara y precisa”.

Siendo el problema principal “Incorrecta distribución de las funciones”.

Para dar respuesta al problema expuesto se definió como objetivo principal; “Proponer un manual de funciones para la empresa correduría de seguros KIGSA”.

Así mismo se planteó como objeto de estudio “la empresa Correduría de Seguros KIGSA” y como campo de acción “los puestos de trabajo”.

El tema de estudio en consecuencia se definió como: “Propuesta de Manual de funciones para la Empresa Correduría de Seguros KIGSA.”

## **Introducción**

La Correduría de seguros KIGSA se encuentra ubicada de Las delicias del Volga, 1 cuadra abajo 75 varas al sur Managua, Nicaragua, fue fundada el 8 de Febrero del año 2011, por el Gerente General-Propietario de la empresa, el cual cursó sus estudios en la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI). En los años 80 obtuvo una beca para continuar sus estudios en la Escuela Superior de Tropas de Ingeniería en Rusia, en los 90 obtuvo su Licenciatura en Derecho en la Universidad Nacional Autónoma (UNAM) y después de haber pasado como empleado para la Correduría de Seguros INISER le surgió la idea de crear su propia empresa, tratarle un servicio más personalizado y que a la vez pueda proveer a los clientes con información y asesoramiento en la rama de seguros tanto de pre-venta como un excelente servicio de post-venta. El sector que cubre primordialmente la empresa es el financiero.

El giro de la empresa se enfoca en intermediar con las diversas empresas aseguradoras y sus clientes, en los segmentos de seguros personales y empresariales. Hasta el momento se ha observado que la problemática que existe en la empresa es: Las funciones y responsabilidades en la empresa de correduría de seguros KIGSA no se encuentran claramente definidas. De la misma forma sus empleados tienen sobrecarga de trabajo, falta de coordinación entre las áreas, informalidad laboral, dependencia del superior por parte de sus subordinados para culminar sus actividades, conflicto de autoridad, no tiene una jerarquía formal y fuga de responsabilidad.

Basado en todo lo anterior se definió como situación problemática: “Las funciones de los empleados no han sido descritos de forma clara y precisa”.

Siendo el problema principal “Incorrecta distribución de las funciones”.

Para dar respuesta al problema expuesto se definió como objetivo principal; “Proponer un manual de funciones para la empresa correduría de seguros KIGSA”.

Así mismo se planteó como objeto de estudio “la empresa Correduría de Seguros KIGSA” y como campo de acción “los puestos de trabajo”.

El tema de estudio en consecuencia se definió como: “Propuesta de Manual de funciones para la Empresa Correduría de Seguros KIGSA.”

## **Justificación:**

Hoy en día las herramientas de administración han tomado una gran relevancia en la consecución de la productividad en las organizaciones a toda escala, dentro de éstas tiene mayor importancia el Manual de Funciones por ser el soporte ideal para la toma de decisiones y el ordenamiento de la organización en sus diferentes niveles jerárquicos.

Este manual permite orientar la forma en que la empresa se organizará en caso de un posible crecimiento para cumplir con su objetivo, clarificar las funciones que desempeñaran los diferentes responsables que la integran y sus relaciones de autoridad y dependencia.

Al contar la empresa con su manual de funciones obtendrá una mayor facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas, no se ocasionarán conflictos de autoridad, ni fugas de responsabilidad, ya que en cada uno de los puestos se facilitará la información y se detallarán las tareas, habrá mayor división del trabajo de una forma equitativa y sobre todo se mantendrá la disciplina para mantener un mejor orden dentro de la empresa, les permitirá obtener una mejor selección de personal para cuando se desee ascender de categoría a un empleado; debido a que se dará conocer los requisitos que deben reunir las personas para optar a un nuevo puesto, haciendo un debido diagnóstico especificando lo requerido en el área determinada. Así mismo, se les permitirá realizar una adecuada capacitación si dentro de la empresa los trabajadores pueden optar para el puesto disponible reuniendo lo antes dicho y se le determinaría sus políticas salariales justas, de lo contrario se realizará el adecuado procedimiento para contratar a un trabajador por afuera.

Partiendo de la misión de KIGSA que es preservar la seguridad de las empresas de Nicaragua así como del personal trabajador haciéndolas más confiables, ayudará a mantener una mayor solidez en estas mismas, contribuyendo en el desarrollo económico del país garantizando un continuo crecimiento.

En efecto un manual de funciones se elabora para lograr una eficiente administración.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General:**

“Proponer un manual de funciones para la empresa correduría de seguros KIGSA”.

### **Objetivos Específicos:**

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa en lo referente al perfil, responsabilidades y funciones de los puestos de trabajo.
- Analizar la consistencia de los puestos de trabajo de la empresa KIGSA, con los planes estratégicos establecidos en la misma.
- Elaborar una propuesta de manual de funciones para la empresa KIGSA.



## **Descripción del problema**

Actualmente en la empresa Correduría de Seguros KIGSA tiene como situación problemática. “Las funciones de los empleados no han sido descritos de forma clara y precisa”, debido a que no se ha formulado un manual de funciones en donde se defina una jerarquía formal, además está presente una dependencia de los subordinados lo cual incita a un riesgo de no alcanzar los objetivos ni las metas establecidas, posibilidad de fraude sobre las metas establecidas en la empresa, y al no especificar cada uno de los cargos las funciones y responsabilidades esto genera exceso de trabajo, falta de coordinación, informalidad en sus actividades operacionales y fuga de responsabilidades.

Hasta el momento la dirección de la empresa se ha estructurado de forma unidireccional, en donde el gerente propietario desempeña muchas funciones y responsabilidades al igual que los demás empleados de la misma.

Por lo tanto a la gerencia de la institución se le hace de suma importancia una descripción más detallada de cada uno de sus puestos de trabajo en caso de un posible crecimiento ya que no cuentan con un organigrama específico que sirva como fuente de información.

## **Giro de la empresa**

La empresa KIGSA se enfoca en intermediar con las diversas empresas aseguradoras y sus clientes en los segmentos de seguros personales y empresariales; el corretaje de seguros generales, tales como seguros de incendio, terremoto, responsabilidad civil, el corretaje de seguros de vida y la asesoría postventa durante todo el proceso de vigencia de las pólizas contratadas. Hay que mencionar, que la venta de contratos de seguros se realiza tanto a baja como gran escala. Dado esto, los contratos de seguros incluyen ventas a clientes individuales como también empresas.

## **Servicio**

KIGSA es una empresa de correduría de seguro que está autorizado por la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras (SIBOIF) para vender seguros personales y empresariales además se encarga de asesorar a los clientes en sus consultas y requerimientos.

## **Capítulo I: Diagnóstico de la situación actual de la empresa.**

### **1.1 Introducción**

El propósito de este capítulo es identificar los aspectos más relevantes internas de la empresa para determinar factores claves que van a tener un impacto directo en su nivel de desempeño como Correduría de Seguros, y así evaluar en forma adecuada los cambios a realizar. En este diagnóstico se detallará como se encuentra organizada la Correduría de Seguros, las funciones generales de cada puesto de trabajo, su forma de organización, plan estratégico y procedimientos generales. De igual forma se examinará el nivel académico y profesional de cada trabajador. Para ello se revisará la documentación disponible en la empresa y se harán algunas entrevistas a diferentes funcionarios.

#### **1.1.1 Procedimiento utilizado para la realización del diagnóstico.**

Se procesó la información que se obtuvo mediante las entrevistas realizadas a los diferentes funcionarios en la empresa Correduría de Seguro KIGSA. Los aspectos más relevantes que se pudo observar en la entrevista realizada (Anexo I) son:

- El Gerente General brinda constante asesoramiento a sus clientes.
- Existe una sobre carga de trabajo para el puesto del Jefe Financiero, supervisión constante por parte del Jefe Financiero.
- El Jefe de venta/mercadeo en caso de ser necesario debe abandonar su puesto de trabajo para evaluar y asesorar al cliente en caso de algún siniestro o accidente (ver comentario de los funcionarios en el Anexo I).

La tabla 1 especifica con detalle los funcionarios entrevistados, así mismo en el anexo 1 se muestra con detalle cada uno de las preguntas utilizadas.

<b>Cargo</b>	<b>Tema</b>	<b>Fecha</b>	<b>Día</b>	<b>Hora</b>	<b>Lugar</b>
<b>Gerente General</b>	Funciones, nivel académico y nivel profesional.	12/04/2013	Viernes	9:00 a.m. a 11:a.m	En la correduría de seguros KIGSA
<b>Jefe Financiero</b>	Funciones, nivel académico y nivel profesional	12/04/2013	Viernes	9:00 a.m. a 11:a.m	En la correduría de seguros KIGSA
<b>Jefe de Ventas y Mercadeo</b>	Funciones, nivel académico y nivel profesional	01/05/2013	Miércoles	10:00 a.m. a 12:00 p.m.	Correduría de seguros KIGSA

**Tabla 1: Detalle de funcionarios entrevistados en la empresa de correduría KIGSA.**

Mediante estas entrevistas se detectaron varios problemas importantes dentro de la organización tales como:

- ✓ *La falta de una estructura organizacional formal:* La empresa no cuenta con un organigrama, ni con un manual de funciones descrito, lo que hace que no exista un orden en sus funciones.
  
- ✓ *Poca Coordinación entre áreas:* No existe una coordinación entre áreas, lo que hace que se tenga interferencia de funciones. Debido a que no hay comunicación clara se adquieren compromisos que no se pueden realizar debidamente, ya que no se cuentan con el apoyo de las otras áreas.
  
- ✓ *Ausencia de delimitaciones de responsabilidades específicas:* Los empleados tienen funciones, pero a la hora de asumir responsabilidades les es fácil recargarla en los demás debido a que no cuenta con ningún tipo de manual. Esto suele llevar a los empleados a repetir funciones y dejar de hacer otras.

## **1.2 Descripción de los aspectos relevantes de la empresa de correduría de seguro KIGSA.**

### **1.2.1 Misión y visión de la empresa**

#### **1.2.1.1 Misión de la correduría KIGSA**

La misión de la correduría KIGSA es la siguiente:

“Somos corredores de seguros que asumimos prudentemente los riesgos a que están expuestas la comunidad y sus bienes en Nicaragua. Hacemos esto fundamentados en la más estricta buena fe y en un equipo de profesionales altamente motivados, eficientes y creativos infundidos de un alto espíritu de compromiso con nuestros clientes y la comunidad, respaldados por inversionistas de reconocida solvencia económica y moral y de las empresas reaseguradoras más sólidas del país. De esta manera nuestros clientes reciben un excelente servicio y perciben solidez y confianza y así ayudamos significativamente al bienestar social y económico de nuestro país y compañías aseguradoras.”

#### **1.2.1.2 Visión de la correduría KIGSA**

La visión determina hasta dónde quiere llegar una empresa. La aspiración máxima de una compañía. Se determinó el anhelo y aspiración de la Correduría de Seguro KIGSA, la Visión con que tiene actualmente es el siguiente:

“Consolidar a KIGSA en el mercado de correduría de seguros, mejorar la preparación del personal actual y aumentar el personal de trabajo, aumentar la tarifa de trabajo.”

### 1.3 Principios de la correduría KIGSA

Los principios fundamentales de la correduría de seguro KIGSA, se basan en el Sistema de Control Interno y se entienden como los principios que caracterizan y personifican la naturaleza individual de Correduría de seguros KIGSA y son los que se enuncian a continuación:

- Autocontrol: Es la capacidad de todos y cada uno de los funcionarios de Correduría de seguros KIGSA, independientemente de su nivel jerárquico para evaluar y controlar su trabajo, detectar desviaciones y efectuar correctivos en el ejercicio y cumplimiento de sus funciones, así como para mejorar sus tareas y responsabilidades.
- Autoregulación: Se refiere a la capacidad de la organización para desarrollar en su interior y aplicar métodos, normas y procedimientos que permitan el desarrollo, implementación y mejoramiento de sus procedimientos generales, dentro del marco de las disposiciones legales aplicables.
- Autogestión: Apunta a la capacidad de la organización para interpretar, coordinar, ejecutar y evaluar de manera efectiva, eficiente y eficaz su funcionamiento.
- Efectividad: Esto es el cumplimiento de los objetivos básicos de la Sociedad, salvaguardando los recursos de la misma, que comprende los activos de la empresa y los bienes de terceros que se encuentren en su poder.
- Suficiencia y confiabilidad: de la información financiera y contable, así como la preparación de todos los estados financieros.
- Cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y estatutarias vigentes a las que se encuentra sujeta KIGSA.

#### 1.4 Valores de la corredería KIGSA

Los valores son guías de acción de la conducta de los empleados. La empresa no cuenta con ningún código de ética, por lo que será responsabilidad de cada uno de los empleados más antiguos, inculcar ciertos valores deseados dentro de la empresa, tanto al personal existente, y sobre todo, a futuros empleados para mejorar las relaciones personales internas. Esto se puede hacer mediante pláticas motivacionales o curso fuera de horario de la empresa que contengan:

1. Trabajo en equipo: Un trabajo en equipo es necesario para conseguir armonía en el trabajo individual que conlleva a cumplir las metas grupales. Si hay trabajo en equipo, existirá una adecuada comunicación y coordinación.
2. Respeto: Dentro de la empresa se debe fomentar un trato de respeto entre dos empleados que permite un clima laboral agradable, además de lograr una mayor cooperación.
3. Honestidad: La honestidad es factor crítico dentro de una organización, ya que está ligada con cualquier asunto dentro de la empresa, desde una sana información y comunicación hasta asuntos relacionados con dinero.
4. Responsabilidad: El principio de responsabilidad destaca entrega de trabajos y el buen cumplimiento de tareas en la fecha establecida.
5. Participación e Iniciativa: Cada individuo debe tener iniciativa de participar y aportar ideas para que la empresa camine de la mejor manera posible.



## **1.5 Ambiente de trabajo.**

La correduría de seguro KIGSA, realiza sus operaciones en una casa particular que cuenta con una oficina, seis cubículos y una bodega. Es un ambiente moderado el cual significa que hay un grado de control por parte de la Gerencia, pero a la vez los empleados gozan de muchas libertades tales como: uso de los equipos en sus tiempos libre, facilidad en el uso de las instalaciones y comunicación libre entre las áreas de trabajo. También se pudo observar que no hay suficiente ventilación, los empleados padecen de calor durante las horas de trabajo, la empresa cuenta con suficiente espacio para contener a los empleados, mas sin embargo, el espacio de las aéreas de trabajo es relativamente pequeño y puede ser algo incómodo para ellos, por lo tanto se pudo confirmar que existe un riesgo inherente en el caso de una emergencia ya que solo tiene una puerta que se usa de entrada y salida de los empleados.

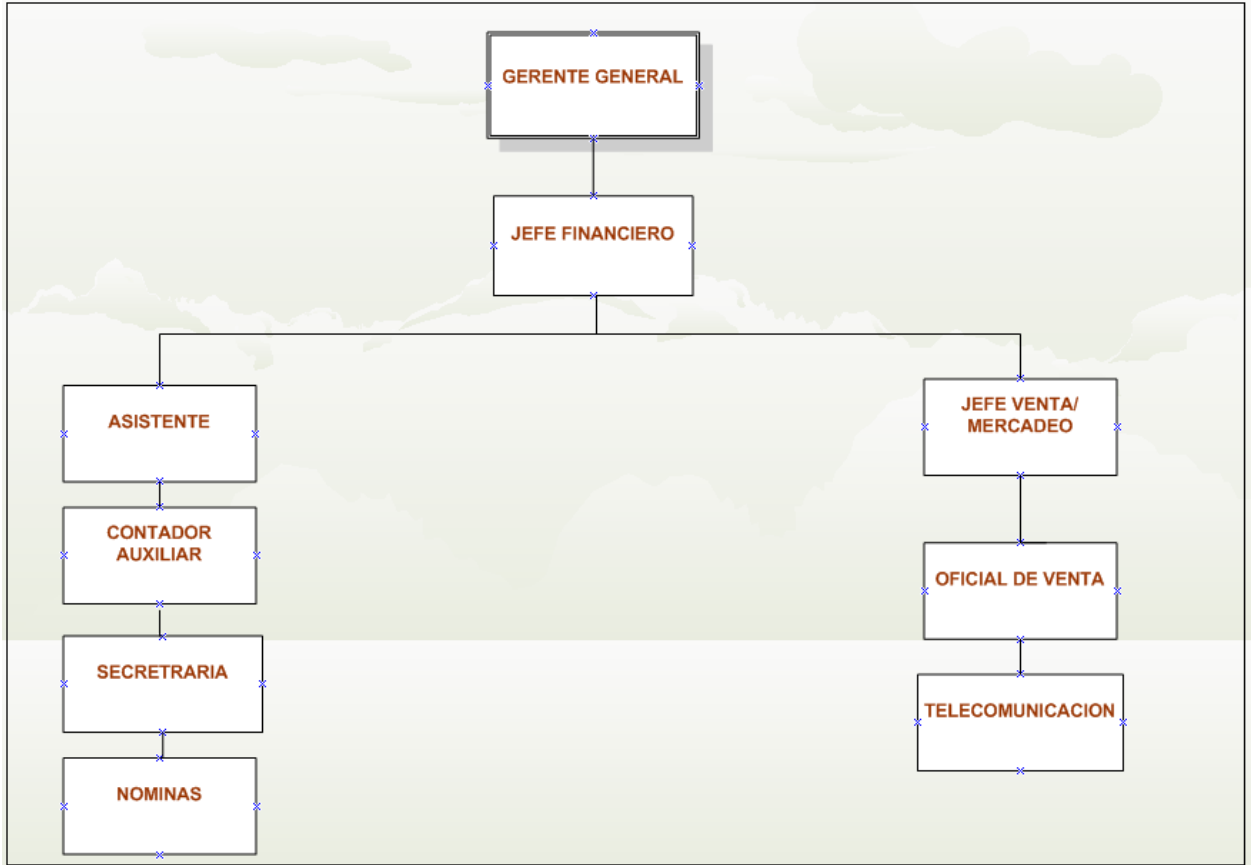
Se pudo observar que en cada uno de los puestos gozan de un nivel de autonomía al momento de realizar sus actividades, en el ambiente de trabajo de la correduría se detectaron los siguientes riesgos ocupacionales como los siguientes: estrés, cansancio de la vista, riesgos de accidentes al momento de abandonar la empresa para atender a un cliente, desgaste mental, contaminación de ruidos por los vehículos que transita por ese sector, el ruido de la planta aceitera que está ubicada en frente de KIGSA, ruido que proviene de la empresa que vende aire acondicionado ubicada al lado de la empresa KIGSA al momento de mover sus mercancías.

Se logró visualizar que el cromatismo de la empresa es el más adecuado ya que la mezcla de los colores no perturba la vista de los empleados; las paredes dentro y fuera de la empresa están pintadas en color verde tierno y los cubículos son de color blanco.

## 1.6 Estructura organizativa

Correduría KIGSA carece de una estructura organizacional. Sin embargo, trabaja de forma empírica. Existe una Gerencia General en primer lugar y luego existen encargados de cada unidad funcional, a los cuales tienen que responder el resto de los trabajadores que están divididos según estas áreas funcionales pero dentro de una misma unidad física. Este tipo de organización tiene una línea abierta de comunicación, en el cual cada trabajador se puede relacionar libremente con cualquiera o jefe de unidad. Su jerarquía por lo tanto es vertical, donde las cadenas de mando son cortas y no así los tramos de control.

La empresa en la actualidad está estructurada de la siguiente manera: una Gerencia General, un área funcional que contiene un Jefe Financiero que tiene a su cargo los siguientes puestos: un Jefe de Venta/Mercadeo dentro de este puesto tiene a su cargo los siguientes puestos: un oficial de venta y uno en telecomunicación; un Asistente Administrativo, Contador Auxiliar, Secretaria y un encargado de Nomina; todos estos puestos mencionados está en el mando y la supervisión del Jefe Financiero. Estos distintos niveles se componen de cuatro profesionales, cinco técnicos y un administrativo, en el caso que el Gerente General esté ausente por cierto tiempo; el Jefe Financiero asumirá las funciones del Gerente General temporalmente con el fin de que la empresa siga operando normalmente. Actualmente la empresa no cuenta con un organigrama en forma digitalizada ni escrita, sin embargo, se observó que trabaja de esta manera como se muestra en la (Figura 1).



**Figura 1: Organigrama de la situación actual de la correduría KIGSA.**

## **1.7 Descripción de puestos**

Es el proceso de investigación mediante el cual se determinan las tareas que componen el puesto, así como los conocimientos y condiciones que debe reunir una persona para que lo pueda desempeñar adecuadamente.

El análisis de los puestos consta de tres partes; una se refiere a las funciones, requerimientos y características (habilidades/destrezas) que deben reunir una persona para desempeñar eficazmente ese puesto o actividades que forman el puesto y la otra de los requerimientos.

Se Procedió a realizar diversas entrevistas a los funcionarios de la Correduría de Seguro KIGSA (ver tabla 1), con el fin de recoger toda la información necesaria para describir cada uno de los puestos que conforman la empresa. La cooperación por parte de los empleados fue un éxito, ya que se les informó el propósito de este trabajo. De esta forma se empezó a describir las funciones, habilidades y destrezas de los trabajadores que actualmente desempeñan en la correduría de seguro KIGSA.

### **1.7.1 Los aspectos considerados en esta descripción de puestos fueron los siguientes:**

Nivel académico/profesional, las funciones que se realizan los empleados, las habilidades y destrezas que poseen cada uno de ellos dentro de la Correduría de Seguro KIGSA.

### **1.7.2 Nivel académico/profesional**

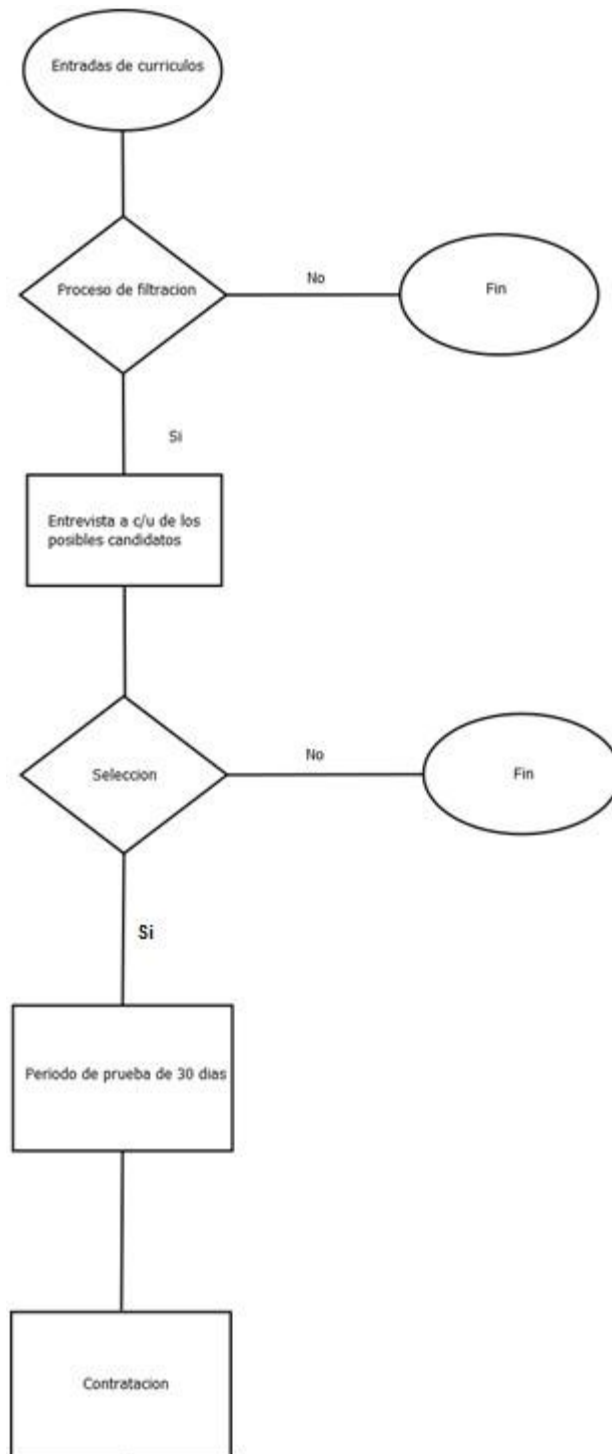
Un grado académico, titulación académica o título académico, es una distinción dada por alguna institución educativa, generalmente después de la terminación exitosa de algún programa de estudios. Sin embargo, esta denominación suele utilizarse para denominar más concretamente a las distinciones de rango universitario, que también se denominan titulación superior o titulación universitaria.

En la correduría de seguro KIGSA, los empleados que ejercen sus puestos son profesionales ya que sus puestos de trabajo los obliga a ser, de la misma forma cuentan con experiencias previas. En el Anexo II se muestran las funciones, habilidades, destrezas y nivel académico de cada uno de los empleados.

La correduría de seguro KIGSA, carece de un área de Recursos Humanos en específico por lo tanto las funciones que debe ejercer el puesto son delegados al Gerente General y el Jefe financiero. En conjunto ellos realizan un estudio sobre las diversas necesidades que tiene la empresa para crear cada puesto de trabajo.

### **1.8 El proceso de contratación.**

Se reciben los currículos en un periodo determinado, una vez que se hayan filtrado los currículos se seleccionan los más adecuados de acuerdo al puesto, se procede a entrevistar a cada uno de los posibles candidatos con su respectivo currículum, terminada la entrevista se selecciona al que mejor se desempeñó luego le da un periodo de prueba por treinta días, durante este periodo el candidato debe hacer los exámenes generales médicos y como mandata la ley debe proveer el record policial. A continuación se presenta el mismo proceso solamente que en un flujo grama:



**Figura 2: Flujo grama del proceso de contratación.**

Se presenta como muestra el siguiente formato que especifica los requerimientos del puesto de Jefe De Venta/Mercadeo (ver formato 1).

<b>Perfil del puesto</b>
<b>1-Nombre del puesto</b>
Jefe De Venta/Mercadeo.
<b>2-Funciones generales</b>
La persona que se ocupe de esta posición deberá intervenir directamente a las actividades de la promoción de los diversos tipos de pólizas, asesorar a los clientes de los beneficios que puede obtener al adquirir una póliza.
<b>3-Funciones específicas</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Velar por la correcta ejecución de inventarios.</li> <li>2. Futuras órdenes de compra.</li> <li>3. Planificación de despacho con los demás clientes.</li> <li>4. Promover los tipos de servicios de seguro.</li> <li>5. Asesorar a los clientes en las diferentes pólizas.</li> <li>6. Analizar si es que el cliente va a renovar su póliza actual o si va a hacer una nueva póliza de seguro con carácter jurídico o legal.</li> </ol>
<b>4-Requerimientos académicos</b>
Lic. En Administración de empresa.
<b>5-Otros requerimientos</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocimiento sobre gestión pública.</li> <li>2. Conocimientos de pólizas.</li> <li>3. Conocimientos de mecánica automotriz.</li> <li>4. Conocimientos eléctricos.</li> <li>5. Mecanografía.</li> <li>6. Conocimientos de Excel Avanzado.</li> </ol>

## 6-Requerimientos físicos

1. Se requiere que la persona en asunto de que sea necesario debe de abandonar su puesto de trabajo para evaluar y asesorar al cliente en el caso de algún siniestro o accidente.

### Formato 1 Perfil de puesto Jefe de Venta/Mercadeo

#### 1.9 Carga de trabajo

Es el conjunto de requerimiento a los que se ve sometido la persona a lo largo de su jornada laboral. Estos requerimientos pueden ser de tipo físico y/o mental.

En el análisis que se efectuó en la empresa correduría de seguro KIGSA, se detectó que la empresa realiza sus operaciones con una política de minimizar recursos para optimizar ganancias contratando a sus trabajadores sujetos a servicios profesionales en donde les especifica que dentro de su puestos de trabajo desempeñaran otras funciones que no competen a su cargo por lo tanto se encontró sobre carga de trabajo en los puestos gerenciales que se encuentran actualmente en la estructura organizacional tomando como ejemplo el puesto : Jefe financiero que realiza funciones de recursos humanos de igual forma realiza funciones del de proyectos, y contabilidad.

En la carga de trabajo es importante notar que cada uno de los empleados debe mantener relaciones con las distintas aseguradoras que operan en el país, además ellos tienen la obligación de asesorar a sus clientes en materia de seguro. Son considerados como los ojos de la compañía de seguros y deben de estar calificados para realizar una selección adecuada de los riesgos y a la vez determinar si estos riesgos son asegurables o no son asegurables.



## **1.10 Forma y organización de trabajo**

La organización son un conjunto de principios o aspectos esenciales que determinan el reparto del trabajo a realizar por un grupo de personas que conjuntamente tienen asignadas unas determinadas funciones que deben realizar en un lugar de trabajo. Este concepto es aplicable tanto a una unidad como a un grupo.

La correduría de seguro KIGSA labora de la manera siguiente: Gerencia esta fusionada con venta, Administración con Finanza, Mercadeo con Informática. Cabe de recalcar que la organización tiene una jerarquía vertical y las líneas de comunicación de las diversas áreas que la conforma son abiertas.

Cuando en la correduría de seguros se decide repartir la carga de trabajo de un grupo, sea cual sea la opción que adopten para organizarse, ellos toman en cuenta diversos aspectos tales como:

- Establecen el grado de especialización horizontal del trabajo a realizar: siempre determinan un mayor o menor grado de especialización horizontal esto es dependiendo de la complejidad del trabajo que se está realizando.
- Establecen el grado de división jerárquica del trabajo: decidir que una sola persona toma todas las decisiones.
- Asignación de medios a cada miembro y un espacio de trabajo: hay que asignar los medios y espacio de tal forma que sean los necesarios.

### **1.11 Capacitación y desarrollo humano**

La correduría de seguros KIGSA se ha caracterizado siempre por proveerles a sus trabajadores la capacitación necesaria para que puedan permanecer actualizados con las diferentes pólizas que se están generando para poder lidiar con un segmento específico del mercado que antes no se tomaba en cuenta.

La organización debe capacitar a su personal, porque el contexto actual es sumamente cambiante. Ante esta circunstancia, el comportamiento se modifica y nos enfrenta constantemente a situaciones de ajuste, adaptación, transformación y desarrollo.

Los empleados de la correduría de seguro KIGSA, son capacitados por la empresa de seguro INISER cada seis meses en donde recibe un Seminario de Actualización Profesional en los marcos de nuevas pólizas, este seminario consiste en dar a conocer con detalles las nuevas pólizas de Seguro, Técnica de cómo dirigir al cliente y como ofrecer el servicio.

Esto es un esfuerzo para ofrecer a los empleados los conocimientos y habilidades que la organización necesitará de él, en el futuro. Se busca la capacitación o entrenamiento cada seis meses en INISER en el cual se le pueden atribuir a los empleados: Conocimientos, habilidades, actitudes del empleado.

## **1.12 Evaluación del personal y Ambiente de control**

### **1.12.1 Evaluación del personal**

La correduría de seguro KIGSA, actualmente no cuenta con un programa que evalúe a sus empleados por lo tanto es considerado una de las debilidades más importantes. Ya que no permite medir y evaluar el desempeño del personal para posterior ascenso o para la creación de nuevos puestos.

### **1.12.2 Ambiente de control**

Los elementos mínimos establecidos por correduría de seguros KIGSA para crear un adecuado ambiente de control son:

- a) Determinación formal por parte de la alta dirección de los principios básicos que rigen la entidad, los cuales deben constar en documentos que se divulguen a toda la organización.
  
- b) *Código de Ética*: KIGSA corredores de seguros adoptó en su Código las pautas de comportamiento que consagran explícitamente las políticas y las directrices de la Sociedad en materia de control interno, que incluye entre otros aspectos:
  - 1. Cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y estatutarias vigentes a las que se encuentra sujeta KIGSA.
  - 2. Situaciones generadoras de conflicto de interés.
  - 3. Políticas sobre la actuación de sus agentes, en forma directa o indirecta, en cualquiera de las líneas de negocios y operaciones que realicen en desarrollo de su objeto social.
  - 4. Manejo de información sensible.
  - 5. Relaciones con clientes o proveedores.

La supervisión que requieren estos puestos de la empresa es frecuente ya que todas las tareas salvo las variaciones menores deben de ser analizados por el gerente general

### **1.13 Plan estratégico**

No se encontró ningún plan estratégico. Sin embargo el dueño de la empresa afirma que sí tiene un plan estratégico planteado pero no en físico. Además asegura que dicho plan está proyectado a dos años. Pero no aclaro en qué consiste dicho plan, solo él lo conoce.

La organización lo hace con el propósito de afirmarse y fomentar la vinculación que tiene la empresa para con sus empleados. Es importante tomar en cuenta el tamaño de la empresa y el grado de exigencia en la declaración de dichos objetivos, es decir, una correduría de seguros, puede no incluir estas decisiones en su plan estratégico y optar por realizar una declaración de sus intenciones, pero en el caso de la correduría KIGSA no ha tomado pasos para declararlos formalmente más bien se han basado en lo empírico.

Se pudo percibir que la empresa Correduría de Seguros KIGSA, no cuenta con ningún Plan Estratégico establecido formalmente. No obstante es de relevancia para este estudio mencionar que se pudo observar que la Empresa tiene como estrategias empíricas:

*“Mejorar su posición en el mercado al incrementar sus utilidades por medio de la consolidación como una empresa en el mercado de seguro al darle un mejor seguimiento a sus clientes y mantenimiento de las pólizas que han adquirido después de un periodo de tiempo, con eso incrementara su cartera de negocios con proyecciones a dos años”.*

## **1.14 Políticas de Control de seguridad.**

### **1.14.1 Primera Política: Acceso a la Información.**

Todos los empleados, directivos y colaboradores que laboran para KIGSA Correduría de seguros deben tener acceso sólo a la información necesaria para el desarrollo de sus actividades. En el caso de personas ajenas a la Sociedad, el responsable de generar la información debe autorizar sólo el acceso indispensable de acuerdo con el trabajo realizado por estas personas, previa justificación.

Proveedores o terceras personas solamente deben tener privilegios durante el periodo del tiempo requerido para llevar a cabo las funciones aprobadas.

Para dar acceso a la información se tendrá en cuenta la clasificación de la misma al interior de la Sociedad, la cual deberá realizarse de acuerdo con la importancia de la información en la operación normal de la Entidad.

### **1.14.2 Segunda Política: Seguridad de la Información**

Todos los empleados y directivos que laboran para KIGSA. Correduría de seguros son responsables de la información que manejan y deberán cumplir los lineamientos generales y especiales dados por la Entidad, por la Ley para protegerla y evitar pérdidas, accesos no autorizados, exposición y utilización indebida de la misma.

Los empleados, directivos y colaboradores deben firmar y renovar cada año, un acuerdo de cumplimiento de la seguridad de la información, la confidencialidad, el buen manejo de la información.

Después de que el trabajador deja de prestar sus servicios a la Entidad, se compromete entregar toda la información respectiva de su trabajo realizado. Una vez retirado el funcionario, deben comprometerse a no utilizar, comercializar o divulgar los productos o información generada o conocida durante la gestión en la entidad, directamente o través de terceros

#### **1.14.3 Tercera Política: Seguridad para los Servicios Informáticos**

El sistema de correo electrónico y utilidades asociadas de la entidad debe ser usado únicamente para el ejercicio de las funciones de competencia de cada funcionario y de las actividades contratadas en el caso de los colaboradores. Correduría de seguros KIGSA se reserva el derecho de acceder y develar todos los mensajes enviados por medio del sistema de correo electrónico para cualquier propósito.

Los empleados no deben utilizar versiones escaneadas de Firmas de terceras personas para dar la impresión de que un mensaje de correo electrónico o cualquier otro tipo de comunicación electrónica hayan sido firmados por la persona que la envía.

#### **1.14.4 Cuarta Política: Seguridad en Recursos Informáticos**

Todos los recursos informáticos deben cumplir como mínimo con lo siguiente:

Administración de usuarios: Establece como deben ser utilizadas las claves de ingreso a los recursos informáticos.

Rol de Usuario: Los sistemas operacionales, bases de datos y aplicativos deberán contar con roles predefinidos o con un módulo que permita definir roles, definiendo las acciones permitidas por cada uno de estos. Deberán permitir la

asignación a cada usuario de posibles y diferentes roles. También deben permitir que un rol de usuario administre el Administrador de usuarios.

El control de acceso a todos los sistemas de computación de la entidad debe realizarse por medio de códigos de identificación y palabras claves o contraseñas únicos para cada usuario.

#### **1.14.5 Quinta Política: Escritorios limpios**

Todos los escritorios o mesas de trabajo deben permanecer limpios para proteger documentos en papel y dispositivos de almacenamiento como CD, USB, con fin de reducir los riesgos de acceso no autorizado, pérdida y daño de la información durante el horario normal de trabajo y fuera del mismo.

#### **1.14.6 Sexta Política: Administración de la Seguridad**

La evaluación de riesgos de seguridad para los Recursos Informáticos en producción se debe ejecutar al menos una vez cada dos años. Todas las mejoras, actualizaciones, conversiones y cambios relativos asociados con estos recursos deben ser precedidos por una evaluación del riesgo.

#### **1.14.7 Séptima Política: Contingencias**

La administración de la Entidad cuenta con Plan de Continuidad del Negocio y con Planes de Contingencia que permite a las aplicaciones críticas y sistemas de cómputo y comunicación estar disponibles en el evento de un desastre de grandes proporciones como terremoto, explosión, inundación, etc.

## **Capítulo II: Análisis de la consistencia de los puestos de trabajo de la empresa KIGSA, con los Planes Estratégicos establecidos en la misma.**

### **2.1 Introducción**

En este capítulo se realizó un análisis de la consistencia de los puestos de trabajo existentes en la Empresa Correduría de Seguros KIGSA. Se analizó desde el punto de vista de la visión, misión, principios y funciones de cada uno de los trabajadores según el cargo y de la misma se examinó si existe consistencia entre los puestos de trabajo con el Plan Estratégico actual.

Sobre la base del diagnóstico efectuado en el capítulo anterior, se formuló una propuesta de Plan Estratégico, con el objetivo de sustentar la propuesta del Manual de Funciones para la Correduría de Seguros KIGSA. Dicho plan planteará estrategias que están enfocadas a elementos internos de la empresa a la vez contempla analizar elementos externos que puede influir en la misma. Así mismo se realizó un análisis de la misión y visión actual de la empresa. De allí se derivaron los objetivos organizacionales.

#### **2.1.1 Para el diseño de la propuesta de Plan Estratégico se utilizará algunas herramientas estratégicas tales como:**

- ✓ **FODA:** Esta herramienta permite analizar el ambiente interno y externo de la empresa; formulando estrategias que ayuden a maximizar los factores positivos y minimizar los factores negativos encontrados.
  
- ✓ **PEYEA:** Esta Herramienta sirve para indicar el perfil que posee actualmente la empresa.
  
- ✓ **Matriz de Impacto Cruzado:** Sirve para determinar las estrategias más óptimas que fueron extrapoladas del ANÁLISIS FODA.
  
- ✓ **Mapa Perceptual:** Sirve para percibir el estado actual de la empresa en comparación con la competencia.



## **2.2. Análisis de la consistencia.**

Para realizar el análisis de la consistencia se analizó las funciones que desempeñan los trabajadores de la correduría de seguros KIGSA, comparándolas con su Plan Estratégico y así poder determinar si estos puestos son coherentes con el plan que se quiere llevar a cabo.

Además en este análisis se estudió la misión, visión, principios y estructura organizacional de la empresa, con el propósito de determinar si su coherencia con dicho Plan Estratégico.

En caso de inconsistencia con todos los factores que se analizaron en el Plan Estratégico, se plantean sugerencias que podrían ayudar a la gerencia de la empresa a cumplir con sus planes y así poder consolidarse en el mercado de Seguros.

En el diagnóstico realizado en el capítulo I, se pudo percibir que la empresa Correduría de Seguros KIGSA, no cuenta con ningún Plan Estratégico establecido formalmente. No obstante es de relevancia para este estudio mencionar que se pudo observar que la Empresa tiene como estrategias empíricas:

*“Mejorar su posición en el mercado al incrementar sus utilidades por medio de la consolidación como una empresa en el mercado de seguro al darle un mejor seguimiento a sus clientes y con eso incrementara su cartera de negocios con proyecciones a dos años”.*

La empresa tiene como parte de su plan darles un mejor seguimiento a sus clientes. Se pudo notar que sigue la misma línea de la misión que es *“infundidos de un alto espíritu de compromiso con nuestros clientes que es tener un alto*

*grado de compromiso con sus clientes”* y como visión que es *“consolidar la participación de la empresa dentro del mercado”*. Esto a la vez es parte de su Plan Estratégico.

### **2.2.1 Descripción de la tabla del análisis de la consistencia de los puestos según las funciones y los planes estratégicos empíricos**

La tabla 2 (Ver Anexo IV) muestra el análisis de la consistencia realizado entre los Planes Estratégicos empírico con las funciones de los cargos.

En la primera columna se detallaran las estrategias empíricas que ha definido la Gerencia General de KIGSA. Esta información se obtuvo de la entrevista realizada a este ejecutivo y que aparece reflejado en el Anexo I.

En la segunda columna se refleja las funciones que se consideraron más relevantes de cada cargo. Esto se obtuvo de la entrevista realizada y se refleja en el Anexo II de este trabajo.

Finalmente la tercera columna muestra el análisis de la consistencia realizado.

Nótese que en el caso de las estrategias planteadas, (a juicio de este equipo de trabajo) dichas estrategias son inconsistentes dado que:

- a) No se considera estrategias, si no objetivos, ya que la estrategia es un medio y no un fin en sí mismo.
- b) En la primera estrategia planteada se observa que está compuesta por tres verbos, lo cual revela a la vez que son tres objetivos discontinuos y no uno.

### **2.2.2 Reseña del análisis de la consistencia.**

En el análisis que se efectuó en la empresa Correduría de Seguro KIGSA, se detectó que la empresa posee una sobrecarga de funciones donde se demuestra en el capítulo I, acápite 1.11, página 21 y se referencia a continuación con la cita *“La empresa realiza sus operaciones con una política de*

*minimizar recursos para optimizar ganancias contratando a sus trabajadores sujetos a servicios profesionales en donde les especifica que dentro de su puestos de trabajo desempeñaran otras funciones que no competen a su cargo por lo tanto se encontró sobre carga de trabajo”,* y simultáneamente hay una mala distribución de las funciones, esto impide darles una mejor atención a sus clientes, por lo tanto se propone una redistribución de funciones en todos los cargos dentro de la empresa. A la vez se pudo percibir una mala estructura organizacional (ver figura 1, acápite 1.8, página 15) que no les permite que se lleguen a cumplir de manera correcta y eficiente los planes que la correduría tiene, por lo tanto se decidió proponer una nueva reestructuración en un nuevo organigrama que este más de acorde con las funciones y el Plan Estratégico de la empresa. (Ver Capítulo II, Figura 3).

Se reveló que ninguno de los puestos siguientes es consistentes con las funciones que desempeñan dentro de la empresa con el plan estratégico, a como se mencionó en el acápite 2.2.1 en este mismo capítulo se pudo determinar que no son consistente por la razón que dichos planes estratégicos no son nada más que son objetivos *“No se considera estrategias, si no objetivos, ya que la estrategia es un medio y no un fin en sí mismo. En la primera estrategia planteada se observa que está compuesta por tres verbos, lo cual revela a la vez que son tres objetivos discontinuos y no uno”*. También cabe recalcar que el puesto de Jefe Financiero tiene una sobrecarga de funciones, con el cual se hace la sugerencia de redistribuir sus funciones con los demás empleados que tengan las competencias necesarias para desempeñarlas *“Jefe financiero que realiza funciones de recursos humanos de igual forma realiza funciones de proyectos y contabilidad”*; Ver capítulo I, acápite 1.11, página 18. Asimismo se hace la sugerencia de incrementar la fuerza de venta, al contratar a dos Oficiales de Ventas ya que solo cuenta con uno y eso no basta para cubrir con su Plan Estratégico. Por consiguiente, la empresa tiene contemplado en sus planes aumentar su cartera de negocio y consolidar su posición en el mercado,

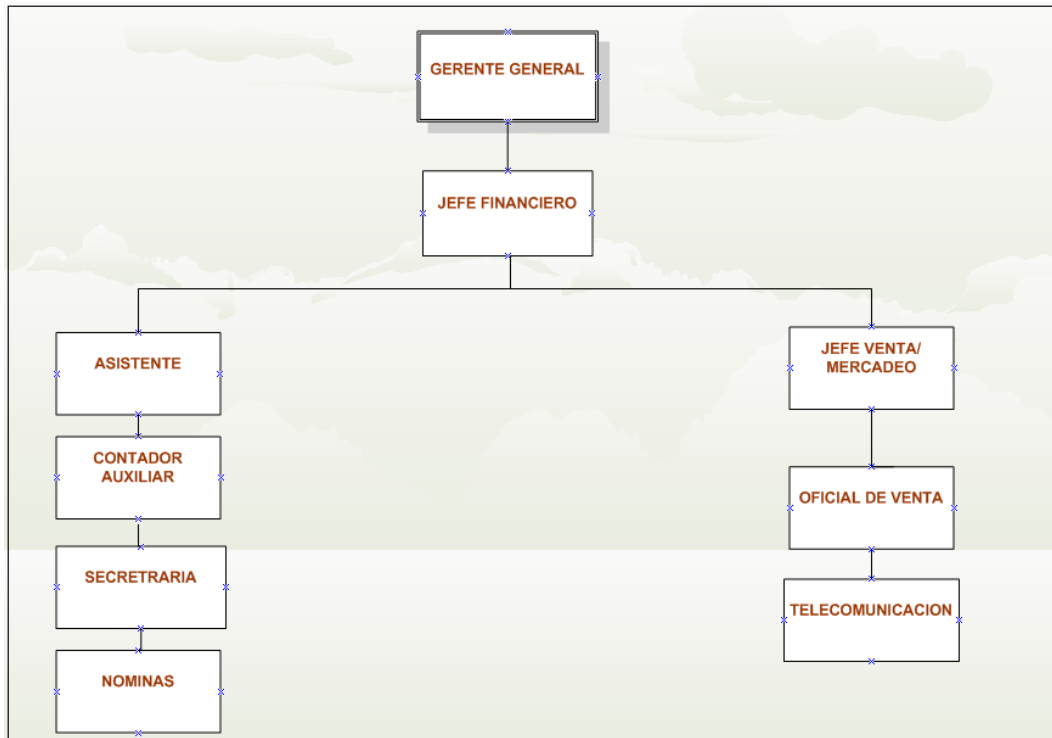
entonces es evidente la necesidad de contratar más oficiales de ventas para abarcar más territorio.

Al analizar la consistencia de los principios con los Planes Estratégicos de la Correduría de Seguro se pudo percibir que la mayoría de estos principios los cumplen al pie de la letra ya que los trabajadores realizan sus labores sin ningún contra tiempo, ausencia de conflicto laboral, cumplimiento de sus funciones, cumplimiento de los objetivos básicos (Ver capítulo I, Acápites 1.3, página 10). Con la excepción de un principio básico de la empresa que es el principio de la “Autogestión” (*Interpretar, coordinar, ejecutar y evaluar de manera efectiva, eficiente y eficaz su funcionamiento*), ya que los empleados tienen sobrecarga de funciones o ejercen funciones que no competen con el perfil. Esto ocasiona que no se puede llevar a cabo la correcta ejecución del Plan Estratégico, ya que si los empleados no realizan bien sus funciones por ende no podrán efectuar el Plan Estratégico con la debida atención.

Por lo tanto se determinó que la sobrecarga de funciones afecta el desarrollo de este Plan Estratégico, ya que un trabajador sobrecargado de funciones no puede desempeñar bien sus labores con la eficiencia que se necesita, como efecto a esto la empresa tendrá resultados negativos y puede impedir el crecimiento de la misma.

### 2.3 Análisis comparativo de la estructura organizacional Actual/ Propuesta de Estructura Organizacional

El organigrama actual, aunque no avalado por la gerencia de la empresa



**Figura 1: Estructura Organizacional Actual de la Correduría de Seguro KIGSA.**

Se puede inferir que en el puesto de Jefe de Finanza (ver figura 1). Existe una sobre carga de trabajo, ya que esté vela por las actividades de los demás empleados que tiene a su cargo, lo que representaría un total de siete empleados.

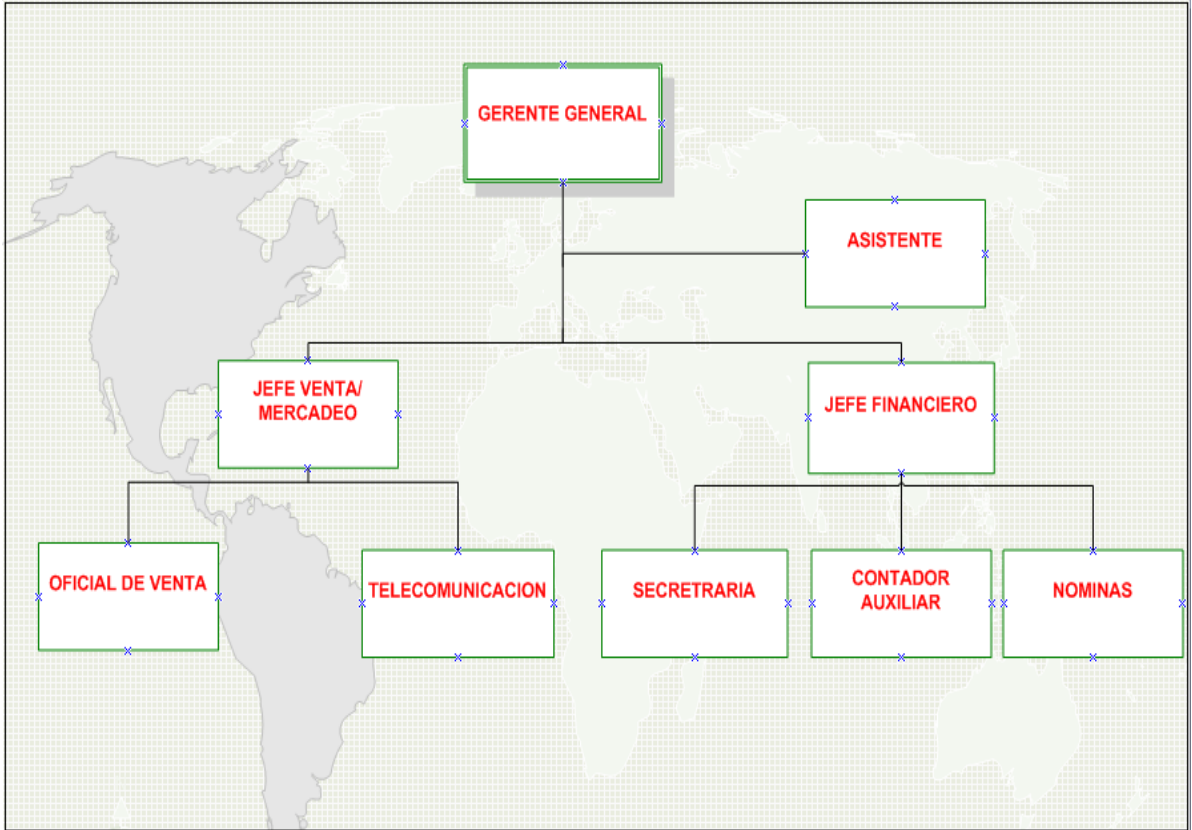
De tal manera el puesto del Asistente también reveló tener sobre carga de trabajo (ver figura 1). Ya que él trabaja para el Jefe de Finanza y el Gerente General, se vio la necesidad de cambiar la posición que ocupa actualmente el Asistente de manera que solo brinde sus servicios al Gerente General.

Con esta Estructura Organizacional que se propone la reestructuración de la jerarquía de la estructura actual donde se pretende aminorar la carga de trabajo

y a la vez se redistribuirá entre los demás empleados con el objetivo de mejorar la eficiencia, control y la organización de la empresa.

Se puede observar en la (figura 3), que el Jefe Financiero pasó a ser Jefe de un área en específico en donde tiene a su cargo tres empleados, lo que significa que da lugar a un mejor desempeño por parte del cargo mencionado; y otros de los aspectos que se deben tomar en cuenta, es que en caso que el Gerente General esté ausente por cierto tiempo, el asistente general asumirá las funciones del Gerente General temporalmente con el fin de que la empresa siga operando con normalidad.

Hay que hacer mención que esto es solo una propuesta con el cual se pueden basar al momento de realizar operaciones en el futuro o simplemente como preferencia del Gerente General o bien seguir trabajando con la estructura empírica que posee actualmente la Correduría de Seguro KIGSA. (Ver figura 3).



**Figura 3: Propuesta de Estructura Organizacional para Correduría de Seguro KIGSA**

## **2.4 Análisis de Costo/Beneficio**

A través de la entrevista realizada a los funcionarios de la Correduría de Seguro KIGSA (Ver Anexo I), se efectuó un análisis de costo/beneficio donde se plantearon los posibles beneficios al comparar la estructura organizacional actual con la estructura organizacional propuesta (ver figura 1 y 3), con esta propuesta se pretende eliminar la sobrecarga de trabajo, distribuir bien las responsabilidades del cargo y a la vez maximizar el control de la empresa, así también una buena coordinación y eficiencia sin que la empresa incurra en mayores costos y pueda alcanzar las metas planteadas.

El Jefe Financiero según la propuesta tendrá una reducción de funciones por lo tanto esas funciones se le serán delegadas a los demás empleados que tienen la competencia para desempeñarlas correctamente, cabe hacer mención que igual sucederá con el Jefe de venta/mercadeo ya que este puesto se le agregaran más funciones y tendrá mayor grado de independencia para poder ejercer dichas funciones.

El propósito de la distribución de funciones, es mejorar el desempeño laboral, mejorar la eficiencia y delegar funciones que si son propias del cargo, además a como se pudo ver en el Anexo II que hay algunos puestos que tienen relativamente pocas funciones, en parte esto es debido a que la empresa ha venido contratando su personal en poco tiempo y por consiguiente la mayoría de las funciones las realizaba el jefe financiero. Por lo tanto se vio la necesidad de distribuir las funciones, para que de esta manera haya un mejor funcionamiento por parte de los demás empleados y así mismo, según la propuesta esta distribución no tiene porque alterar el salario de ninguno de los trabajadores, precisamente porque son funciones que son propias del cargo por lo tanto se considera que no debe haber cambios en el salario.



Es importante recalcar que la redistribución de funciones ayudara a los empleados a trabajar con un mayor grado de eficiencia y por lo tanto se podrán llevar a cabo el plan estratégico con mayor facilidad y mejor coordinación, no obstante se encontró que la empresa solo posee un oficial de venta, y ya que la empresa tiene contemplado dentro de sus planes ampliar su cartera de negocios; por lo tanto se propone contratar (dos oficiales de ventas) el cual obtendrá el mismo salario que posee el Oficial de Venta actual, de esta forma se obtendrá una mayor cobertura y de la misma forma podrá diversificar las ventas y ampliar su cartera de negocios.

La propuesta desde el punto de vista de costos no traerá consigo muchos beneficios ya que estos costos aumentarán dentro de la empresa, más sin embargo, la propuesta brindara un beneficio muy importante en las áreas administrativas, ya que el fin de este documento es actuar como directriz para el gerente y para los mismos trabajadores en la distribución de las funciones de cada uno de los puestos (ver Tabla 3).

PUESTOS	SALARIO ACTUAL (Cantidades en córdobas)	SALARIO SEGÚN LA PROPUESTA (Cantidades en córdobas)	No. Puesto (Según la propuesta.)	VARIACION (Funciones)
Gerente General	C\$ 123,750.00	C\$ 123,750.00	1	Las funciones no varían.
Jefe Financiero	C\$ 18,315.00	C\$ 18,315.00	1	Antes tenía 19 funciones ahora tiene 9 funciones en su cargo.
Jefe Venta/Mercadeo	C\$ 16,087.00	C\$ 16,087.00	1	Antes tenía 5 funciones ahora tiene 9 funciones en su cargo.
Asistente Administrativo	C\$ 9,439.75	C\$ 9,439.75	1	Antes tenía 8 funciones ahora tiene 7 funciones en su cargo.
Contador Auxiliar	C\$ 7,734.00	C\$ 7,734.00	1	Antes tenía 2 funciones ahora tiene 3 funciones en su cargo.
Secretario	C\$7,245.00	C\$ 7,245.00	1	Las funciones no varían.
Responsable de Nomina	C\$7,356.00	C\$ 7,356.00	1	Antes tenía 5 funciones ahora tiene 9 funciones en su cargo.
Oficial de Venta	C\$ 6,890.29 mas comisión	C\$ 20,670.87 mas comisión	3	Antes tenía 6 funciones ahora tiene 8 funciones en su cargo.

Telecomuni cación	C\$ 8,230.15	C\$ 8,230.15	1	Antes tenía 6 funciones ahora tiene 5 funciones en su cargo.
----------------------	--------------	--------------	---	--

**Tabla 3: Análisis de Costo/Beneficio**

A continuación se mostrara con detalle cada uno de las funciones que se redistribuyeron. (Ver Tabla 4).

Puestos de trabajo.	Funciones que se le redistribuyeron según la propuesta.
<b>Jefe de Finanza</b> tiene diecinueve funciones a su cargo (Ver anexo II)	<p>Con la propuesta solo contaría con nueve funciones (Capítulo III, Fichas propuestas).</p> <p>El resto de las funciones se distribuyó de esta manera:</p> <p>Una función para el Contador Auxiliar.</p> <p>Una función para el Oficial de Venta.</p> <p>Cuatro funciones para el encargado de Nomina</p> <p>Una función para Tele mercadeo.</p> <p>Tres funciones para el jefe de venta y mercadeo.</p>
<b>Tele mercadeo</b> tiene seis funciones a su cargo (Ver anexo II)	Con la propuesta contaría con cinco funciones (Capítulo III, Fichas propuestas). Puesto que tiene una función que no encajaba en su perfil ahora según la propuesta pasaría ser función del Oficial de Venta.

<p><b>Jefe de venta/mercadeo</b> tiene cinco funciones actualmente que desempeñar (Ver anexo II)</p>	<p>Con la propuesta pasaría tener diez funciones (Capítulo III, Fichas propuestas), 3 funciones se le fue delegadas del jefe financiero, 1 función del Asistente Administrativo, 1 función del Gerente General.</p>
<p><b>Asistente administrativo</b> tiene actualmente ocho funciones (Ver anexo II)</p>	<p>El Asistente administrativo con la propuesta contaría solo con siete funciones (Capítulo III, Fichas propuestas) se le delego una función al jefe de venta y mercadeo.</p>
<p><b>Contador auxiliar</b> solo tiene dos funciones en la actualidad dentro de la correduría (Ver anexo II)</p>	<p>Con la propuesta el puesto de contador auxiliar tendrá tres funciones, una agregada a su perfil que fue devengada por el jefe financiero. (Capítulo III, fichas propuestas).</p>
<p><b>Oficial de ventas</b>, tiene actualmente seis funciones (Ver anexo II)</p>	<p>Con la propuesta el puesto de oficial de ventas tendrá ocho funciones, dos agregadas a su perfil que fueron devengados por el jefe financiero.</p>
<p><b>Responsable de nómina</b> tiene en la actualidad cinco funciones que ejercer dentro de la empresa. (Ver anexo II)</p>	<p>Responsable de nómina pasaría a tener nueve funciones se le agregan cuatro funciones que las solía realizar el jefe financiero.(Capítulo III, fichas propuestas)</p>
<p><b>Secretaria</b> actualmente tiene exactamente siete funciones (Ver anexo II)</p>	<p>Secretaria según la propuesta mantiene las mismas siete funciones (Capítulo III, fichas propuestas)</p>

<b>Telecomunicaciones</b>	tiene seis	Telecomunicaciones tiene cinco funciones con funciones en la actualidad (Ver anexo II)	la propuesta se le quita una función y se le pasa al jefe de venta y mercadeo que si le compete a ese puesto (Capítulo III, fichas propuestas)
---------------------------	------------	--	--

**Tabla 4: Redistribución de Funciones**

## **2.5 Plan Estratégico para la empresa de Correduría de Seguro KIGSA.**

### **2.5.1 Descripción de la propuesta**

La sociedad Nicaragüense se enfrenta a un mundo cambiante en el cual existen presiones Económicas, Políticas y Sociales, se puede mencionar como ejemplo el fenómeno de la globalización que modificó la forma de hacer negocios, obligando a las empresas a desarrollar mejores métodos de comercialización para sobrevivir y obtener éxito.

Dentro de este contexto, la empresa Correduría de Seguros KIGSA, no puede ni debe quedarse al margen; necesita un Plan Estratégico que le permita contar con las estrategias adecuadas para alcanzar sus objetivos.

La planeación estratégica propuesta a la empresa, cubre un periodo de tres años (2014-2017), analizando la misión y la visión, determinando las estrategias que darán las pautas a la propuesta de manual de funciones, herramienta que será de mucha utilidad para la gerencia de la empresa.

De ultimo se propondrán objetivos operacionales que servirán de guía para lograr el alcance de las metas de la empresa y establecer el avance en los planes de la organización.

## 2.5.2 Análisis de la misión y visión de la correduría KIGSA.

La misión que se presentó en el capítulo I, acápite 1.2.1.1, página 11.

*“Somos corredores de seguros que asumen prudentemente los riesgos a que están expuestos la comunidad y sus bienes en Nicaragua. Hacemos esto fundamentados en la más estricta buena fe y en un equipo de profesionales altamente motivados, eficientes y creativos infundidos de un alto espíritu de compromiso con nuestros clientes, respaldados por inversionistas de reconocida solvencia económica y moral y de las empresas reaseguradoras más sólidas del país. De esta manera nuestros clientes reciben un excelente servicio y perciben solidez y confianza y así ayudar significativamente al bienestar social y económico del país.”*

Se consideró que está correcta la misión, ya que se pudo observar que la Correduría de Seguro KIGSA posee una misión bien establecida y cumple como una misión empresarial, para entender de una manera más clara se contestarán estas tres incógnitas.

a) **¿Quiénes somos?**

*Somos corredores de seguros.*

b) **¿Qué hacemos?**

*Asumimos prudentemente los riesgos a que están expuestos la comunidad y sus bienes en Nicaragua.*

c) **¿Cómo lo hacemos?**

*Hacemos esto fundamentados en la más estricta buena fe y en un equipo de profesionales altamente motivados, eficientes y creativos infundidos de un alto espíritu de compromiso con nuestros clientes, respaldados por inversionistas de reconocida solvencia económica y moral y de las empresas reaseguradoras más sólidas del país.*

No obstante la misión de la correduría de seguros KIGSA ha demostrado que no es muy entendible ya que es muy extensa y a la vez es difusa, por lo tanto se propone mejorar dicha misión con el fin de que sea más entendible para con los clientes.

La visión que se presentó en el capítulo I, acápite 1.2.1.2, página 11.

*“Consolidar a KIGSA en el mercado de Correduría de Seguros, mejorar la preparación del personal actual y aumentar el personal de trabajo, aumentar la tarifa de trabajo”.*

En lo que se pudo determinar hasta dónde quiere llegar la correduría consolidando a la empresa como Correduría de Seguro, se consideró que esta visión es la más adecuada para la empresa ya que su enfoque es hacia los empleados y les permite apreciar los planes de la misma hacia un futuro.

## **2.6 Objetivos Generales derivado de la misión y visión de la Correduría de Seguro KIGSA.**

1. Contribuir al bienestar económico y desarrollo del país.
2. Mantenerse como una empresa de corredores de Seguro altamente prestigiosa al mantener el estándar de servicio.
3. Aumentar el personal de trabajo de esta manera los clientes reciben un excelente servicio.
4. Mejorar la preparación del personal actual de esta forma mantener el grado de solidez y confianza de los clientes.
5. Reclutar agentes, y conservar su cartera de clientes al brindar un servicio de excelencia

### **2.6.1 Formulación de Estrategias**

En este acápite con el propósito de diseñar la propuesta de Plan Estratégico se utilizará algunas herramientas estratégicas tales como:

- ✓ FODA
- ✓ PEYEA
- ✓ Matriz de Impacto Cruzado
- ✓ Mapa Perceptual

### **2.6.2 Análisis FODA**

El análisis FODA ayuda a conocer todo el entorno que rodea a una empresa, tanto en su ambiente interno como externo. Las fuerzas y debilidades internas son factores que puede controlar la organización y que se desempeñan bien o mal. Las fortalezas son aspectos positivos que se quieren conservar (Ver Tabla 7). Las debilidades son funciones que la empresa podría hacer mejor (Ver Tabla 5). En cambio, las amenazas (Ver Tabla 6) y oportunidades (Ver Tabla 8) son factores externos que están en gran medida fuera del control de la empresa. Las oportunidades deben detectarse a tiempo y aprovecharse. Las amenazas sirven para proaccionar, ya que pueden dañar a la empresa.

En vista de que se desea conocer la situación actual de la Correduría de Seguro KIGSA, se realizó un análisis FODA con el propósito de realizar un estudio de la situación actual de la empresa que servirá como base para la realización del Manual de Funciones.



### 2.6.2.1 DEBILIDADES.

1. La falta de una estructura organizacional formal.	<i>“La Correduría KIGSA carece de una estructura organizacional”. Ver capítulo I, acápite 1.8, página 11.</i>
2. Carece de un plan de evaluación del personal	<i>“La correduría de seguro KIGSA, actualmente no cuenta con un programa que evalúe a sus empleados” Ver capítulo I, acápite 1.14.1, página 18.</i>
3. Carece de un plan de estratégico formal.	<i>“No se encontró ningún plan estratégico”. Ver capítulo I, acápite 1.15, página 19.</i>
4. Sobrecarga de trabajo.	<i>“contratando a sus trabajadores sujetos a servicios profesionales en donde les especifica que dentro de su puestos de trabajo desempeñaran otras funciones que no competen a su cargo” Ver capítulo I, acápite 1.11, página 16.</i>
5. Carece de un manual de funciones.	<i>“La Correduría KIGSA carece de un Manual de Funciones”. Ver capítulo I, acápite 1.1.1, página 5.</i>

**Tabla 5: Debilidades de la empresa**

### 2.6.2.2 AMENAZAS.

1. Todas las alzas de impuesto del estado eleva los intereses hasta un 30%.	<b>Ver anexo I.</b>
2. Las diversas obligaciones que tienen con las diversas entidades del estado.	<b>Ver anexo I.</b>
3. Recesión económica del país	<b>Ver anexo I.</b>
4. El crecimiento del mercado es relativamente lento.	<b>Ver anexo I.</b>
5. Competencia	<b>Ver anexo I.</b>

**Tabla 6: Amenazas de la empresa**

### 2.6.2.3 FORTALEZAS.

<b>1. Seguimiento a sus clientes en los pagos de las pólizas.</b>	<b><i>“darle un mejor seguimiento a sus clientes”</i></b> Ver capítulo I acápite 1.15 página 19.
<b>2. Mantenimiento a las pólizas que los clientes adquirieron después de un cierto periodo de tiempo.</b>	<i>“mantenimiento de las pólizas”</i> Ver capítulo I acápite 1.15 página 19.
<b>3. Capacitación constante.</b>	<i>“se ha caracterizado siempre por proveerles a sus trabajadores la capacitación necesaria para que puedan permanecer actualizados”.</i> Ver capítulo I, acápite 1.13, página 17.
<b>4. Supervisión constante de los Jefes de áreas con sus subordinados.</b>	<i>“supervisión constante por parte del Jefe Financiero”.</i> Ver capítulo I, acápite 1.1.1, página 5.

Tabla 7: Fortalezas de la empresa

#### 2.6.2.4 OPORTUNIDADES.

1. Oportunidad de diversificar sus servicios	Ver anexo I.
2. Se están creando nuevas pólizas que en el mercado de seguro nacional no existían.	Ver anexo I.
3. Posibilidad de crecimiento en el mercado nacional.	Ver anexo I.
4. Existe la oportunidad de inversión en la empresa con capital foráneo.	Ver anexo I.

**Tabla 8: Oportunidades de la empresa.**

#### 2.6.2.5 Análisis estratégico mediante la matriz FODA

Se procederá a efectuar una matriz FODA y una vez efectuada la matriz FODA con su listado de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas correspondientes, la siguiente etapa es realizar una descripción generalizada de la matriz expuesta; se realiza en su ambiente interno, la interrelación de las fortalezas y debilidades con las estrategias a utilizar para maximizar beneficios y minimizar o eliminar deficiencias, permitiendo el máximo aprovechamiento de sus recursos como consecuencia se pretenderá realizar un análisis Maximin y Minimax desde el punto de vista cualitativo, ya que no existen datos cuantitativos.

**Estrategias FO:** Se aplican a las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. (MaxiMax).

**Estrategias DO:** Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. (MiniMax).

**Estrategias FA:** Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. (MaxiMin).

**Estrategias DA:** Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. (MiniMin).

**(Ver Matriz FODA)**

### **2.6.3 PEYEA**

Esta matriz permitirá entender la posición en que está la empresa brindando una imagen más acertada acerca del desempeño actual de la Correduría de Seguro KIGSA, conociendo si el Perfil es activo, Perfil conservador, Perfil defensivo y Perfil competitivo (Ver Tabla 9 y 10).

#### **2.6.3.1 Pasos para preparar una matriz PEYEA**

1. Seleccionar una serie de variables que incluyan la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI).
2. Adjudicar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (mejor) -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.
3. Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA, y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.
4. Anotar las calificaciones promedio de FF, VC, EA, y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.
5. Sumar las dos calificaciones del eje x y anotar el punto resultante en X. Sumar las dos calificaciones del eje Y. Anotar la intersección del nuevo punto (x,y).
6. Trazar un vector direccional del origen de la matriz PEYEA por el nuevo punto de la intersección. Este vector revelará el tipo de la estrategia recomendable para la organización agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

### 2.6.3.2 Factores Internos

Fortaleza Financiera	Puntuación	Ventaja Competitiva	puntuación
Respaldo de sus clientes	+2	Calidad de asesoramiento a sus clientes	en -2 a
No tiene deudas	+2	Diversificación de sus pólizas	en -3
<b>Promedio FF</b>	<b>2</b>	<b>Promedio VC</b>	<b>-2.5</b>

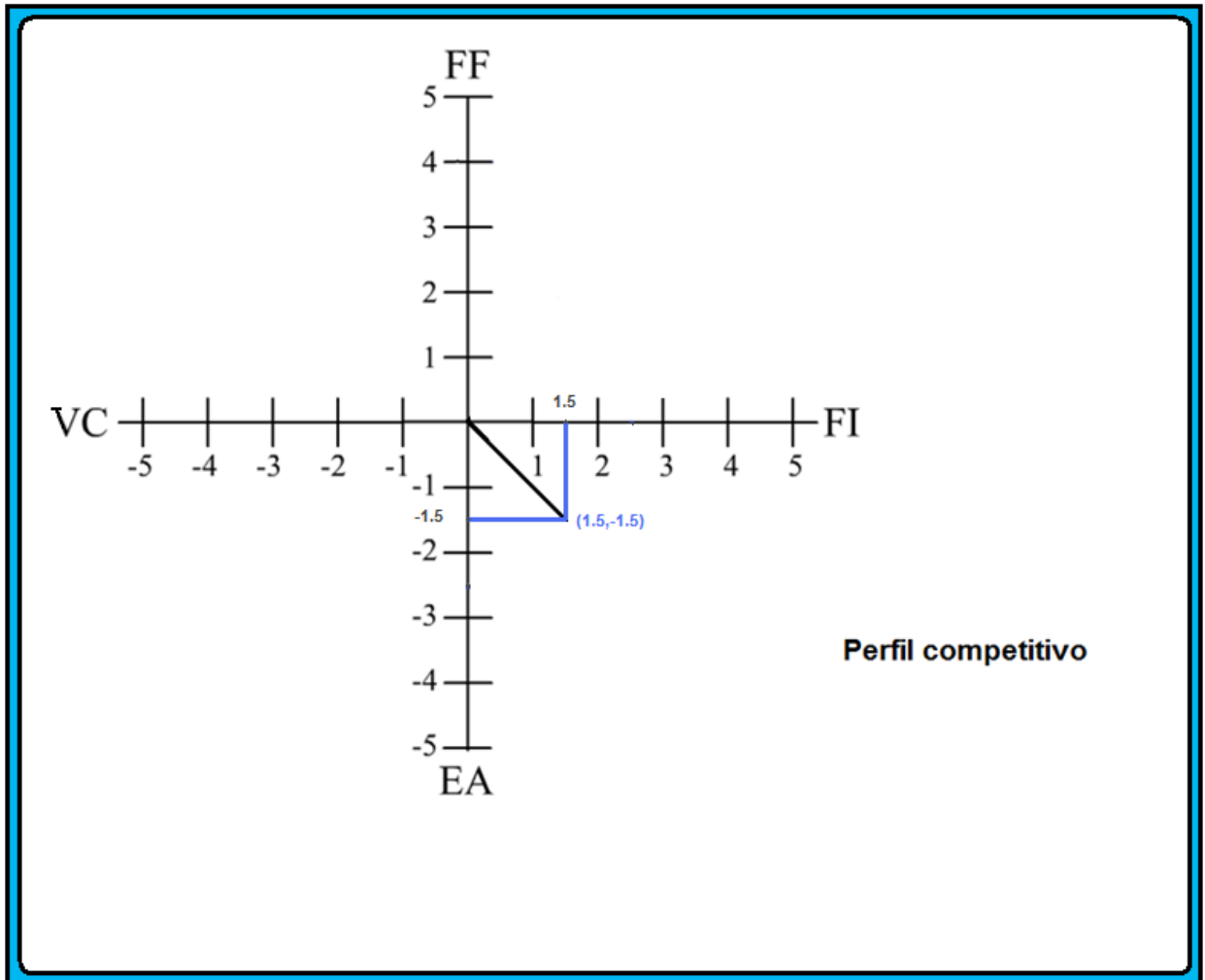
**Tabla 9: Fortaleza Financiera (FF) y Ventaja Competitiva (VC).**

### 2.6.3.3 Factores Externos

Estabilidad Ambiental	Puntuación	Fortaleza Industrial	Puntuación
Gozan de buena posición geográfica.	-4	Mercado creciente	+3
No hay una gran cantidad de insumos.	-3	Personal calificado para desarrollar las funciones administrativas	+3
Promedio EA	-3.5	<b>Promedio FI</b>	3

**Tabla 10: EA y FI**





Grafica 1: PEYEA

Fórmulas para la gráfica de la PEYEA

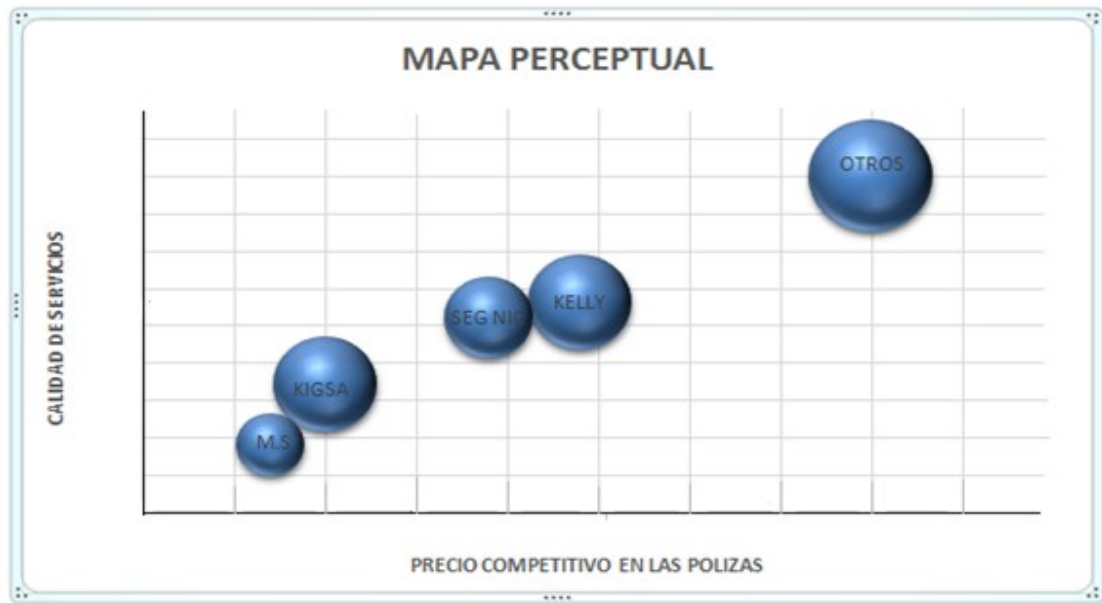
Eje X = VC +(FI)	Eje X = -2.5+3 = 1.5
Eje Y = FF+(EA)	Eje Y = 2 + (-3.5) = -1.5

Como se puede observar según el análisis realizado la empresa se encuentra en un perfil competitivo, esto quiere decir que la empresa tendrá una integración horizontal, hacia adelante y hacia atrás, una penetración en el mercado, dicho de manera resumida la empresa está en buena posición.

#### **2.6.4 Mapa Perceptual**

Es una herramienta que permite gráficamente dar una idea de cómo esta KIGSA ubicada en el mercado. Para la realización de la encuesta se tomó a tres corredurías de seguro que actúa como competencia más cercana a KIGSA. Se decidió optar por una muestra de 86 personas naturales que está actualmente ubicado en el sector donde se ubica la empresa de Correduría de Seguro KIGSA, por lo tanto se pudo determinar lo siguientes preguntas que se han considerado las más importantes (Ver Anexo III).

En esta grafica se pudo percibir que el 10% de los encuestados opinan que la Correduría de Seguro KIGSA, tiene buenos precios en los diferentes tipos de pólizas en comparación a las otras Corredurías de Seguro, por otro lado se pudo apreciar que un 12% de los encuestados opinan que KIGSA posee una buena calidad de servicio. Se podrán observar los resultados de la entrevista en el (Anexo III).



**GRAFICA 2: Mapa Perceptual**

### 2.6.5 Matriz de Impacto Cruzado.

Para la realización de la matriz de impacto cruzado se consideró las siete estrategias que fueron formulados en la matriz FODA.

A continuación se mostrará en la siguiente tabla las estrategias que se formularon por medio del Análisis FODA. (Ver tabla 11)

## ESTRATEGIAS

1. <b>E1:</b> Incorporar pólizas de seguros adicionalmente a las actuales para poder diversificar la producción y poder ofrecerlas un precio competitivo.
2. <b>E2:</b> Incrementar la participación de la empresa en el mercado al contratar nuevo personal.
3. <b>E3:</b> Ejecutar un proceso de visitas y publicidad general.
4. <b>E4:</b> Implementar manual de funciones para administración del personal.
5. <b>E5:</b> Plantear nuevos planes de mercadeo y publicidad para poder penetrar más en el mercado de los seguros.
6. <b>E6:</b> Fomentar las promociones de las diversas pólizas que ofrece la empresa.
7. <b>E7:</b> Definición de puestos y atribuciones en las áreas de organización.

**Tabla 11: Propuestas de estrategias.**

### 2.6.5.1 Matriz de Impacto Cruzado.

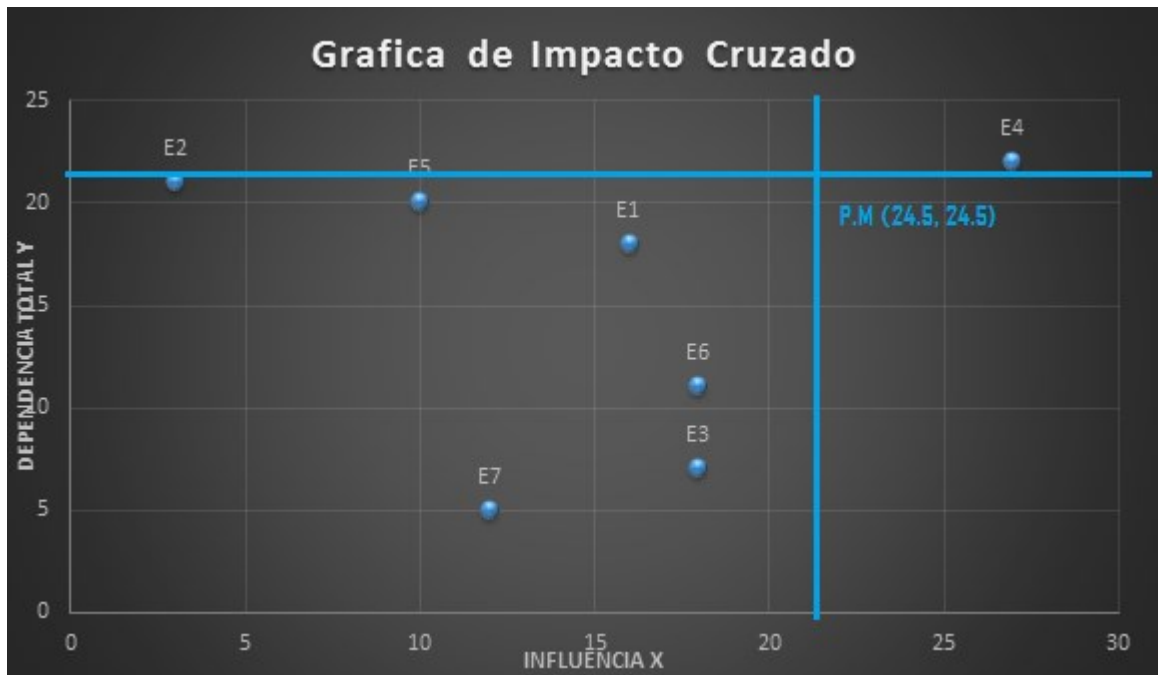
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	suma activa
E1	0	0	5	5	5	3	0	18
E2	3	3	7	0	0	3	5	21
E3	0	0	0	0	0	0	7	7
E4	5	0	0	7	5	5	0	22
E5	5	0	3	5	0	7	0	20
E6	3	0	3	5	0	0	0	11
E7	0	0	0	5	0	0	0	5
Suma pasiva	16	3	18	27	10	18	12	<b>104</b>

**Tabla: 12 Matriz de Impacto Cruzado.**

### 2.6.5.2 Justificación de las ponderaciones

Estos son los valores que se le Asignara para realizar la ponderación un peso de 0 (Nulo) 3 (Bajo), 5(Medio), 7(Alto); el peso otorgado a cada factor expresa su importancia relativa.

### 2.6.5.3 Grafica Impacto Cruzado



**GRAFICA 3: Grafica Impacto Cruzado**

La media en este caso se consigue al sumar el valor máximo del eje X y el valor máximo del eje Y, al obtener el resultado de la sumatoria este se divide entre dos y se obtiene el punto medio de la gráfica que es el punto de donde se empezara a graficar y a considerar la estrategia con más relevancia.

### 2.6.5.4 Análisis de la matriz de impacto cruzado.

Se pudo determinar que la estrategia “implementación de manual de funciones para la administración del personal”(E4), se considera como la estrategia más óptima ya que supera el punto medio de la matriz de impacto cruzado siendo la estrategia de mayor peso, no obstante cabe mencionar que también se consideraran las otras estrategias que estén más próxima al punto medio tales como: (E1) “Incorporar nuevas pólizas de seguros para poder diversificar la producción y poder ofrecerle a un precio competitivo”, (E6) “Fomentar las promociones de las diversas pólizas que ofrece la empresa”. Y por último (E3) “Ejecutar un proceso de visitas y publicidad general”.

### **2.6.6 Factores Críticos de éxito y fracasos de la Correduría de Seguro KIGSA.**

Teniendo siempre presente la situación actual de la Correduría de Seguro KIGSA y después de haber realizado el análisis FODA y PEYEA, encontramos puntos muy positivos a favor de KIGSA, el potencial de las ventas en crecimiento, la estabilidad financiera y los precios competitivos según encuesta realizada, (Anexo III).

Por otro lado se determinaron factores de fracaso después de realizar diferentes entrevistas al personal del área financiera de KIGSA. (Anexo I)

Estos factores se pudieron identificar a partir de todos los análisis previos efectuados en este capítulo (Ver tabla 12).

Factores claves del éxito	Factores claves del fracaso.
<p>1. <b>Empresa de puertas abiertas:</b> Con esto se refiere que la empresa atiende a cualquier persona y además sirve como medio para flexibilizar las relaciones interpersonales entre los compañeros de trabajo.</p>	<p>1. Se requiere mejorar las comunicaciones y aplicaciones de la empresa (<b>Sistemas, correo electrónico, tiempos de respuesta</b>). Modernizar su forma de como maneja los datos es importante para cualquier institución independientemente de su tamaño, sino se moderniza hay un riesgo.</p>
<p>2. <b>Capital humano valioso y ético:</b> Una empresa no puede tener éxito sin contar con el capital humano necesario y que tenga buenos antecedentes.</p>	<p>2. Los Clientes buscan a las empresas con mayor presencia y demandan, cada vez más, soluciones vía medios electrónicos. La confianza que han establecido con empresas que ya llevan más tiempo en el mercado es una amenaza para la empresa KIGSA.</p>
<p>3. <b>Solidez financiera:</b> Es un factor clave para el éxito por la muy simple razón que la empresa tiene lo suficiente para pagar sus deudas.</p>	<p>3. <b>Inseguridad, fraudes y extorsión:</b> Esto es visto como un riesgo inherente por parte del negocio de seguros, siempre existe la posibilidad de que hayan fraudes por parte de un cliente y hayan problemas legales como consecuencia.</p>



4. **Excelente servicio de asesoramiento:** Este fue tomado como una fortaleza fundamental al momento de realizar el análisis de las mismas.

4. **La falta de una estructura organizacional formal:** la falta de una estructura organizacional es una amenaza porque hace el trabajo de la gerencia aún más difícil al manejar con toda la organización.

5. **Seguimiento a sus clientes en los pagos de las pólizas:** Eso quiere decir que está creando confianza entre sus clientes por lo tanto esto se considera un factor de éxito.

5. **Carece de un plan de evaluación del personal:** Sin un plan de evaluación la gerencia no puede evaluar a su personal y como resultado no podrá mejorar su desempeño efectivamente.

6. **Mantenimiento a las pólizas que los clientes adquirieron después de un cierto periodo de tiempo.** Ayuda a consolidar a la empresa como una correduría de seguro y contribuye al desarrollo de sus planes estratégicos, su cartera de negocio.

6. **Carece de un plan de estratégico formal:** Sin las directrices formalmente establecidas es obvio que pueden haber malentendidos por parte de los demás que conforman el equipo.

<p>7. <b>Capacitación constante:</b> La capacitación que reciben los empleados es cada seis meses por lo tanto tienen más capacidad de atender las necesidades del cliente.</p>	<p>7. <b>Sobrecarga de trabajo:</b> Es una dificultad que posee actualmente unos cargos dentro de la organización este es un factor importante que le hace daño al desempeño de este trabajador</p>
<p>8. <b>Supervisión constante de los Jefes de áreas con sus subordinados.</b> Lo que permite lograr mayor grado de eficiencia al minimizar tiempos ociosos, mantiene la disciplina y el orden en el área de trabajo y con su supervisión también permitirá guiar efectivamente a los trabajadores en el cumplimiento de sus planes estratégicos.</p>	<p>8. <b>Carece de un manual de funciones:</b> La razón por la cual esta constituye un factor crítico es que este es una herramienta que asiste a cualquier institución a tomar una mejor decisión en la selección y contratación de personal para sus futuros planes de trabajo.</p>

**Tabla 13: Factores Críticos de éxito y fracasos de la Correduría de Seguro KIGSA.**

### 2.6.7 Objetivos Operacionales

Objetivos Operacionales	
1.	Garantizar que la totalidad del personal actual de KIGSA, que es de 9 Personas; conozca correctamente las funciones a desempeñar en su puesto de trabajo; a partir del 1 de junio del 2014.
2.	Incorporar pólizas de seguro en un 20% adicional con respecto a las 35 Pólizas actuales que posee la Correduría de Seguro KIGSA, a partir del 1 de julio del 2014.
3.	Incrementar al menos en un 25% la cartera de negocio de la empresa Correduría de Seguro KIGSA, con respecto a la cantidad actual de clientes de 140; a partir del 1 de Agosto del 2014.
4.	Ampliar la cobertura del mercado desde la ciudad de Managua, hasta un Mínimo de 3 ciudades del país; a partir del 1 de Septiembre del 2014.

Tabla 14: Objetivos Operacionales

### **2.6.8 Plan de Acción para la Correduría de Seguro KIGSA.**

A continuación en la Tabla 14 se presenta el plan de acción que se llevara a cabo si la Gerencia decide usar la propuesta.

En la primera columna se refleja las estrategias propuestas.

En la segunda columna se refleja los objetivos operacionales (ver acápite 2.6.7) derivados de las estrategias que fueron formuladas en el mismo Plan Estratégico.

En la tercera columna se refleja las metas que se pretenden alcanzar por medio de los objetivos planteados.

En la cuarta columna se refleja las etapas que son pasos que deben de asumir la Gerencia para formalizar dicho Plan Estratégico.

En la quinta columna se refleja quien es el responsable de llevar a cabo y quien tiene la autoridad de permitir dicho Plan Estratégico.

En la sexta columna se refleja el periodo de ejecución del Plan Estratégico.

## **2.7 Análisis de las consistencias entre las funciones que desempeñan y las estrategias propuestas.**

Descripción de tabla: En la primera columna se detallaran las estrategias propuestas que se han propuesto en el plan estratégico. Esta información se obtuvo de la Matriz FODA.

En la segunda columna se refleja las funciones que se consideraron más relevantes de cada cargo. Esto se obtiene de la entrevista realizada en el Anexo I y sus funciones se encuentran en el Anexo II de este trabajo.

Finalmente la tercera columna muestra el análisis de la consistencia realizado.

(Ver tabla 15, Anexo V).

## **2.8 Formato de perfiles ocupacionales.**

La creación de un perfil ocupacional se puede considerar una parte del análisis de la consistencia de los puestos, debido a que el análisis permitirá evaluar y describir los cargos de la Correduría de Seguro KIGSA; en este proceso se determinará los elementos o hechos que componen la naturaleza de un cargo y la descripción de cargos, ya que a partir de las necesidades empresariales, se crean perfiles ocupacionales.

En los siguientes perfiles ocupacionales, se hará una descripción de las funciones que un profesional o trabajador debe tener para ejercer eficientemente un puesto de trabajo dentro de la Correduría de Seguros KIGSA. Tratando de establecer la relación cargo-función-responsabilidad como también los componentes, actitudinales, habilidades y destrezas que se requiere para el desempeño de dicho cargo.

Cabe recalcar que la empresa no cuenta con una descripción detallada de los perfiles ocupacionales, por la manera en que hace las contrataciones y no toma como referencia los perfiles, sin embargo la Gerencia ha considerado necesaria la creación de los perfiles ocupacionales de cada uno de los puestos, con el propósito de ayudar a la Gerencia a mantener un control de cada uno de los cargos, evitar delegación de otras funciones que no competen al puesto de trabajo.

Basado en el análisis de la consistencia y análisis de la estructura organizacional se pasa a proponer fichas ocupacionales que será parte del Manual de Funciones.

A continuación se muestra como un ejemplo de ficha ocupacional para un puesto en específico dentro de la Correduría de Seguro KIGSA, y el resto de las fichas se muestra en capítulo III.

## **2.9 Descripción del perfil ocupacional**

El contenido del Manual de Funciones y de las competencias laborales a nivel de cargo, deberá contener como mínimo:

1. Identificación: Nombre de la entidad, título del manual, lugar y fecha de expedición.
2. Descripción de la misión, visión, objetivos y funciones generales de la entidad, con el fin de proporcionar un crecimiento integral del organismo.
3. Organigrama de la estructura vigente
4. código de los empleados de la planta, la dependencia y área de trabajo.
5. descripción de las funciones y requisitos de los empleados y competencias laborales.

En base a estos requerimientos se consideró de suma importancia para la elaboración de las siguientes fichas ocupacionales, se puede observar en la parte superior del perfil ocupacional se encuentra la entidad de la empresa, título del Manual, fecha de elaboración y fecha de revisión, continuando se puede observar la identificación del puesto como (código del cargo, nombre del cargo, número de cargo, relación de dependencia, cargo jefe inmediato) en el mismo cuadrante se refleja un pequeño diagrama en donde muestra el nombre del cargo, jefe inmediato y su subordinado en caso de que existan en ese puesto, así también se puede fijar las competencias funcionales y las descripciones de funciones esenciales que posee cada uno de los cargos, de la misma forma los conocimientos básicos o esenciales y por último los requisitos que debe poseer para optar dicho puesto.

A continuación se presenta como ejemplo la propuesta de ficha ocupacional del Gerente General de la Correduría de Seguro KIGSA.

	<b>ANÁLISIS DE LOS PUESTOS PARA LA CORREDURÍA DE SEGUROS "KIGSA"</b>	<b>FECHA DE ELABORACION</b>
		<b>FECHA DE REVISION</b>
<b>IDENTIFICACION DEL PUESTO</b>		
CODIGO DEL CARGO	001	<b>Diagrama</b> 
NOMBRE DEL CARGO	Gerente General	
NO DE CARGOS	8	
RELACIÓN DE DEPENDENCIA	-	
CARGO JEFE INMEDIATO	-	
<b>COMPETENCIAS FUNCIONALES</b>		
Actúa como representante legal de la empresa, fija las políticas operativas, administrativas y de calidad en base a los parámetros fijados por la empresa		
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar, dirigir y coordinar la administración de la empresa.</li> <li>• Distribuir las tareas a realizar por el personal a su cargo en función de las necesidades de servicio y las cargas de trabajo.</li> <li>• Supervisar y controlar la correcta ejecución de las actividades</li> </ul>		



<p>desarrolladas por las secciones de venta y mercadeo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar material de oficina de la empresa.</li> <li>• Remitir facturas de compra al contador.</li> <li>• Dirigir a la gente de ventas en cuanto a los planes de visita y entrega de los servicios.</li> <li>• Elaborar en conjunto con el Jefe de Venta/Mercadeo planes de promociones y publicidad.</li> <li>• Llevar a cabo los planes de publicidad.</li> <li>• Coordinar y supervisar las actividades del personal a su cargo.</li> <li>• Darle seguimiento a los clientes.</li> </ul>
--

**CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos sobre gestión pública</li> <li>• Conocimientos en herramientas administrativas y operativas</li> <li>• Conocimientos de pólizas</li> <li>• Conocimientos de mecánica automotriz</li> <li>• Conocimientos eléctrica electrónica</li> </ul>
--

**REQUISITOS**

EDUCACIÓN	EXPERIENCIA
Lic. En Administración, Lic. En economía o carreras afines.  Computación, Administración Municipal, Relaciones Humanas	Mínimo cinco años de experiencia en cargo afines.

**Ficha ocupacional del Gerente General**

## **Capítulo III: Propuesta de manual de funciones.**

### **3.1 Introducción**

Como resultado directo del plan estratégico que fue formalmente empleado con el propósito de sustentar la propuesta del manual de funciones y al mismo tiempo este pueda exitosamente materializar. A continuación en el capítulo III se reflejara el producto final.

La misión ha mejorado su objetividad, además ha reducido su tamaño considerablemente, no obstante hay que tomar en cuenta que esto es simplemente una propuesta, la empresa evidentemente tiene la última palabra si desea usar la misión propuesta.

En conjunto con las demás mejoras, también se decidió mejorar la estructura organizacional actual a como se planteó en el capítulo anterior, ya que el jefe financiero, tiene sobrecarga de trabajo al igual que el asistente, por lo tanto como forma o más bien como solución para resolver esta problemática que actualmente aflige a la empresa, se decidió plantearla de la manera a como se muestra en este capítulo.

Además cabe mencionar que en el análisis costo/beneficio, se denota que tiene que haber una redistribución de funciones, porque a como se definió en capítulos anteriores las funciones no están bien distribuidas, cabe mencionar que el salario no es afectado por la razón de que hay algunas funciones que las llevaba a cabo el jefe financiero-que era el puesto con más sobrecarga-. Por lo tanto, al delegarle más funciones a los otros puestos, no quiere decir que es necesario elevar su salario ya que desde un principio son funciones que estos puestos deberían desempeñar, y no lo hacen.

### **3.2 Misión propuesta y visión actual de la Correduría de Seguro KIGSA.**

Dado que la misión y la visión según lo que se analizó en el acápite 2.5.2, capítulo II, son correctas ya que cumplen con los parámetros que se han determinado en previos capítulos y/o acápites. A continuación se presentan:

#### **3.2.1 Misión**

“Somos corredores de seguros que asumen prudentemente los riesgos a que están expuestos la comunidad. Hacemos esto fundamentados en la más estricta buena fe y en un equipo de profesionales altamente motivados, eficientes y creativos infundidos de un alto espíritu de compromiso con nuestros clientes”.

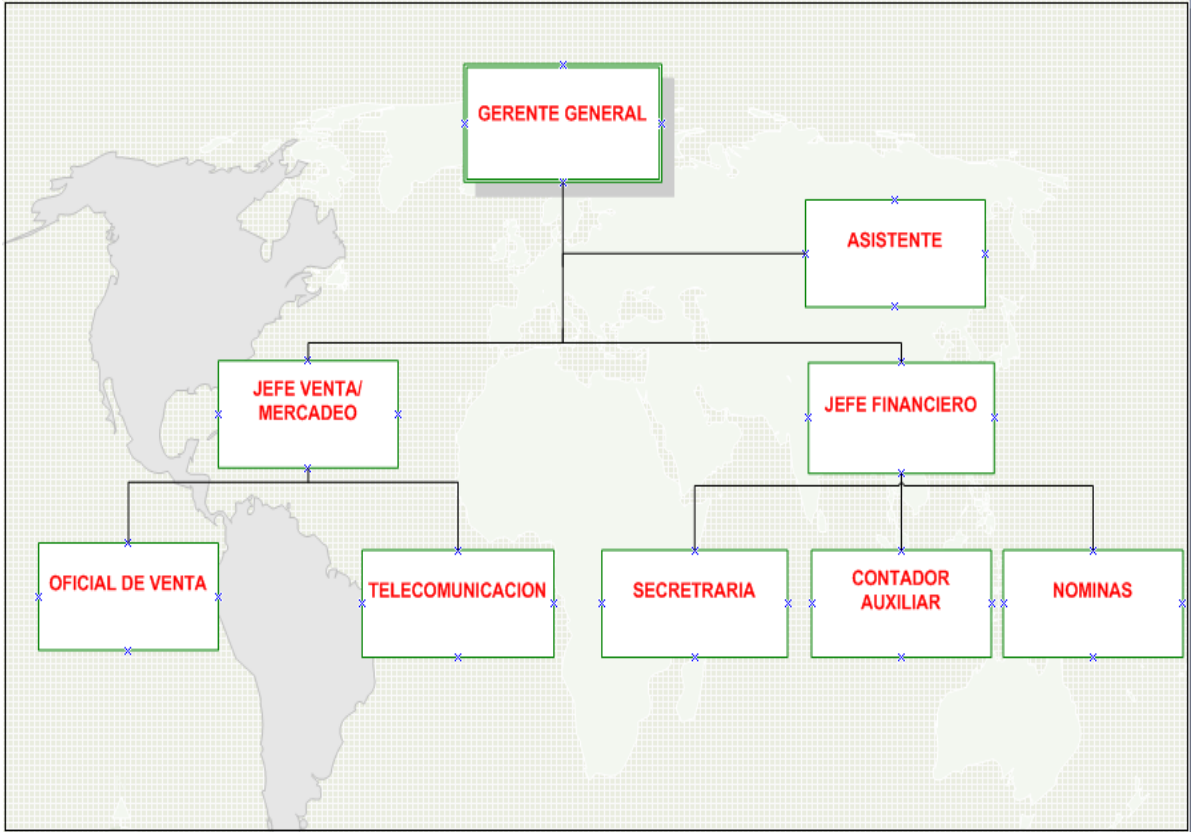
#### **3.2.2 Visión**

*“Consolidar a KIGSA en el mercado de Correduría de Seguros, mejorar la preparación del personal actual y aumentar el personal de trabajo, aumentar la tarifa de trabajo”.*

### **3.3 Estructura Organizacional Propuesta**

La organización jerárquica que se le propone a la Correduría de Seguro KIGSA, se conoce como *Departamentalización por funciones de la empresa*. Este tipo de organización agrupa las actividades de la empresa según sus funciones normales.

El propósito básico de este rediseño es el obtener mejoras en las medidas críticas de desempeño, costo, calidad, servicio y rapidez. Este es el agrupamiento que mejor se le adapta a la empresa, ya que no representa cambios drásticos en la forma que con anterioridad operaban, pero si les imponen un orden y mayor control a cada uno de sus Gerentes, Jefes de áreas y empleados. Con esta departamentalización, cada uno tiene una función específica asignada, sabe quién es su superior inmediato a acudir y cada gerente puede mantener su anterior autoridad.



**Figura 2: Propuesta de Estructura Organizacional para Correduría de Seguro KIGSA**

### **3.4 Plan de Acción**

En el plan de acción se muestra como se pretende llevar a cabo la implementación de las estrategias propuestas. A continuación (Ver tabla 14).

### 3.5 Análisis de costo/beneficio

PUESTOS	SALARIO ACTUAL (Cantidades en córdobas)	SALARIO SEGÚN LA PROPUESTA (Cantidades en córdobas)	No. Puesto (Según la propuesta.)	VARIACION (Funciones)
Gerente General	C\$ 123,750.00	C\$ 123,750.00	1	Las funciones no varían.
Jefe Financiero	C\$ 18,315.00	C\$ 18,315.00	1	Antes tenía 19 funciones ahora tiene 9 funciones en su cargo.
Jefe Venta/Mercadeo	C\$ 16,087.00	C\$ 16,087.00	1	Antes tenía 5 funciones ahora tiene 9 funciones en su cargo.
Asistente Administrativo	C\$ 9,439.75	C\$ 9,439.75	1	Antes tenía 8 funciones ahora tiene 7 funciones en su cargo.
Contador Auxiliar	C\$ 7,734.00	C\$ 7,734.00	1	Antes tenía 2 funciones ahora tiene 3 funciones en su cargo.
Secretario	C\$7,245.00	C\$ 7,245.00	1	Las funciones no varían.
Responsable de Nomina	C\$7,356.00	C\$ 7,356.00	1	Antes tenía 5 funciones ahora tiene 9 funciones en su cargo.
				Antes tenía 6 funciones

Oficial de Venta	de C\$ 6,890.29 más comisión	C\$ 20,670.87 más comisión	3	ahora tiene 8 funciones en su cargo.
Telecomunicación	C\$ 8,230.15	C\$ 8,230.15	1	Antes tenía 6 funciones ahora tiene 5 funciones en su cargo.



### 3.6 Propuesta de Fichas Ocupacionales

En el Anexo VI se muestra las fichas de los demás empleados que se elaboró para la Correduría de Seguro KIGSA. A continuación se mostraran las fichas ocupacionales del Gerente General, Jefe Financiero y Jefe de venta/mercadeo porque ellos representan la jefatura de la empresa:

		<b>ANALISIS DE LOS PUESTOS PARA LA CORREDURIA DE SEGUROS "KIGSA"</b>	<b>FECHA DE ELABORACION</b>
		<b>FECHA DE REVISION</b>	
<b>IDENTIFICACION DEL PUESTO</b>			
<b>CODIGO DEL CARGO</b>	<b>DEL</b>	001	<b>Diagrama</b> 
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	<b>DEL</b>	Gerente General	
<b>NO DE CARGOS</b>		8	
<b>RELACIÓN DE DEPENDENCIA</b>	<b>DE</b>	-	
<b>CARGO JEFE INMEDIATO</b>	<b>JEFE</b>	-	
<b>PROPOSITO-RELACION CON PLAN ESTRATEGICO</b>			
Actúa como representante legal de la empresa, fija las políticas operativas, administrativas y de calidad en base a los parámetros fijados por la empresa. El puesto tiene relación con las estrategias propuestas ya que es el que se encargara de velar por el cumplimiento del plan.			
<b>Estrategias relacionadas</b>			
E4: Implementar manual de funciones para administración del personal. E3: Ejecutar un proceso de visitas y publicidad general. E5: Plantear nuevos planes de mercadeo y publicidad para poder penetrar más en el mercado de los seguros.			
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar, dirigir y coordinar la administración de la empresa.</li> <li>• Distribuir las tareas a realizar por el personal a su cargo en función de las necesidades de servicio y las cargas de trabajo.</li> </ul>			

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar y controlar la correcta ejecución de las actividades desarrolladas por las secciones de venta y mercadeo.</li> <li>• Asegurar material de oficina de la empresa.</li> <li>• Remitir facturas de compra al contador.</li> <li>• Dirigir a la gente de ventas en cuanto a los planes de visita y entrega de los servicios.</li> <li>• Elaborar en conjunto con el Jefe de Venta/Mercadeo planes de promociones y publicidad.</li> <li>• Llevar a cabo los planes de publicidad.</li> <li>• Coordinar y supervisar las actividades del personal a su cargo.</li> <li>• Darle seguimiento a los clientes.</li> </ul>	
<b>CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos sobre gestión pública</li> <li>• Conocimientos en herramientas administrativas y operativas</li> <li>• Conocimientos de pólizas</li> <li>• Conocimientos de mecánica automotriz</li> <li>• Conocimientos eléctrica electrónica</li> </ul>	
<b>REQUISITOS</b>	
<b>EDUCACIÓN</b>	<b>EXPERIENCIA</b>
Lic. En Administración, Lic. En economía o carreras afines.  Computación, Administración Municipal, Relaciones Humanas	Mínimo cinco años de experiencia en cargo afines.

**Formato 1: propuesta de perfil ocupacional del gerente general.**

	<b>ANÁLISIS DE LOS PUESTOS PARA LA CORREDURÍA DE SEGUROS "KIGSA"</b>	<b>FECHA DE ELABORACION</b>
		<b>FECHA DE REVISION</b>
<b>IDENTIFICACION DEL PUESTO</b>		
CODIGO DEL CARGO	002	<b>Diagrama</b> 
NOMBRE DEL CARGO	Jefe Financiero	
NO DE CARGOS	3	
RELACIÓN DE DEPENDENCIA	Depende del Gerente General	
CARGO JEFE INMEDIATO	Gerente General	
<b>PROPOSITO-RELACION CON PLAN ESTRATEGICO</b>		
<p>Son responsables de planear, desarrollar, organizar, implementar, dirigir y evaluar el rendimiento fiscal de la empresa. Este puesto no tiene ninguna relación con los planes estratégicos debido a que también este puesto está ligado con el marco legal y no influye directamente con ellos sino que más bien asume un rol pasivo.</p>		
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración y envíos de reportes para la súper intendencia de bancos de pólizas y seguros</li> <li>• Creación y mantenimiento los expedientes físicos y digitales</li> <li>• Registro y control de primas pagadas</li> <li>• Detalles de pagos</li> <li>• Detalles comisiones</li> <li>• Control administrativo de la cartera</li> <li>• Supervisión de mobiliarios</li> <li>• Control interno contable.</li> <li>• Velar por la correcta ejecución de inventarios.</li> </ul>		
<b>CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento sobre gestión pública.</li> <li>• Conocimientos de pólizas.</li> </ul>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos de mecánica automotriz.</li> <li>• Conocimientos eléctricos.</li> <li>• Mecanografía.</li> <li>• Conocimientos de Excel Avanzado.</li> <li>• Liderazgo básico.</li> <li>• Orientación de los objetivos.</li> </ul>	
<b>REQUISITOS</b>	
<b>EDUCACIÓN</b>	<b>EXPERIENCIA</b>
Lic. Administración pública de negocios  Lic. Contaduría Pública y Finanzas	Mínimo tres años de experiencia en cargo afines.

**Formato 2: propuesta de perfil ocupacional de jefe de finanzas**

	<b>ANÁLISIS DE LOS PUESTOS PARA LA CORREDURÍA DE SEGUROS “KIGSA”</b>	<b>FECHA DE ELABORACION</b>
		<b>FECHA DE REVISION</b>
<b>IDENTIFICACION DEL PUESTO</b>		
<b>CODIGO DEL CARGO</b>	003	<b>Diagrama</b>
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	Jefe de venta/ mercadeo	
<b>NO DE CARGOS</b>	2	
<b>RELACIÓN DE DEPENDENCIA</b>	Depende del Gerente General	
<b>CARGO JEFE INMEDIATO</b>	Gerente General	
<b>PROPOSITO-RELACION CON PLAN ESTRATEGICO</b>		
<p>Debe intervenir directamente a las actividades de la promoción de los diversos tipos de pólizas, asesorar a los clientes de los beneficios que puede obtener al adquirir una póliza. La relación que tiene con los planes estratégicos, es importante ya que representa gran parte de los ingresos para la empresa y está directamente involucrado con lo que se planea hacer.</p>		
<b>Estrategias relacionadas</b>		
<p>E3: Ejecutar un proceso de visitas y publicidad general.          E5: Plantear nuevos planes de mercadeo y publicidad para poder penetrar más en el mercado de los seguros.          E6: Fomentar las promociones de las diversas pólizas que ofrece la empresa.</p>		
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Futuras órdenes de compra.</li> <li>• Planificación de despacho con los demás clientes.</li> <li>• Promover los tipos de servicios de seguro.</li> <li>• Asesorar a los clientes en las diferentes pólizas.</li> <li>• Analizar si es que el cliente va a renovar su póliza actual o si va a hacer una nueva póliza de seguro con carácter jurídico o legal.</li> <li>• Control de pólizas emitidas</li> </ul>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de renovaciones de pólizas</li> <li>• Cobranza de los clientes</li> <li>• Elaborar en conjunto con el Jefe de Venta/Mercadeo planes de promociones y publicidad.</li> <li>• Elaborar arqueo de pólizas obligatorias (RCOB, RCLD, RCLI, ETC) de forma quincenal a los corredores y mensual a todos los puestos, entregar informe al general.</li> </ul>	
<b>CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento sobre gestión pública.</li> <li>• Conocimientos de pólizas.</li> <li>• Conocimientos de mecánica automotriz.</li> <li>• Conocimientos eléctricos.</li> <li>• Mecanografía.</li> <li>• Conocimientos de Excel Avanzado.</li> </ul>	
<b>REQUISITOS</b>	
<b>EDUCACIÓN</b>	<b>EXPERIENCIA</b>
Licenciatura en mercadeo  Capacitación por INISER de seis meses.  Administración.  Carreras afines.	Mínima de tres años en cargos similares realizando funciones de comercialización y mercadeo en empresas de manufactura o consumo masivo

**Formato 3: propuesta de perfil ocupacional de Jefe de ventas/mercadeo**

## **Conclusiones**

La propuesta de manual de funciones, para la correduría de seguros KIGSA está enfocado mayormente a ser una herramienta que servirá de gran apoyo para la administración de la misma, ya que se desea eliminar la sobrecarga de trabajo, la mala distribución de las funciones, fuga de responsabilidades y conflictos de autoridad, así mismo este manual de funciones dará la pauta para que haya una mejora en el desempeño de los empleados y aumentara las utilidades.

También se puede aducir, que el impacto que tendrá la implementación de este manual de funciones generara resultados positivos para la empresa, con esto se refiere, que la misma, podrá enfrentar en un futuro, la asignación de recursos humanos, introduce una forma más fácil de gestión en los distintos niveles que conforman la organización.

No obstante que una empresa cuente con un manual de funciones no quiere decir que tendrá garantizado su óptima productividad, porque depende de una mezcla de factores y habilidades directivas; sin embargo, contar con un manual de funciones que guíen sus acciones y delimiten sus necesidades permite obtener mejores resultados. A su vez, aumentará la participación entre los empleados, mejorará la comunicación y coordinación entre los distintos niveles, mejorar las habilidades de administración, así como, enfocar la planeación hacia los factores críticos que determinan el éxito o fracaso de la empresa.

El propósito de la distribución de funciones dentro de la propuesta de manual de funciones; es mejorar el desempeño laboral, mejorar la eficiencia y delegar funciones que si son propias del cargo, además a como se pudo ver en el Anexo II, hay algunos puestos que tienen relativamente pocas funciones, en parte esto es debido a que la empresa ha venido contratando su personal en poco tiempo y por consiguiente la mayoría de las funciones las realizaba el jefe financiero.

Por lo tanto se vio la necesidad de distribuir las funciones, para que de esta manera haya un mejor funcionamiento por parte de los demás empleados y según la propuesta esta distribución no tiene porque alterar el salario de ninguno de los trabajadores, precisamente porque son funciones que son propias del cargo por lo tanto se considera que no debe haber cambios en el salario.

Es importante destacar que esto no es más que una propuesta y que es decisión de la gerencia asumirla y aplicarla.



## Recomendaciones

1. Si la empresa aplica el Manual de Funciones propuesto deberá revisarlo al menos una vez al año, para así aprovechar los nuevos conocimientos y tendencias. KIGSA, también deberá continuar con el proceso de planeación para establecer reglas, programas y presupuestos que son parte esencial en una organización.
2. El Gerente General debe dar a conocer el plan a todo el personal de la empresa.
3. Se recomienda un mayor grado de coordinación entre áreas, que es básico para que la empresa tenga orden y control en sus funciones. Cada Jefe debe mejorar la comunicación con las otras áreas, ya que muchos conflictos son por falta de apoyo entre departamentos.
4. Para la contratación de personal, debido a que la empresa no cuenta con suficiente oficiales de venta, sería conveniente contratar dos oficiales de ventas. Desde el punto de vista de costo la gerencia tendrá que pagar C\$13780.58 sin incluir las comisiones que obtendrá al realizar una venta.
5. Los cambios estructurales propuestos son en teoría como debería estar la empresa. Si se realizan, necesitan de un profundo análisis, pues es un proceso difícil que genera costos adicionales pero que son necesarios para mejorar su funcionamiento.

## Bibliografía

- Schoell, William F., Guiltanan, Joseph P. Mercadotecnia: Conceptos y prácticas modernas. Tercera edición. Editorial Prentice Hall. Hispanoamericana. México.
- Dessler, Gary. (1996). Administración de personal Sexta edición. Prentice-Hall. Hispanoamericana, S.A.
- Porter, M. (1998). Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: CECSA. Recuperado el 31 de junio de 2013, de <http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadprod/material/AO%207%20porter%201.pdf>
- Thompson, A.y Strikland, K.F.C. (1998). Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas. México: MacGraw-Hill Interamericana.

# **ANEXO I**

## **Preguntas de entrevista para el análisis de los puestos**

## **I. Preguntas de entrevista: Cargo del Gerente General**

Objetivo principal de la entrevistas es conocer a profundidad los cargos que ocupan en la empresa.

1. ¿Cuál es el cargo que ocupa dentro de la empresa?
2. ¿Qué otros cargos depende?
3. ¿Sobre qué otros cargos ejerce supervisión?
4. ¿Cuáles son las funciones y responsabilidades que posee?
5. ¿Qué formación básica debe tener para ejercer el cargo?
6. ¿Cuál es el tiempo necesario para realizar una capacitación previa para ejercer el puesto?
7. ¿Cuáles son las competencias del cargo?
8. ¿Cuáles son las relaciones que tiene con otros cargos dentro de la empresa?
9. ¿Cuáles son las relaciones que tiene con otras organizaciones o instituciones?
10. ¿Cuáles son los controles administrativos del puesto?
11. ¿Qué habilidad debe tener para ejercer el puesto?
12. ¿Qué experiencia previa necesita para ejercer el puesto?
13. ¿Maneja usted información confidencial, si es así, con qué frecuencia lo hace?
14. ¿Actualmente de cuanto es el salario que remunera?
15. ¿Cómo se compone el mercado con el cual se relaciona KIGSA y en donde cree que se centran las principales fuerzas actualmente?
16. ¿Cuál es el rol que tiene KIGSA en el mercado según su parecer?
- 17.. ¿Cómo describe la situación actual de la empresa en los aspectos financieros, comercial, de producción y recursos humanos?
- 18.. ¿Cómo proyecta la empresa en cinco años más en cuanto a su tamaño, mercado, segmentos de clientes y rentabilidad?
- 19.. ¿Qué importancia tiene para la empresa el aspecto tecnológico en cuanto a la administración y producción? ¿Qué se ésta realizando o cuáles son las propuestas en este aspecto?

## **II. Preguntas de entrevista: Cargo Jefe de Finanza.**

1. ¿Cuál es el cargo que ocupa dentro de la empresa?
2. ¿Qué otros cargos depende?
3. ¿Qué supervisión requiere normalmente este puesto?
4. ¿Sobre qué otros cargos ejerce supervisión?
5. ¿Cuáles son las funciones y responsabilidades que posee?
6. ¿Qué formación básica debe tener para ejercer el cargo?
7. ¿Cuál es el tiempo necesario para realizar una capacitación previa para ejercer el puesto?
8. ¿Cuáles son las competencias del cargo?
9. ¿Cuáles son las relaciones que tiene con otros cargos dentro de la empresa?
10. ¿Cuáles son las relaciones que tiene con otras organizaciones o instituciones?
11. ¿Cuáles son los controles administrativos del puesto?
12. ¿Qué habilidad debe tener para ejercer el puesto?
13. ¿Qué experiencia previa necesita para ejercer el puesto?
14. ¿Maneja usted información confidencial, si es así, con qué frecuencia lo hace?
15. ¿Actualmente de cuanto es el salario que remunera?
16. ¿Cuáles son los medios de distribución más importantes en la actualidad?  
Referirse por ejemplo a venta a través de alianzas estratégicas, ventas de manera colectiva, individual, entre otras formas.
17. ¿Quiénes corresponden a los clientes más importantes que tiene la empresa?
18. ¿Qué características o cual es el perfil de los clientes que más aportan a la rentabilidad de la empresa?
19. ¿Qué características presentan los clientes actuales con respecto a los del pasado? ¿Cuáles son las diferencias?
20. ¿Qué perfil cree que tendrán los clientes en el mediano y largo plazo?
21. ¿Qué tipo de relaciones se están desarrollando entre la empresa y sus clientes?
22. ¿Cuáles son los proveedores de seguros más importantes para la empresa y cuál es su perfil?

### **III. Preguntas de entrevista: Cargo Jefe Venta/Mercadeo**

1. ¿Cuál es el cargo que ocupa dentro de la empresa?
2. ¿Qué otros cargos depende?
3. ¿Qué supervisión requiere normalmente este puesto?
4. ¿Sobre qué otros cargos ejerce supervisión?
5. ¿Cuáles son las funciones y responsabilidades que posee?
6. ¿Qué formación básica debe tener para ejercer el cargo?
7. ¿Cuál es el tiempo necesario para realizar una capacitación previa para ejercer el puesto?
8. ¿Cuáles son las competencias del cargo?
9. ¿Cuáles son las relaciones que tiene con otros cargos dentro de la empresa?
10. ¿Cuáles son las relaciones que tiene con otras organizaciones o instituciones?
11. ¿Cuáles son los controles administrativos del puesto?
12. ¿Qué habilidad debe tener para ejercer el puesto?
13. ¿Qué experiencia previa necesita para ejercer el puesto?
14. ¿Maneja usted información confidencial, si es así, con qué frecuencia lo hace?
15. ¿Actualmente de cuanto es el salario que remunera?
16. ¿Cuáles son los medios de distribución más importantes en la actualidad?  
Referirse por ejemplo a venta a través de alianzas estratégicas, ventas de manera colectiva, individual, entre otras formas.
17. ¿Quiénes corresponden a los clientes más importantes que tiene la empresa?
18. ¿Qué características o cual es el perfil de los clientes que más aportan a la rentabilidad de la empresa?
19. ¿Qué características presentan los clientes actuales con respecto a los del pasado? ¿Cuáles son las diferencias?
20. ¿Qué perfil cree que tendrán los clientes en el mediano y largo plazo?
21. ¿Qué tipo de relaciones se están desarrollando entre la empresa y sus clientes?
22. ¿Cuáles son los proveedores de seguros más importantes para la empresa y cuál es su perfil?

#### **IV Comentario de los funcionarios**

Gerente General de la Correduría de Seguro KIGSA. Comentó que dentro de sus planes piensa expandir el número de empleados hasta un total de once empleados, Explicó que el mercado de Seguros está en constante crecimiento y se están trabajando en productos de Seguros novedosos ya que se están abriendo nuevos mercados en el ámbito de Seguro es necesario incrementar la fuerza de venta con el fin de obtener más rédito. De la misma manera expresó que brinda constante asesoramiento a sus clientes.

Jefe de Finanza comentó que al incluir nuevas tecnologías y nuevos Software como: GPS, Base de Dato y uso de correo electrónico/Redes Sociales pueden mejorar la cartera de los clientes, mantener la comunicación entre los proveedores y los clientes. Montenegro afirmó que existe una sobre carga de trabajo específicamente en su área aparte ejerce una constante supervisión de las actividades de los subordinados.

Jefe de Venta/Mercadeo explicó las ventas deben mejorar porque de ella depende del futuro de la empresa, también dijo para ejercer el puesto ella debe de tener solido conocimiento del negocio, un equipo de trabajo bien capacitado y un plan de trabajo bien estructurado.

## **ANEXO II**

**Funciones, Habilidades, Destrezas y  
Nivel profesional.**



## Gerente General

<b>FUNCIONES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Planificar, dirigir y coordinar la administración de la empresa.</li><li>• Distribuir las tareas a realizar por el personal a su cargo en función de las necesidades de servicio y las cargas de trabajo.</li><li>• Supervisar y controlar la correcta ejecución de las actividades desarrolladas por las secciones de venta y mercadeo.</li><li>• Asegurar material de oficina de la empresa.</li><li>• Remitir facturas de compra al contador.</li><li>• Elaborar planes de visita de los agentes de venta.</li><li>• Dirigir a la gente de ventas en cuanto a los planes de visita y entrega de los servicios.</li><li>• Elaborar en conjunto con el propietario planes de promoción y publicidad.</li><li>• Llevar a cabo los planes de publicidad.</li><li>• Coordinar y supervisar las actividades del personal a su cargo.</li><li>• Darle seguimiento a los clientes.</li></ul>
<b>NIVEL ACADEMICO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lic. En Administración,</li><li>• Lic. En economía o carreras afines.</li><li>• Administración Municipal, Relaciones Humanas</li></ul>
<b>HABILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comunicación.</li><li>• <b>Liderazgo Básico.</b></li><li>• Orientación de los objetivos.</li><li>• <b>Construcción del Equipo.</b></li><li>• Personalidad profesional influyente.</li><li>• Iniciativa</li><li>• Ingenio</li></ul>
<b>DESTREZAS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dirigir e implementar la planeación estratégica a nivel de las empresas e instituciones que dirige.</li><li>• Promover la proyección de la empresa a nivel nacional.</li><li>• Capacidad de trabajar bajo presión y tomar decisiones éticas y socialmente responsables.</li></ul>

## Jefe de Finanza

### **FUNCIONES**

- Elaboración y envíos de reportes para la súper intendencia de bancos de pólizas y seguros
- Administración y conservación de todos los archivos de la empresa
- Creación y mantenimiento los expedientes físicos y digitales
- Remisión de pólizas
- Control de pólizas emitidas
- Control de renovaciones de pólizas
- Registro y control de primas pagadas
- Detalles de pagos
- Detalles comisiones
- Planillas
- Cobranza de los clientes
- Control de caja chica
- Representa la parte administrativa de la gerencia financiera
- Controla las entradas y salidas de los empleados
- Control administrativo de la cartera
- Regula los salarios
- Supervisión de mobiliarios
- Lleva el balance general y estados resultados.
- Control interno contable.

### **NIVEL ACADEMICO**

- Lic. En Finanzas
- Título profesional en derecho
- Contaduría pública

### **HABILIDADES**

- Comunicación.
- **Liderazgo Básico.**
- Orientación de los objetivos

### **DESTREZAS**

- Destreza técnica.
- Destreza humana.
- Destreza conceptual

## Jefe de Venta/Mercadeo

<b>FUNCIONES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Velar por la correcta ejecución de inventarios.</li><li>• Planificación de despacho con los demás clientes.</li><li>• Promover los tipos de servicios de seguro.</li><li>• Asesorar a los clientes en las diferentes pólizas.</li><li>• Analizar si es que el cliente va a renovar su póliza actual o si va a hacer una nueva póliza de seguro con carácter jurídico o legal.</li></ul>
<b>NIVEL ACADEMICO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lic. Mercadeo y Publicidad</li><li>• Capacitación por INISER de seis meses</li><li>• Título profesional en derecho.</li></ul>
<b>HABILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comunicación</li><li>• Escucha</li><li>• Consistencia</li><li>• Organización</li></ul>
<b>DESTREZAS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacidad de respuesta a la demanda del cliente</li><li>• Trabajar bajo presión</li><li>• Capacidad de toma de decisiones</li></ul>

## Asistente Administrativo

### **FUNCIONES**

- Elaborar arqueo de pólizas obligatorias (RCOB, RCLD, RCLI, ETC) de forma quincenal a los corredores y mensual a todos los puestos, entregar informe al general.
- Cada 3 meses deberá finiquitar pólizas de seguro obligatorio para limpiar periodos anteriores.
- Entregar informe de comisiones acumuladas por compañía a más tardar 15 días después de transcurrido cada mes.
- Elaborar un informe de ventas nuevas, totales y acumuladas y entregarlo al general a más tardar el día 20 de cada mes.
- Complimentar y/o transcribir informes, listados, expedientes, cartas, etc.
- Recuperar las informaciones y generar los documentos requeridos (listados, informes, etc.)
- Clasificar y archivar documentación de acuerdo a los criterios y forma establecida.
- Preparar y realizar envíos de documentación.

### **NIVEL ACADEMICO**

- Administración de empresas
- Capacitación por INISER de seis meses

### **HABILIDADES**

- Comunicación.
- Analizar declaraciones de impuestos.
- Comprender la información que va a procesar.
- Manejar los diferentes formatos de compras.

### **DESTREZAS**

- manejo de herramientas tecnológicas.
- manejo de material de oficina.
- Tener iniciativa.
- Realizar cálculos numéricos con rapidez y precisión

## Contador Auxiliar

### Contador Auxiliar

- Llevar los libros contables dentro de la empresa.
- Grabar los comprobantes de pagos mensuales (córdobas y dólares), y los ingresos que vienen de comisiones de cada compañía, para así proceder a efectuar revisión y realizar los respectivos ajustes, sacando un preliminar de los estados financieros.

#### FUNCIONES

#### NIVEL ACADEMICO

- Técnico en contabilidad
- Manejo de Excel avanzado.
- Operador de computadora

#### HABILIDADES

- Elaboración, codificación y captura de pólizas
- Elaboración de estados financieros, pagos provisionales, pagos de IMSS.
- Depuraciones clientes y proveedores.
- Responsabilidad social y espíritu de investigación.

#### DESTREZAS

- Manejo de paquete Word Office.
- Conocimiento de Excel.
- *Destreza* en conciliaciones bancarias.

## Secretaria General

### FUNCIONES

- Participar en la elaboración del Programa Anual de Trabajo.
- Elaborar los nombramientos y contratos por honorarios.
- Determinar las percepciones, deducciones, cuotas, impuestos y retenciones en el sistema de pagos y emitir los reportes necesarios.
- Formular estudios que sirvan de base para definir la política salarial y el impacto fiscal de las remuneraciones.
- Realizar las actividades necesarias para elaborar y actualizar los tabuladores de sueldos.

### NIVEL ACADEMICO

- Carreras técnica en secretaria
- Manejo de Microsoft office

### HABILIDADES

- Comunicación.
- Redacción.
- Escucha
- Atención y comprensión de lectura.
- Organización

### DESTREZAS

- Conocimiento de equipo de cómputo y de oficina
- Manejo de paquete Word Office.

## Nomina

### **FUNCIONES**

- Ingresar al sistema de información facturas y documentos contables de proveedores y acreedores, que incluye registro de activos fijos, diferidos, inventarios y captura de otros módulos, para garantizar que la información ingresada lleve el trámite necesario y asegure su adecuada contabilización.
- Conciliar la información de los diferentes módulos o de otras entidades con la información contenida en los registros contables que permita identificar diferencias para su posterior corrección o justificación.
- Todas las demás responsabilidades que siendo de la naturaleza del cargo sean asignadas por su superior inmediato.
- Realizar periódicamente inventarios y/o arqueos a documentos contables, cajas, fondos de dineros, activos fijos, materia prima y otros; con el fin de establecer la veracidad de la información.
- Imprimir y archivar los libros contables registrados para dar cumplimiento a la normatividad vigente, una vez sea autorizado por el Jefe Financiero.

### **NIVEL ACADEMICO**

- Carera técnica en administración de empresas

### **HABILIDADES**

- Comunicación
- Relaciones humanas
- Disciplina y organización

### **DESTREZAS**

- Análisis numérico
- Atención al detalle
- Autorrealización/ Autocontrol

## Oficial de ventas

- Establecer un nexo entre el cliente y la empresa.
- Contribuir activamente a la solución de problemas.
- Administrar su territorio de ventas.
- Integrarse a las actividades de mercadotecnia de la empresa.
- Ofertar los servicios que posee la empresa.
- Búsqueda de prospectos de venta.

### **FUNCIONES**

- bachiller.
- Operador de Microsoft Office.

### **NIVEL ACADEMICO**

### **HABILIDADES**

- Saber escuchar
- Saber comunicar
- Persistencia y actitud positiva
- Trabajo en equipo.

### **DESTREZAS**

- Manejo de computadora
- Trabajo bajo presión
- Desarrollo de estrategias
- Análisis de situaciones concretas.



## Telecomunicaciones

### **FUNCIONES**

- Colaborar con el de venta y mercadeo directamente.
- Colaborar con la gerencia financiera.
- Brindar consultoría y asesoría técnica en la empresa
- Brindar reparación y mantenimientos a las maquinas dentro de la empresa
- Preparar normas e instrucciones para organizar los procedimientos operacionales de la empresa.
- Realizar llamadas telefónicas para ofertar productos/servicios

### **NIVEL ACADEMICO**

- Técnico en reparación y mantenimiento de PC.
- Técnico en redes, carreras afines.

### **HABILIDADES**

- Comunicación
- Relaciones humanas
- Disciplina y organización
- Trabajo en Equipo
- Mentalidad creativa, flexible e innovadora.
- Capacidad para delinear y resolver problemas relacionados con la información de la sociedad en forma práctica.
- Habilidad para mantener la competencia profesional a través del aprendizaje continuo a lo largo su vida.

### **DESTREZAS**

- El manejo de equipos de comunicación.
- Redacción de informes.

## **ANEXO III**

**Encuesta de preferencia de pólizas, Mapa Perceptual.**

## **ENCUESTA DE PREFERENCIA DE POLIZAS**

**OBJETIVO:** poder identificar cual es la preferencia en cuanto a precio, calidad y visitas de la población de Managua que adquiere nuevas pólizas en las diferentes aseguradoras de la capital

Marque con un X la respuesta que sea de su preferencia

**1. Cada cuanto tiempo usted adquiere una Pólizas de seguro?**

- a) Anual
- b) Cada dos años
- c) Cada tres años

**2. Qué tipo de Póliza de seguro prefiere conseguir?**

- a) Seguros de vida
- b) Seguros de responsabilidad civil
- c) Seguros de incendio
- d) Seguros de automóviles

**3. De todas las aseguradoras que existen cual es la que más prefiere**

- a) Seguros América
- b) Seguros LAFISE
- c) Seguros INISER
- d) Seguros ASSA
- e) Seguros MAPFRE

**4. Conoce la Correduría De Seguros KIGSA?**

SI  
NO

**5. Ha adquirido una póliza en Correduría de Seguro KIGSA?**

SI  
NO

**6. Que Correduría de Seguros utiliza para adquirir una póliza?**

- a) asesores de seguros de Nicaragua, s.a
- b) seguros Kelly y asociados, s.a.
- c) KIGSA
- d) el mundo del seguro, tablada Álvarez, s.a.

e) Otras.

**7. Donde encuentra mejores precios?**

- f) asesores de seguros de Nicaragua, s.a
- g) seguros Kelly y asociados, s.a.
- h) KIGSA
- i) el mundo del seguro, tablada Álvarez, s.a.
- j) Otras

**8. Donde encuentra mejor calidad?**

- a) asesores de seguros de Nicaragua, s.a
- b) seguros Kelly y asociados, s.a.
- c) KIGSA
- d) el mundo del seguro, tablada Álvarez, s.a.
- e) Otras

**9. Donde encuentra más variedad?**

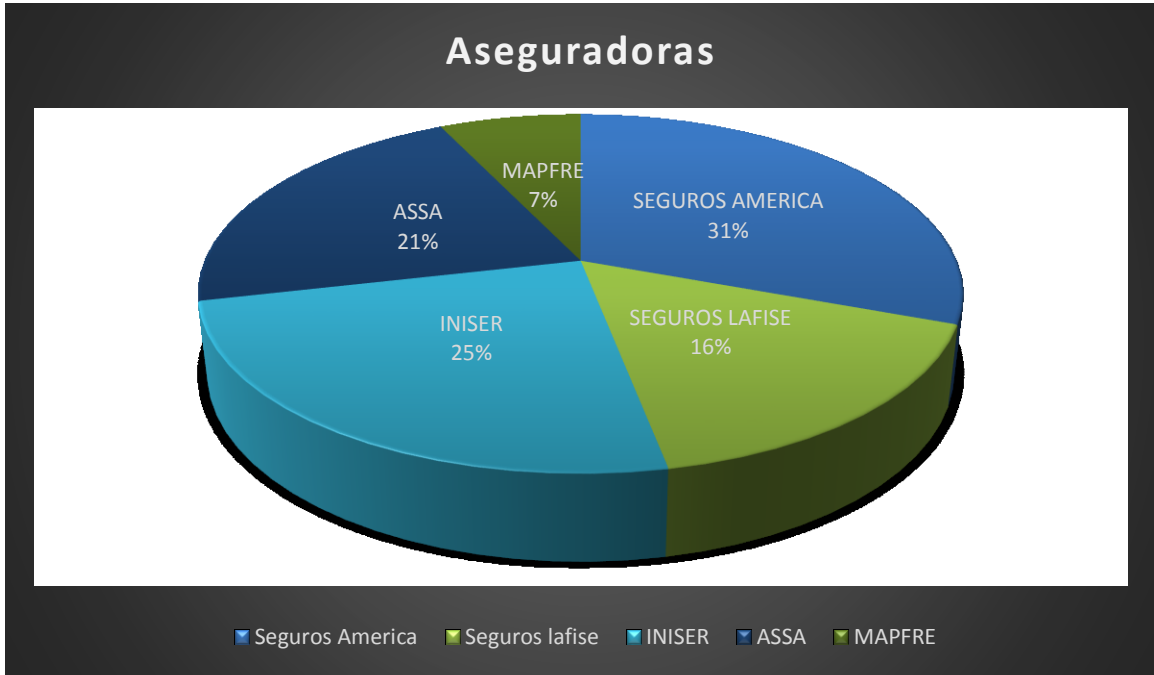
- a) asesores de seguros de Nicaragua, s.a
- b) seguros Kelly y asociados, s.a.
- c) KIGSA
- d) el mundo del seguro, tablada Álvarez, s.a.
- e) Otras

**Resultados obtenidos de la encuesta realizada.**

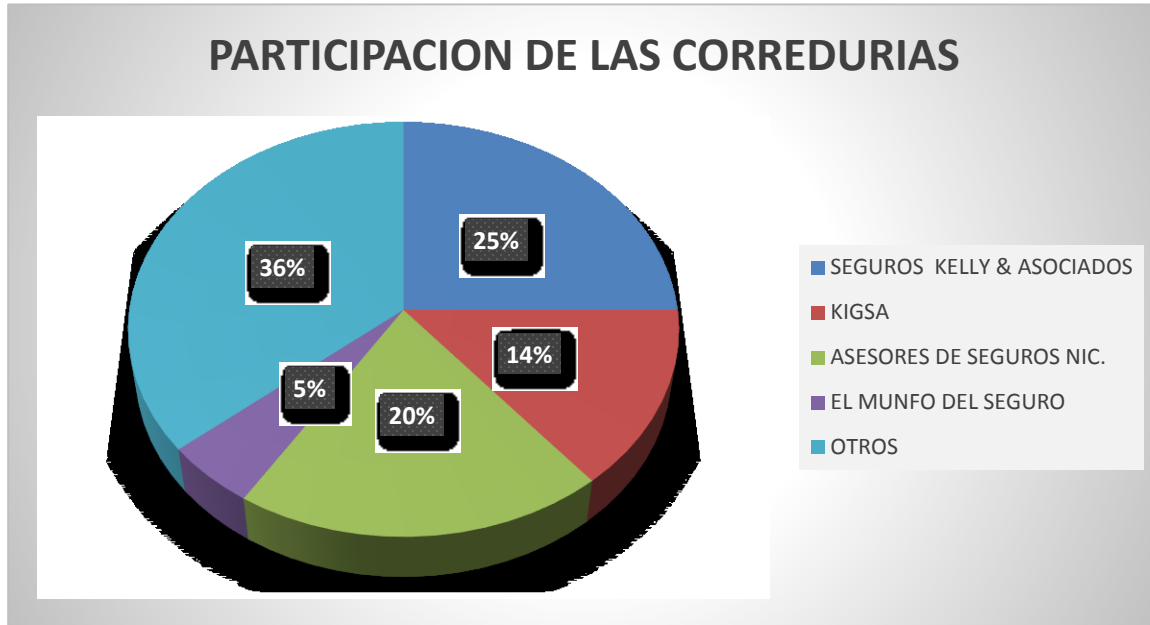
- 33% de los encuestados prefieren adquirir pólizas de autos.



- El 31 % de los encuestados prefieren adquirir pólizas de la aseguradora: SEGUROS AMERICA.



- Se pudo percibir que la correduría de seguro KIGSA solo cuenta 14% de la participación en el mercado de los seguros con respecto a las otras Corredurías.



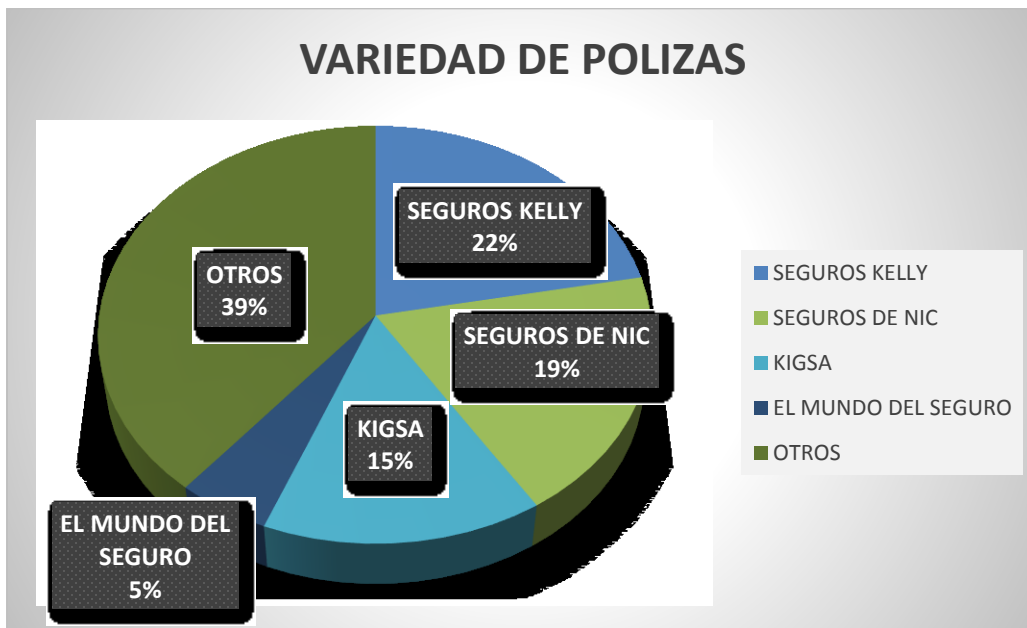
- El 10% de los encuestados prefieren a la Correduría de seguro KIGSA, con respecto a los precios de los diferentes tipos de pólizas que ofrece las Corredurías.



- El 12% de los encuestados prefieren a la Correduría de seguro KIGSA, con respecto a la calidad de los diferentes tipos de pólizas que ofrece las Corredurías.



- En cuanto a la variedad de los diferentes tipos de pólizas que son capaces de ofrecer los diferentes Corredores de Seguros, KIGSA cuenta con un 15% de variedad de servicios.



## ANEXO IV

# **Análisis de la consistencia de los puestos de trabajo con el Plan Estratégico.**



## **Anexo V**

**Análisis de consistencia entre los puestos y las estrategias propuestas.**

# **ANEXO VI: Propuesta de Fichas Ocupacionales**



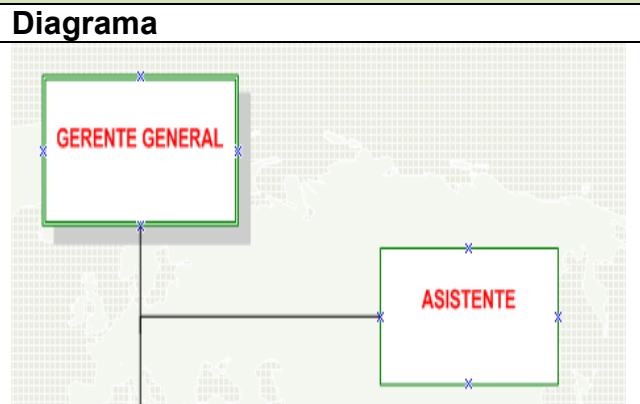
**ANÁLISIS DE LOS PUESTOS PARA LA CORREDURÍA DE SEGUROS "KIGSA"**

**FECHA DE ELABORACION**

**FECHA DE REVISION**

**IDENTIFICACION DEL PUESTO**

CODIGO DEL CARGO	004
NOMBRE DEL CARGO	Asistente
NO DE CARGOS	-
RELACIÓN DE DEPENDENCIA	Gerente General
CARGO JEFE INMEDIATO	Gerente General



**PROPOSITO-RELACION CON PLAN ESTRATEGICO**

Brindar apoyo y asistencia administrativa para el funcionamiento operativo del área. De acuerdo a los planes estratégicos no es de mucha importancia este puesto ya que su función es proporcionar informes acerca del estado de la empresa en cuanto a las ventas y comisiones de cada mes.

**DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES**

- Cada 3 meses deberá finiquitar pólizas de seguro obligatorio para limpiar periodos anteriores.
- Entregar informe de comisiones acumuladas por compañía a más tardar 15 días después de transcurrido cada mes.
- Elaborar un informe de ventas nuevas, totales y acumuladas y entregarlo al general a más tardar el día 20 de cada mes.
- Cumplimentar y/o transcribir informes, listados, expedientes, cartas, etc.
- Recuperar las informaciones y generar los documentos requeridos (listados, informes, etc.)
- Clasificar y archivar documentación de acuerdo a los criterios y forma establecida.
- Preparar y realizar envíos de documentación.


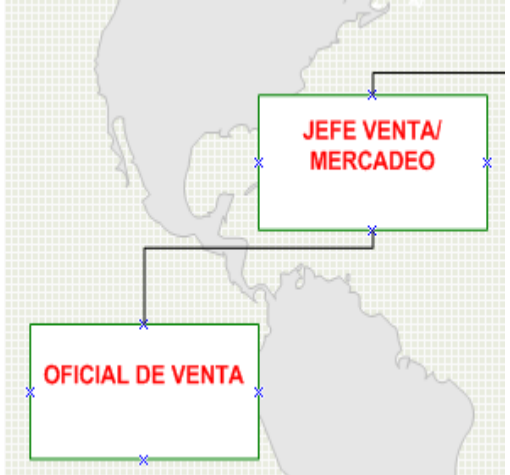
<b>CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades administrativas</li> <li>• Capacidad de trabajo en equipo, y de alto rendimiento bajo presión</li> <li>• Excelentes relaciones públicas Conocimientos de protocolo en un ambiente multicultural Creatividad e iniciativa, responsabilidad y búsqueda de excelencia en desempeño</li> <li>• Vocación de atención al servicio al cliente</li> <li>• Sólidos conocimientos en Manejo de Microsoft Office y otros recursos informáticos</li> <li>• Excelente presentación personal.</li> </ul>	
<b>REQUISITOS</b>	
<b>EDUCACIÓN</b>	<b>EXPERIENCIA</b>
<p>Ser buen comunicador.</p> <p>Capacitación por INISER de seis meses.</p> <p>Consistencia.</p>	<p>Mínima de cuatro años en cargos similares.</p>

**Formato 4: propuesta de perfil ocupacional de Asistente administrativo.**

	<b>ANÁLISIS DE LOS PUESTOS PARA LA CORREDURÍA DE SEGUROS “KIGSA”</b>	<b>FECHA DE ELABORACION</b>
		<b>FECHA DE REVISION</b>
<b>IDENTIFICACION DEL PUESTO</b>		
<b>CODIGO DEL CARGO</b>	005	<b>Diagrama</b> 
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	Contador Auxiliar	
<b>NO DE CARGOS</b>	-	
<b>RELACIÓN DE DEPENDENCIA</b>	Jefe Financiero	
<b>CARGO JEFE INMEDIATO</b>	Jefe Financiero	
<b>PROPOSITO-RELACION CON PLAN ESTRATEGICO</b>		
Responsable de la planificación, organización y coordinación de todas las actividades relacionadas con el área contable, con el objetivo de obtener las consolidaciones y estados financieros requeridos por la organización. La relación que tiene con los planes estratégicos es casi inexistente por la razón que tiene como tarea fundamental llevar los libros contables y no influye en nada.		
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar los libros contables dentro de la empresa.</li> <li>• Grabar los comprobantes de pagos mensuales (córdobas y dólares), y los ingresos que vienen de comisiones de cada compañía, para así proceder a efectuar revisión y realizar los respectivos ajustes, sacando un preliminar de los estados financieros.</li> <li>• Llevar el balance general y estados resultados de la empresa</li> </ul>		
<b>CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades administrativas</li> <li>• Capacidad de trabajo en equipo, y de alto rendimiento bajo presión</li> <li>• Excelentes relaciones públicas Conocimientos de protocolo en un ambiente multicultural Creatividad e iniciativa, responsabilidad y búsqueda de excelencia en desempeño</li> <li>• Vocación de atención al servicio al cliente</li> <li>• Sólidos conocimientos en Manejo de Microsoft Office y otros recursos informáticos</li> <li>• Excelente presentación personal.</li> </ul>		

<b>REQUISITOS</b>	
<b>EDUCACIÓN</b>	<b>EXPERIENCIA</b>
Ser buen comunicador.  Capacitación por INISER de seis meses.  Administración de empresas.  Consistencia.	Mínima de cuatro años en cargos similares.

**Formato 5: propuesta de perfil ocupacional del Contador Auxiliar.**

	<b>ANÁLISIS DE LOS PUESTOS PARA LA CORREDURÍA DE SEGUROS "KIGSA"</b>	<b>FECHA DE ELABORACION</b>
		<b>FECHA DE REVISION</b>
<b>IDENTIFICACION DEL PUESTO</b>		
<b>CODIGO DEL CARGO</b>	006	<b>Diagrama</b>
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	Oficial de Ventas	
<b>NO DE CARGOS</b>	-	
<b>RELACIÓN DE DEPENDENCIA</b>	Jefe de Venta y Mercadeo	
<b>CARGO INMEDIATO</b>	JEFE Jefe de Venta y Mercadeo	
<b>PROPOSITO-RELACION CON PLAN ESTRATEGICO</b>		
Gestionar el manejo de clientes por medio del trato amable y directo con ellos para impulsar las ventas de las pólizas. Es de mucha importancia para los planes estratégicos ya que se encarga de buscar los posibles clientes y aumentar la cartera de negocio.		
<b>Estrategias relacionadas</b>		
E3: Ejecutar un proceso de visitas y publicidad general E6: Fomentar las promociones de las diversas pólizas que ofrece la empresa.		
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer un nexo entre el cliente y la empresa.</li> <li>• Contribuir activamente a la solución de problemas.</li> <li>• Administrar su territorio de ventas.</li> <li>• Integrarse a las actividades de mercadotecnia de la empresa.</li> <li>• Ofertar los servicios que posee la empresa.</li> <li>• Búsqueda de prospectos de venta.</li> <li>• Remisión de pólizas.</li> <li>• Realizar llamadas telefónicas para ofertar productos/servicios</li> </ul>		
<b>CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES</b>		


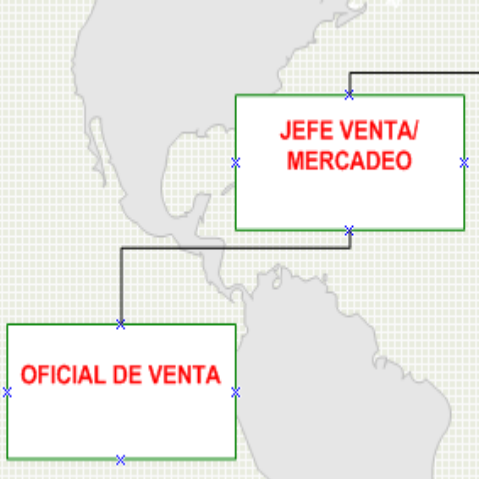
- Conocimientos básicos de los productos y/o servicios que ofrecen en la empresa.
- Cursos de Servicio al Cliente

### REQUISITOS

EDUCACIÓN	EXPERIENCIA
Mínimo tercer año de secundaria, preferiblemente con bachillerato o estudios superiores	Mínima de 3 años en cargos similares

**Formato 6: propuesta de perfil ocupacional de oficial de ventas.**



	<b>ANÁLISIS DE LOS PUESTOS PARA LA CORREDURÍA DE SEGUROS “KIGSA”</b>	<b>FECHA DE ELABORACION</b>
		<b>FECHA DE REVISION</b>
<b>IDENTIFICACION DEL PUESTO</b>		
<b>CODIGO DEL CARGO</b>	007	<b>Diagrama</b>
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	Oficial de Ventas	
<b>NO DE CARGOS</b>	-	
<b>RELACIÓN DE DEPENDENCIA</b>	Jefe de Venta y Mercadeo	
<b>CARGO INMEDIATO</b>	JEFE Jefe de Venta y Mercadeo	
<b>PROPOSITO-RELACION CON PLAN ESTRATEGICO</b>		
Gestionar el manejo de clientes por medio del trato amable y directo con ellos para impulsar las ventas de las pólizas. Es de mucha importancia para los planes estratégicos ya que se encarga de buscar los posibles clientes y aumentar la cartera de negocio.		
<b>Estrategias relacionadas</b>		
E3: Ejecutar un proceso de visitas y publicidad general E6: Fomentar las promociones de las diversas pólizas que ofrece la empresa.		
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer un nexo entre el cliente y la empresa.</li> <li>• Contribuir activamente a la solución de problemas.</li> <li>• Administrar su territorio de ventas.</li> <li>• Integrarse a las actividades de mercadotecnia de la empresa.</li> <li>• Ofertar los servicios que posee la empresa.</li> <li>• Búsqueda de prospectos de venta.</li> <li>• Remisión de pólizas.</li> <li>• Realizar llamadas telefónicas para ofertar productos/servicios</li> </ul>		
<b>CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES</b>		

- Conocimientos básicos de los productos y/o servicios que ofrecen en la empresa.
- Cursos de Servicio al Cliente

### REQUISITOS

EDUCACIÓN	EXPERIENCIA
Mínimo tercer año de secundaria, preferiblemente con bachillerato o estudios superiores	Mínima de 3 años en cargos similares

**Formato 7: propuesta de perfil ocupacional de oficial de ventas.**

	<b>ANÁLISIS DE LOS PUESTOS PARA LA CORREDURÍA DE SEGUROS "KIGSA"</b>	<b>FECHA DE ELABORACION</b>
		<b>FECHA DE REVISION</b>
<b>IDENTIFICACION DEL PUESTO</b>		
<b>CODIGO DEL CARGO</b>	008	<b>Diagrama</b>
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	Oficial de Ventas	
<b>NO DE CARGOS</b>	-	
<b>RELACIÓN DE DEPENDENCIA</b>	DE Jefe de Venta y Mercadeo	
<b>CARGO INMEDIATO</b>	JEFE Jefe de Venta y Mercadeo	
<b>PROPOSITO-RELACION CON PLAN ESTRATEGICO</b>		
Gestionar el manejo de clientes por medio del trato amable y directo con ellos para impulsar las ventas de las pólizas. Es de mucha importancia para los planes estratégicos ya que se encarga de buscar los posibles clientes y aumentar la cartera de negocio.		
<b>Estrategias relacionadas</b>		
E3: Ejecutar un proceso de visitas y publicidad general E6: Fomentar las promociones de las diversas pólizas que ofrece la empresa.		
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer un nexo entre el cliente y la empresa.</li> <li>• Contribuir activamente a la solución de problemas.</li> <li>• Administrar su territorio de ventas.</li> <li>• Integrarse a las actividades de mercadotecnia de la empresa.</li> <li>• Ofertar los servicios que posee la empresa.</li> <li>• Búsqueda de prospectos de venta.</li> <li>• Remisión de pólizas.</li> <li>• Realizar llamadas telefónicas para ofertar productos/servicios</li> </ul>		

**CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES**

- Conocimientos básicos de los productos y/o servicios que ofrecen en la empresa.
- Cursos de Servicio al Cliente

**REQUISITOS****EDUCACIÓN**

Mínimo tercer año de secundaria, preferiblemente con bachillerato o estudios superiores

**EXPERIENCIA**

Mínima de 3 años en cargos similares

**Formato 8: propuesta de perfil ocupacional de oficial de ventas.**



**ANÁLISIS DE LOS PUESTOS PARA LA CORREDURÍA DE SEGUROS "KIGSA"**

**FECHA DE ELABORACION**

**FECHA DE REVISION**

**IDENTIFICACION DEL PUESTO**

CODIGO DEL CARGO	009	<b>Diagrama</b> 
NOMBRE DEL CARGO	Responsable de Nomina	
NO DE CARGOS	-	
RELACIÓN DE DEPENDENCIA	Jefe Financiero	
CARGO INMEDIATO	Jefe Financiero	

**PROPOSITO-RELACION CON PLAN ESTRATEGICO**

Analiza la nómina del personal de la empresa, revisa y verifica los procesos y cálculos efectuados para la cancelación de los diversos conceptos, a fin de garantizar su correcta elaboración. Este puesto no tiene ninguna relación con los planes estratégicos propuestos porque asume un rol pasivo durante la aplicación de dicho plan.

**DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES**

- Ingresar al sistema de información facturas y documentos contables de proveedores y acreedores, que incluye registro de activos fijos, diferidos, inventarios y captura de otros módulos, para garantizar que la información ingresada lleve el trámite necesario y asegure su adecuada contabilización.
- Conciliar la información de los diferentes módulos o de otras entidades con la información contenida en los registros contables que permita identificar diferencias para su posterior corrección o justificación.
- Todas las demás responsabilidades que siendo de la naturaleza del cargo sean asignadas por su superior inmediato.
- Realizar periódicamente inventarios y/o arqueos a documentos contables, cajas, fondos de dineros, activos fijos, materia prima y otros; con el fin de establecer la veracidad de la información.

- Imprimir y archivar los libros contables registrados para dar cumplimiento a la normatividad vigente, una vez sea autorizado por el Jefe Financiero.
- Planillas.
- Control de caja chica.
- Controla las entradas y salidas de los empleados.
- Regula los salarios.

### CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES

- Conocimiento de Excel avanzado.
- Aptitud matemática.
- Conocimientos específicos de contabilidad.
- Tecnólogo Contable y Tributario.

### REQUISITOS

EDUCACIÓN	EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bachiller.</li> </ul>	Mínima de 2 años en cargos similares

**Formato 9: propuesta de perfil ocupación de nómina.**

	<b>ANÁLISIS DE LOS PUESTOS PARA LA CORREDURÍA DE SEGUROS "KIGSA"</b>	<b>FECHA DE ELABORACION</b>
		<b>FECHA DE REVISION</b>
<b>IDENTIFICACION DEL PUESTO</b>		
<b>CODIGO DEL CARGO</b>	10	<b>Diagrama</b> 
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	Secretaria	
<b>NO DE CARGOS</b>	-	
<b>RELACIÓN DE DEPENDENCIA</b>	Jefe Financiero	
<b>CARGO JEFE INMEDIATO</b>	Jefe Financiero	
<b>PROPOSITO-RELACION CON PLAN ESTRATEGICO</b>		
Encargado de ejecutar labores secretariales de la dependencia asignada. No tiene relación algún tampoco, por las funciones que realiza.		
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar en la elaboración del Programa Anual de Trabajo.</li> <li>• Responsable de recepcionar, registrar y distribuir la correspondencia del jefe financiero.</li> <li>• Emisión de correspondencia bajo numeración correlativa y codificada, de acuerdo al departamento que le ordene, y su remisión inmediata.</li> <li>• Mantenimiento de archivos de contratos suscritos por la empresa con terceros.</li> <li>• Atención diaria de las agendas de la jefatura financiera.</li> <li>• Atención a las entrevistas personales.</li> <li>• Recepción de mensajes telefónicos del jefe financiero.</li> </ul>		
<b>CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos específicos de contabilidad</li> <li>• Mecanografía</li> <li>• Taquigrafía</li> </ul>		

<b>REQUISITOS</b>	
<b>EDUCACIÓN</b>	<b>EXPERIENCIA</b>
<p>Requerimientos mínimos haber cursado el bachillerato.</p> <p>Carreras técnicas en caja y banca.</p> <p>Carreras afines.</p>	<p>Mínima de 2 años en cargos similares.</p>

**Formato 10: propuesta de perfil ocupacional del Secretario**





**ANALISIS DE LOS PUESTOS PARA LA CORREDURIA DE SEGUROS "KIGSA"**

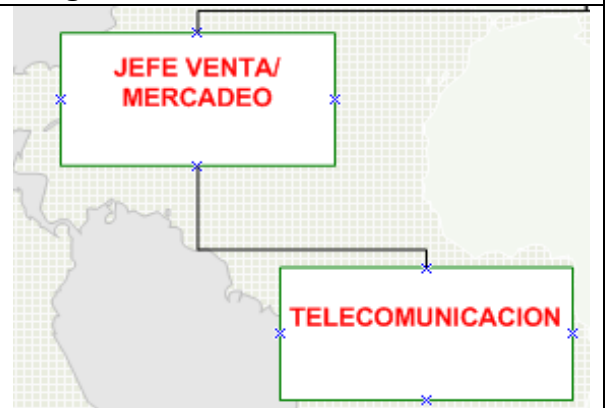
**FECHA DE ELABORACION**

**FECHA DE REVISION**

**IDENTIFICACION DEL PUESTO**

CODIGO DEL CARGO	11
NOMBRE DEL CARGO	Telecomunicaciones
NO DE CARGOS	-
RELACIÓN DE DEPENDENCIA	Jefe de Venta y Mercadeo
CARGO JEFE INMEDIATO	Jefe de Venta y Mercadeo

**Diagrama**



**PROPOSITO-RELACION CON PLAN ESTRATEGICO**

Encargado de ejecutar labores secretariales de la dependencia asignada. Este puesto tampoco tiene relación con los planes estratégicos propuestos por sus funciones que no están orientadas al plan.

**DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES**

- Colaborar con el de venta y mercadeo directamente.
- Brindar consultoría y asesoría técnica en la empresa
- Brindar reparación y mantenimientos a las maquinas dentro de la empresa
- Preparar normas e instrucciones para organizar los procedimientos operacionales de la empresa.
- Administración y conservación de todos los archivos de la empresa

**CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES**

- Técnico en reparación y mantenimiento de PC.

<b>REQUISITOS</b>	
<b>EDUCACIÓN</b>	<b>EXPERIENCIA</b>
Mínimo tercer año de universidad, técnico en reparación y mantenimiento de PC, técnico en redes, carreras afines.	Mínima de 3 años en cargos similares

**Formato 11: propuesta de perfil ocupacional de telecomunicaciones.**