

Optimización De Procesos Del Área Bienestar Y Entorno Legal De Suramericana S.A

Sucursal Bucaramanga

Un Informe Final de Práctica Presentado Para Obtener El Título de Ingeniera Industrial

Universidad Pontificia Bolivariana, Bucaramanga

Ana Milena Alvarado Vargas

Marzo 2015

Copyright © 2015 por Ana Milena Alvarado Vargas. Todos los derechos reservados.

Agradecimientos

En primer lugar, quiero agradecer a Dios y a mis padres por haberme brindado los medios necesarios para poder culminar esta etapa en mi vida. En segundo lugar a todos los docentes de la Facultad de Ingeniería Industrial que me impartieron clases durante mi estadía en la Universidad, pues es gracias a su exigencia y los conocimientos brindados que pude completar con satisfacción la práctica. Y finalmente quiero agradecer de forma especial a la Abg. Luisa Fernanda Consuegra Walter, por haberme brindado la oportunidad de contribuir a la organización de la Coordinación de Bienestar y Entorno Legal de Bucaramanga para mejorar la prestación del servicio que ésta le brinda a Suramericana, sus filiales y clientes.

Tabla de contenido

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO	9
GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE	10
Capítulo 1. Introducción	11
Capítulo 2. Generalidades De La Empresa	12
2.1 Nombre de la empresa.....	12
2.2 Atividad económica / productos y servicios	12
2.3 Estructura organizacional.....	13
2.4 Teléfono	13
2.5 Dirección	13
2.6 Reseña histórica.....	14
2.7 Descripción específica del área de trabajo	16
2.8 Nombre y cargo del supervisor técnico.....	20
Capítulo 3. Diagnóstico De La Empresa.....	21
3.1. Relación con los clientes:.....	21
3.2. Falta de estandarización:	22
3.3. Falta de mecanismos de control para analizar la gestión de la oficina:	22
3.4. Recarga laboral:.....	22
Capítulo 4. Antecedentes	24
Capítulo 5. Justificación.....	25
Capítulo 6. Objetivos	26
6.1 Objetivo general	26
6.2 Objetivos específicos.....	26
Capítulo 7. Marco Teórico	28
7.1 Gestión por procesos	28
7.1.1. Adaptación de los procesos.....	30
7.1.2 Mejora de procesos	32
7.2 Análisis del flujo del proceso	34
7.2.1. Filosofía del proceso	35
7.2.2. Perspectiva de la empresa como un proceso.....	36
7.2.3. Medición de los flujos del proceso.	37

7.2.4. Diagrama de flujo del proceso	37
7.2.5 Análisis del flujo del proceso como preguntas	40
7.3 Análisis del puesto	42
7.3.1 Recolección de la información del puesto	42
7.3.2 Enfoque del análisis de puestos	43
7.3.3. Análisis del puesto en un entorno cambiante.....	47
7.4. Descripciones del puesto.....	48
7.4.1. Nombre del puesto	49
7.4.2. Sección de identificación del puesto.....	49
7.4.3. Sección de obligaciones o funciones esenciales del puesto.....	49
7.4.4. Sección de especificaciones del puesto.....	50
Capítulo 8. Actividades Desarrolladas En La Práctica	51
8.1 Análisis de debilidades de oportunidades de mejora	51
8.2. Documentación de oportunidades de mejora	52
8.3 Documentación de procesos de Bienestar y Entorno Legal.....	54
8.4 Estandarización de procesos.....	55
8.4.1. Archivo de expedientes de procesos interpuesto en contra de Suramericana y sus filiales.....	56
8.4.2. Identificación de información clave para realizar el cargue y solicitud de pago de un contrato de transacción.....	56
8.4.3. Remisión de expedientes a abogados externos	57
8.4.4. Remisión de información sobre pagos de honorarios de abogados externos	58
8.4.5. Remisión correo de asignación de procesos judiciales en contra de Suramericana S.A.	58
8.4.6. Remisión de correo de asignación de subrogación.....	59
8.4 Diseño manual de funciones para cada uno de los miembros de Bienestar y Entorno Legal.....	59
8.5 Diseño e implementación de indicadores de desempeño para evaluar la labor individual del personal de la oficina de Bienestar y Entorno Legal.	67
8.6 Diseño e implementación de indicadores de desempeño para evaluar la labor de la oficina de Bienestar y Entorno Legal.....	69
Capítulo 9. Conclusiones	73
Capítulo 10. Recomendaciones.....	74
BIBLIOGRAFÍA	75

Apéndice 76

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Mapa conceptual de la actividad económica que ofrece el grupo sura	10
Figura 2. Estructura organizacional de Suramericana S.A	11
Figura 3. Áreas que conforman la unidad de servicios compartidos del grupo SURA	14
Figura 4. Estructura organizacional por regiones de la Vicepresidencia de Bienestar y Entorno Legal.....	15
Figura 5. Estructura organizacional de la coordinación de Bienestar y Entorno Legal – Bucaramanga.....	16
Figura 6. Principales problemas que presenta la oficina de bienestar y entorno legal	19
Figura 7. Método sistemático de mejora de procesos	31
Figura 8. Formato de identificación de expedientes para envío archivo	54
Figura 9. Formato para identificación de contratos de transacción	55

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Símbolos comunes del diagrama de flujo	38
Cuadro 2. Análisis y mejoramiento del flujo del proceso haciendo preguntas del tipo qué, quién,.....	39
Cuadro 3. Niveles de dificultad de las funciones de los trabajadores.....	43
Cuadro 4. Análisis interno: Debilidades y Fortalezas de la oficina de Bienestar y Entorno Legal.	50
Cuadro 5. Oportunidades de mejora de la oficina de Bienestar y Entorno Legal.....	51
Cuadro 6. Actividades críticas a estandarizar	55
Cuadro 7. Formato de solicitudes de información y expedientes de la oficina de Bienestar y.....	56
Cuadro 8. Formato de solicitudes de información sobre pago de honorarios.....	57
Cuadro 9. Distribución de funciones del área de Bienestar y Entorno Legal.	58
Cuadro 10. Indicadores de desempeño para evaluar la labor individual del personal de la oficina de Bienestar y Entorno Legal de Bucaramanga.....	65
Cuadro 11. Medición del nivel del cumplimiento de las metas trazadas en los indicadores de desempeño para evaluar el desempeño individual	68

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: Optimización De Procesos Del Área Bienestar Y Entorno Legal De Suramericana S.A Sucursal Bucaramanga

AUTOR(ES): ANA MILENA ALVARADO VARGAS

FACULTAD: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR(A): LIBIA ROSA RANGEL ARIAS

RESUMEN

El presente documento se presenta una síntesis de las acciones emprendidas para optimizar el trabajo de la Oficina de Bienestar y Entorno legal Bucaramanga, mediante el análisis de fortalezas y debilidades, la detección de oportunidades de mejora, la actualización de los diagramas de flujo de proceso, la formulación e implementación de formatos para mejorar la identificación de la documentación y la descripción de los puestos de trabajo.

PALABRAS CLAVES:

OPTIMIZACIÓN, MANUAL DE FUNCIONES,
DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS, INDICADORES
DE DESEMPEÑO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: PROCESS OPTIMIZATION OF THE WELFARE AND LEGAL ENVIROMENT AREA OF SURAMERICANA S.A. - BRANCH BUCARAMANGA

AUTHOR(S): ANA MILENA ALVARADO VARGAS

FACULTY: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR: LIBIA ROSA RANGEL ARIAS

ABSTRACT

This document summarizes the actions undertaken to optimize the work of the Welfare and Legal environment area of Bucaramanga Welfare and Legal, by analyzing strengths and weaknesses, identifying opportunities of improvement, updating process flow diagrams, formulation and implementation of formats to improve the identification of the documents and descriptions of the office work.

KEYWORDS:

OPTIMIZATION, FUNCTION MANUAL, PROCESS MAPPING, PERFORMANCE INDICATORS

Capítulo 1. Introducción

En una sociedad dinámica en la que los clientes esperan que el servicio se les brinde sea cada vez más eficiente y uniforme, la optimización constituye una herramienta fundamental de mejora de procesos para adaptarse de forma más rápida ante los cambios del medio y responder de forma eficiente ante las solicitudes del cliente, ya que permite evaluar de forma minuciosa qué actividades no agregan valor a los procesos de la organización, qué actividades constituyen los cuellos de botella en los procesos, las herramientas y métodos adecuados para ejecutar las actividades de forma rápida y qué mecanismos utilizar para evaluar los resultados de los procesos.

Siendo así, la excesiva burocratización de los procesos, cómo la falta de estructura de ellos constituye una debilidad importante que puede significar la pérdida significativa de clientes y esto se traduce en una reducción de utilidades de la compañía.

Es por ello, que el objetivo principal de ésta práctica fue realizar la optimización y mejoramiento de los procesos y del recurso humano de la coordinación de Bienestar y Entorno legal sucursal Bucaramanga, mediante el análisis de fortalezas y debilidades, la detección de oportunidades de mejora, la diagramación de procesos que allí se llevan, la formulación de indicadores de desempeño para medir a cada uno de los integrantes del equipo y la descripción de los cargos para mejorar la respuesta a las solicitudes que se procesan en la oficina de Bienestar y Entorno Legal Sucursal Bucaramanga.

Capítulo 2. Generalidades De La Empresa

2.1 Nombre de la empresa

Suramericana S.A

2.2 Actividad económica / productos y servicios

Debido a que la empresa pertenece al Grupo SURA, que es una compañía holding con inversiones en servicios financieros, seguros y seguridad social, a continuación se presenta en cuadro resumen en el cuál se explica de forma general cuales son las actividades económicas que realiza la empresa Suramericana S.A subholding de aseguramiento.



Figura 1. Mapa conceptual de la actividad económica que ofrece el grupo sur

2.3 Estructura organizacional

La estructura organizacional de Suramericana S.A se presenta a continuación en la figura 2:

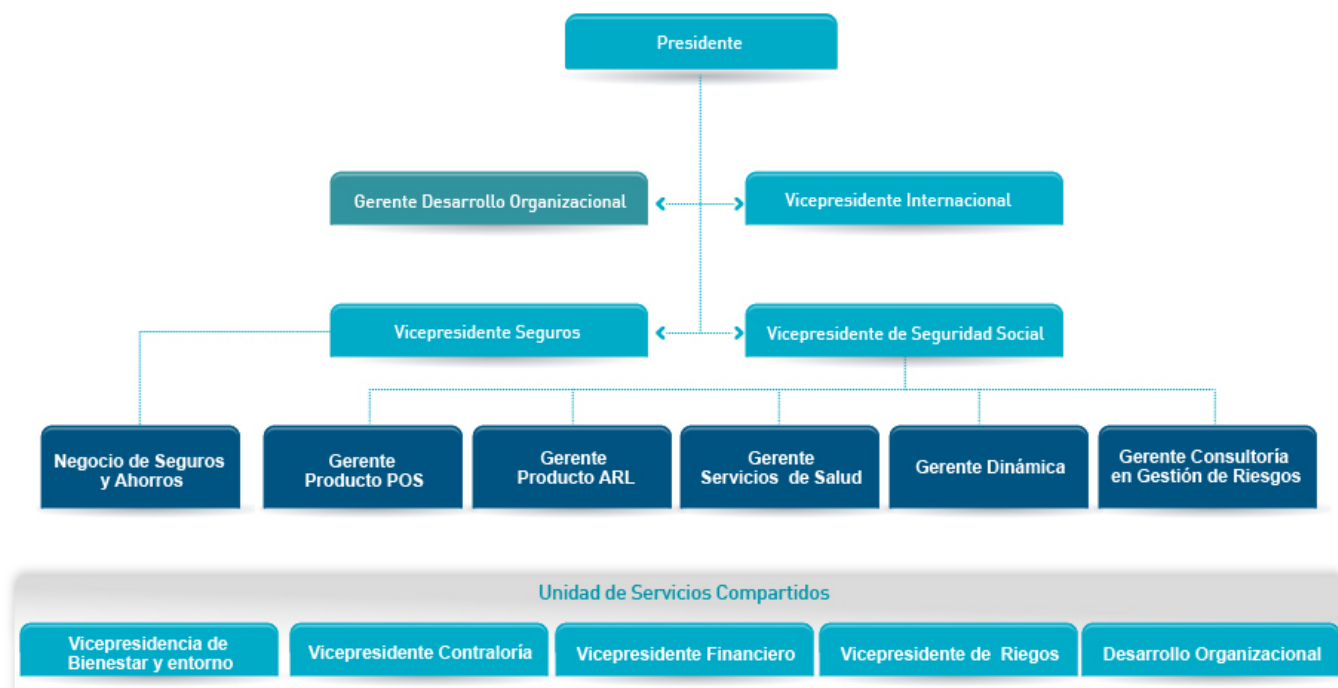


Figura 2. Estructura organizacional de Suramericana S.A.

2.4 Teléfono

6 356600

2.5 Dirección

Carrera 27 No. 36 -14

2.6 Reseña histórica¹

El año de 1944, en la ciudad de Medellín, nace la compañía de seguros “Compañía Suramericana de seguros S.A.”, dedicada a la actividad aseguradora en Colombia.

En la década de los setentas se dio un proceso de protección de la industria regional, mediante intercambios accionarios entre compañías de origen antioqueño como Suramericana de seguros, cementos Argos y la Compañía Nacional de Chocolates, entre otras, con el propósito de evitar tomas hostiles de grupos económicos de otras regiones del país.

En el año de 1990 Compañía Suramericana de Seguros S.A. creó las compañías: Compañía Suramericana Administradora de Riesgos Profesionales y Seguros de Vida S.A. Suratep (hoy ARL Sura), Compañía Suramericana Prestadora de servicios de Salud y Medicina Prepagada S.A. EPS SURA Susalud (hoy EPS Sura) y protección.

Ya para el año de 1997 la compañía Suramericana sufre una reestructuración, separando así la actividad del negocio de seguros de la operación de inversión, dando origen al grupo de inversiones Suramericana (en ese entonces conocido como Suramericana de Inversiones), quien se convierte en la compañía matriz. De esta manera, la compañía logró definir una figura específica para administrar el portafolio de inversiones en cabeza de la compañía holding, como una actividad separada del negocio.

¹ Tomada del curso de formación virtual de Suramericana

El objetivo de realizar esta separación, fue adaptar la operación de la compañía a las condiciones del mercado del momento y aprovechar las oportunidades internacionales de expansión, simplificando la estructura accionaria. Adicionalmente se promovió las fusiones, adquisiciones y desinversiones en actividades económicas no estratégicas.

En 1999, Suramericana agrupa a sus filiales Suramericana de seguros, Suramericana de seguros de vida, Suramericana de capitalización, Susalud y Suratep, en una compañía subholding Inversura, dedicada a administrar las inversiones en seguros y seguridad social.

En el 2009 se cambia la razón social antes Suramericana de Inversiones S.A a Suramericana. Con este cambio se buscó generar una sola identidad de marca para las compañías filiales simplificando la imagen de las empresas, generando mayor cercanía y confianza con los clientes.

En 2011, se continúa con la estrategia de internacionalización del negocio con Asesuisa (El Salvador), Proseguros (República Dominicana) en ING (México, Perú, Chile, Uruguay y Colombia). Posteriormente a finales de 2011, Grupo Sura Asset Management, encargada de administrar los activos adquiridos a ING en cinco países del continente. El grupo Bolivar, la IFC, General Atlantic y Bancolombia ingresaron como inversionistas en esta operación.

Finalmente en el año 2012, el Grupo de Inversiones Suramericana cambia su nombre a Grupo Sura.

2.7 Descripción específica del área de trabajo

Bienestar y entorno legal, es un área que pertenece a la unidad de servicios compartidos de la compañía, que es la unidad encargada de dar soporte a todos los negocios de la compañía. A continuación se presenta cómo está conformada la unidad de servicios compartidos:

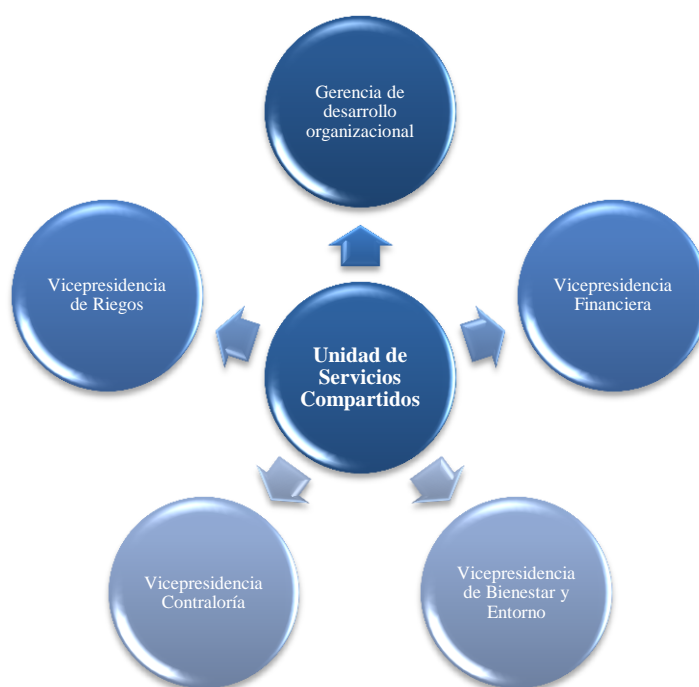


Figura 3. Áreas que conforman la unidad de servicios compartidos del grupo SURA

Dentro de la Vicepresidencia de Bienestar y Entorno, se encuentra el área de Bienestar y Entorno Legal, que está conformada de la siguiente manera:

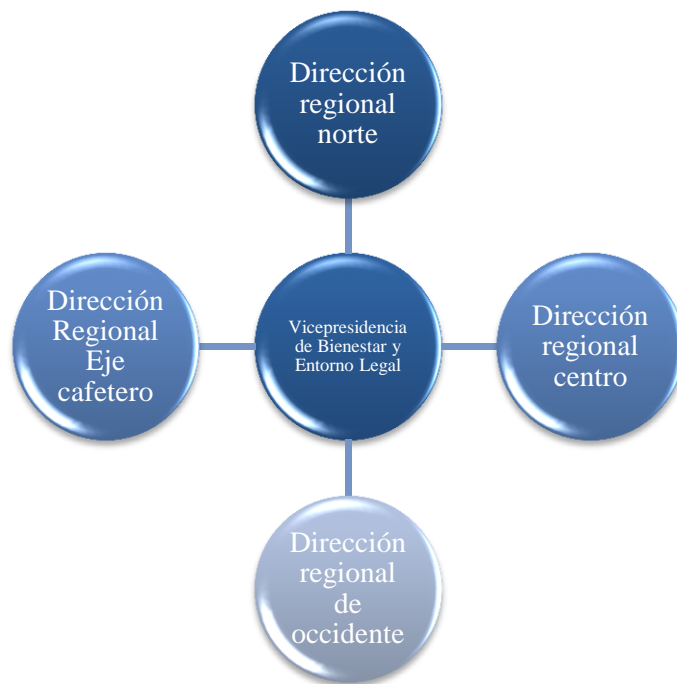


Figura 4. Estructura organizacional por regiones de la Vicepresidencia de Bienestar y Entorno Legal.

La coordinación de bienestar y entorno legal de Bucaramanga, depende de la dirección regional norte, que está a cargo de la abogada María del Pilar Vallejo, quien es la Jefe directa de la coordinadora de Bienestar y entorno legal, la abogada Luisa Fernanda Consuegra Walter.

La coordinación de ésta dependencia, se encuentra conformada de la siguiente manera:

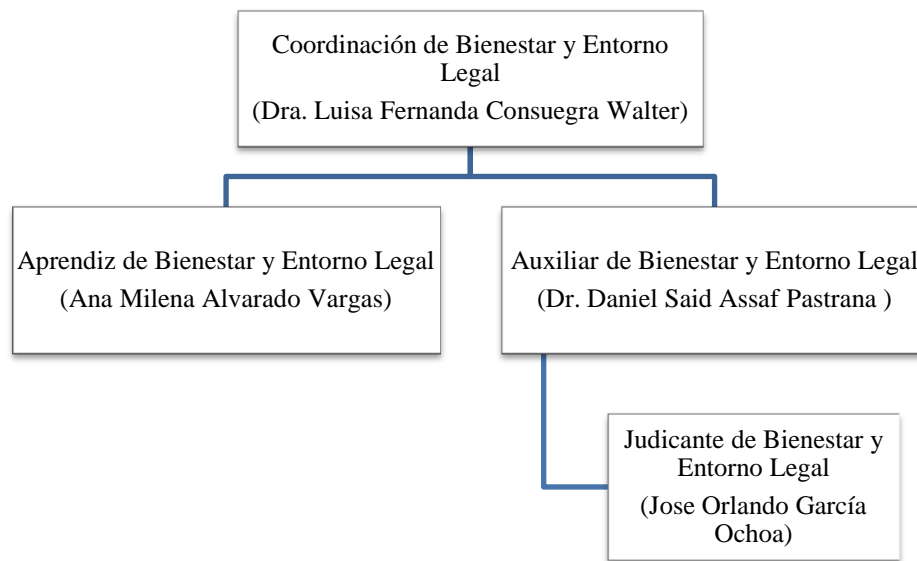


Figura 5. Estructura organizacional de la coordinación de Bienestar y Entorno Legal - Bucaramanga

Este es el equipo de trabajo que conforma la coordinación de Bienestar y entorno Legal de Bucaramanga.

Los servicios que presta esta dependencia para las compañías: Seguros Generales Suramericana S.A, Seguros de Vida Suramericana S.A, Seguros de riesgos laborales Suramericana S.A., y también para los asegurados de cada una de éstas, son:

- Representación legal en audiencias de conciliación y procesos interpuestos en contra de las compañías y sus asegurados.
- Contestación de demandas y llamamientos en garantías
- Contestación y cumplimiento de las tutelas interpuestas a las compañías: EPS Sura, IPS Sura y ARL Sura.

- Cargar a SIGAL (Sistema de Información y Gestión de Asuntos Legales) toda la información referente a los procesos jurídicos que lleva la oficina.
- Estudio de títulos (cómo una parte del procedimiento que se realiza para poder otorgar un préstamo a un empleado de la compañía).
- Revisión de contratos de alianzas estratégicas con otras compañías.
- Cobros jurídicos.
- Trámite de pago de contratos de transacción realizados con los terceros afectados en audiencias de conciliación.
- Trámite de pago de honorarios de abogados externos.
- Nulidades de seguros
- Asesoría legal para las compañías y asegurados.

Esta oficina tiene 4 años de haber sido conformada y nació por la necesidad de atender los procesos jurídicos interpuestos ante los clientes que ésta atiende en la zona de Santander y Norte de Santander, ya que antiguamente estos eran atendidos por la oficina central que se encuentra localizada en Medellín o la dirección de la regional norte, lo cual generaba altos costos para la compañía cuando esta necesitaba dirigirse a la entidad judicial en la que se llevaba el proceso en curso, es así como trasladaron a la abogada Luisa Fernanda Consuegra de Barranquilla a Bucaramanga para que se hiciera cargo de la zona de Santander.

Dado al volumen de trabajo que llegaba a la oficina, se realizó la respectiva solicitud para poder procesar toda la cantidad de trabajo de la oficina y así nació el

puesto del auxiliar de Bienestar y Entorno Legal, pese a este cambio, aún la oficina no contaba con la suficiente capacidad así que se decidió abrir dos puestos más: el judicante y el auxiliar quienes apoyarían los procesos que se realizaban en la oficina.

Ya una vez establecido el equipo de trabajo, de acuerdo a las visitas realizadas por el auditor de calidad a la oficina, se detectó la necesidad de realizar una estandarización de los procesos que se llevan a cabo allí y llevar indicadores de gestión que midieran el rendimiento de los abogados externos que prestan servicios, debido a las recomendaciones realizadas por la auditoría y al inconformismo que presentan los clientes con la oficina, debido a la falta de claridad de los servicios que ésta presta y cuál es el alcance de los mismos, es por ello, que decidieron incluir en el cargo de aprendiz de asuntos legales a un estudiante de ingeniería industrial que les apoyara realizando una formulación, documentación e implementación de procesos de la oficina y quien les orientara en la formulación e implementación de indicadores de gestión, como una herramienta que ayude a medir su operación, detectar problemas y como herramienta que ayude a gestar proactividad en la oficina.

2.8 Nombre y cargo del supervisor técnico

Abogada. Luisa Fernanda Consuegra Walter

Coordinadora de Bienestar y Entorno Legal Regional Norte (para Santander, Norte de Santander y Sur del César).

Capítulo 3. Diagnóstico De La Empresa

Durante la primera semana de trabajo en la oficina de bienestar y entorno legal, se realizó una entrevista con la coordinadora de la oficina y los principales problemas que se deben tratar en la presente práctica se especifican a continuación en la figura 3:

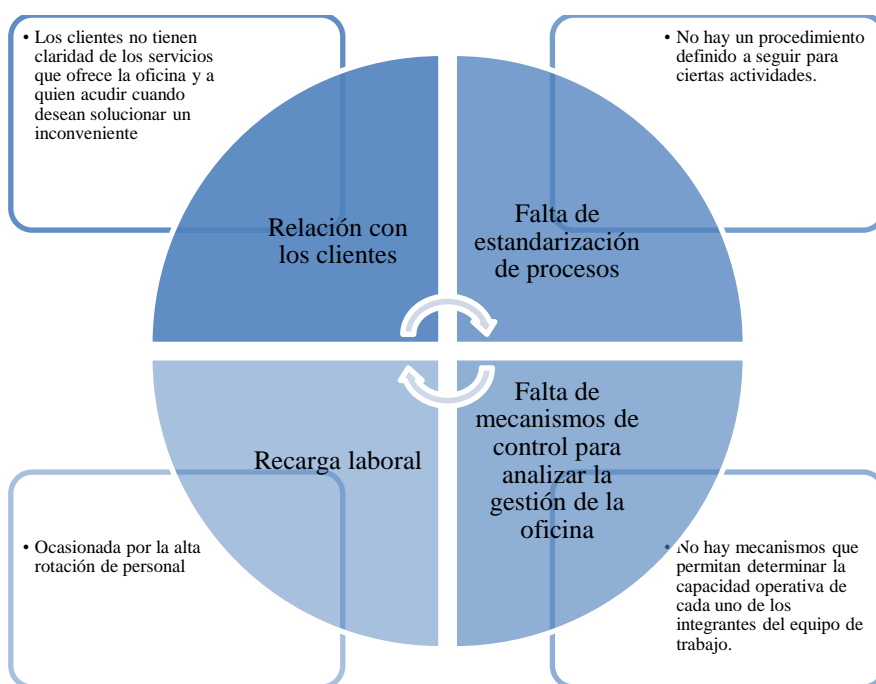


Figura 6. Principales problemas que presenta la oficina de bienestar y entorno legal

Ahora se procederá a realizar una explicación más detallada de cada uno de ellos:

3.1. Relación con los clientes: En la entrevista que se le realizó a la Coordinadora de la oficina de bienestar y entorno legal, manifestó que los clientes a quienes la oficina presta servicio no sienten cercanía con la misma, no tienen claridad de los servicios que se prestan y a quien deben acudir cuando los requieren, por lo tanto,

no se está cumpliendo con la meta del nivel de satisfacción que desea el área para entrega de servicio a la compañía.

3.2.Falta de estandarización: Dado que la oficina de bienestar y entorno legal es relativamente joven, ya que los años de operación que lleva ejerciendo en la compañía es de 4 años aproximadamente e inició sólo con una persona, falta definir los procedimientos que se deben ejecutar para ciertas actividades que realizan cada uno de los miembros del equipo de trabajo, ocasionando así una extensión en el tiempo en el que estos se entregan y por consiguiente el atraso del procesamiento de las solicitudes que llegan a la oficina.

3.3.Falta de mecanismos de control para analizar la gestión de la oficina: El tipo de administración que utiliza la empresa Suramericana, es el de administración por objetivos y por lo tanto tienen unos indicadores para evaluar el cumplimiento de esos objetivos para cada área en la empresa, pero en la oficina de bienestar y entorno, carece de mayor información para tener de manera más clara y detallada la gestión de la oficina y la cantidad de volumen de trabajo que ésta maneja de manera periódica, por lo tanto, se hace difícil detectar necesidades de recursos (físicos, cognitivos, de personal, etc.) y evaluar el rendimiento de cada uno de los integrantes del equipo para determinar estrategias que ayuden a mejorar el desempeño del área de bienestar y entorno legal.

3.4.Recarga laboral: La falta de estandarización de procesos y la alta rotación del personal que hay en la oficina debido a que dos de las cuatro personas que trabajan allí son estudiantes de formación profesional que vienen de instituciones

universitarias para culminar su proceso de formación se produce una recarga laboral del personal que si está asociado de manera fija en la oficina de bienestar y entorno legal. A esto se le suma, que dado al volumen de trabajo que maneja en la oficina, en la etapa de entrenamiento del aprendiz no es posible enseñarle de manera detallada el funcionamiento de todos los procesos que se llevan a cabo en la oficina.

En conclusión, a la oficina de bienestar y entorno legal le hace falta mayor grado de organización para mejorar el desempeño de la misma.

Capítulo 4. Antecedentes

Hasta el momento, los trabajos que se han realizado para gestionar la organización de la oficina de bienestar y entorno legal son: un manual de procedimientos² para el cargo de aprendiz de bienestar y entorno legal, y cuadros de Excel donde se lleva registro de los contratos de transacción, la asignación de los casos a los respectivos abogados, el envío de documentos a archivo y el pago de las facturas de honorarios y contratos de transacción.

² En la empresa el manual de procedimientos aparece registrado como un manual de funciones, pero en realidad lo que este contiene son los procedimientos detallados de cómo se realizan cada uno de los procedimientos que se llevan a cabo en el cargo de aprendiz

Capítulo 5. Justificación

Teniendo en consideración que la importancia de cumplir con los objetivos trazados por el equipo en respuesta a los lineamientos establecidos por la gerencia de bienestar y entorno legal de Medellín, quien es el jefe de la oficina de bienestar y entorno legal y la relación de ésta con sus clientes externos e internos, es imprescindible generar mecanismos de control que permitan evaluar de forma más concreta el rendimiento de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo para formular estrategias efectivas de mejoramiento continuo y empezar trabajar en el mejoramiento de las relaciones de la oficina con sus clientes.

Capítulo 6. Objetivos

6.1 Objetivo general

Realizar la optimización y mejoramiento de los procesos y del recurso humano de la coordinación de Bienestar y Entorno legal sucursal Bucaramanga.

6.2 Objetivos específicos

- I. Realizar un diagnóstico de la situación actual de la coordinación para realizar una identificación de fortalezas y debilidades, para detectar las oportunidades de mejora.
- II. Identificar los procesos que se llevan a cabo en el área.
- III. Realizar un análisis de oportunidades de mejora en la coordinación, estructurarlas y documentarlas.
- IV. Realizar un manual de funciones de cargos para cada uno de los integrantes de la oficina de bienestar y entorno legal, a través de un análisis ocupacional del área.
- V. Estandarizar y documentar los procesos del área de Bienestar y Entorno Legal.
- VI. Diseñar e implementar indicadores de desempeño para evaluar el desempeño de la oficina de bienestar y asuntos legales.
- VII. Diseñar e implementar indicadores de desempeño que permitan evaluar el desempeño individual de cada uno de los integrantes del equipo de la oficina de bienestar y asuntos legales.

- VIII. Diseñar una estrategia para gestionar un relacionamiento más cercano con los clientes de la oficina de bienestar y entorno legal.

Capítulo 7. Marco Teórico

7.1 Gestión por procesos

Los procesos son considerados como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas.

Esta tendencia se deriva después de las limitaciones puestas de manifiesto en diversas soluciones organizativas, en sucesivos intentos de aproximar las estructuras empresariales a las necesidades de un periodo de tiempo específico.

Es así como las organizaciones de tipo funcional generaron altos niveles de eficacia en las operaciones especializadas abordadas por cada función, a menudo a costa de la eficacia global de la empresa y de una comunicación poco fluida entre las distintas funciones.

Por otro lado las organizaciones de tipo matricial, que representan un gran avance en teoría, diseñadas para optimizar el empleo de las capacidades humanas, integrarlas en equipos para cada proyecto o nueva actividad, y para reforzar y emplear a fondos los conocimientos disponibles en la empresa, encontraron mucha aplicación en la práctica. Probablemente una información insuficiente sobre los requisitos exigibles a la cultura de la empresa, junto con el problema siempre presente de la falta de tiempo (para explicar, para experimentar...) hicieron fracasar muchos intentos de ese tipo de

organización, que pocas veces llegó a probarse en condiciones adecuadas para garantizar el éxito.

El éxito de las industrias japonesas, bien notable a partir de los años setenta y ochenta, permitió la implementación de modelos de organización productiva, como «just in time» o «kanban». Su aplicación ha producido resultados económicos sorprendentes en los países occidentales, pero son limitados, principalmente por centrarse en empresas manufactureras de grandes series, y por requerir proveedores de piezas estrechamente ligados a las fábricas productoras de los equipos o sistemas finales.

Tanto el modelo matricial como los de origen japonés ya apuntaban a la importancia de los procesos como base sobre la que desarrollar políticas y estrategias operáticas sólidas. Esto dio origen a estudios sobre las posibilidades de los procesos como base de gestión de la empresa, que fueron mostrando su adecuación a los mercados actuales, cada vez más cerca del mercado global y, como consecuencia, su capacidad de contribuir de forma sostenida a los resultados, siempre que la empresa diseñe y estructure sus procesos pensando en sus clientes.

Los procesos, en este contexto, Rafael David Rincón los define como “secuencias ordenadas y lógicas de actividades de transformación, que parten de unas entradas (información en un sentido amplio –pedidos, datos, especificaciones-, más medios materiales – máquinas, equipos, materias primas, consumibles, etc.)-, para alcanzar

unos resultados programados que se entregan a quienes los han solicitado, los clientes de cada proceso”.

Estos procesos, al requerir un conjunto de entradas materiales que van transformando estas entradas, cruzan los límites funcionales repetidamente. Por cruzar los límites funcionales, fuerzan a la cooperación y van creando una cultura de empresa distinta, más abierta, menos jerárquica, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios.

A estas ventajas de preparación para el entorno actual, incierto y cambiante, se debe añadir la importante característica de que los procesos son altamente repetitivos. Su mejora exige una reflexión y planificación previas y la dedicación de unos medios, a veces considerables, pero proporciona un gran retorno sobre esas inversiones (ROI) realizadas.

La finalidad de un modelo de gestión por procesos es la calidad total del modelo organizacional.

7.1.1. Adaptación de los procesos

Un principio fundamental de la calidad total es el papel de los clientes como los árbitros absolutos de la calidad. La calidad inherente del producto o del servicio, la adecuación al uso y cualquier otra orientación de la calidad ligada directamente a características propias de la empresa proveedora y de sus ofertas al mercado quedan subordinadas a la respuesta de este mercado.

La Calidad Total busca la satisfacción de los clientes y, mediante ella, su fidelidad a la empresa proveedora. Como consecuencias, el diseño de los productos y servicios, su realización, la forma de entregarlos y el servicio de atención una vez entregados, todos esos procesos han de ser pensados y ejecutados con ese objetivo en primer plano; ¿Qué opinará el cliente de lo que va a recibir?

Ahora bien, el entorno está sometido a variaciones rápidas (originadas por una globalización creciente y por cambios tecnológicos) y los clientes piden a cada proveedor y a sus competidores nuevas soluciones con características derivadas de las novedades tecnológicas.

Para responder a estas demandas, cambian las metas de la empresa y sus métodos de funcionamiento, es decir, sus procesos. Ya no se piensa que los procesos puedan diseñarse con una estructura ideal, que vaya a permanecer inmutable con el paso de los años. Por el contrario, los procesos están permanente sometidos a revisiones para responder a dos motivos distintos. Por un lado desde un punto de vista, interno, todo un proceso es mejorable en sí mismo, siempre se encuentra algún detalle, alguna secuencia que aumenta su rendimiento en aspectos de la productividad de las operaciones o de disminución de defectos. Por otro lado, los procesos han de cambiar para adaptarse a los requisitos cambiantes de mercados, clientes, nuevas tecnologías.

Admitida esta necesidad de revisión y cambio, la empresa ha de buscar, en cada caso, el ritmo adecuado de cambio. Si el cambio puede ser gradual, el método recomendado, experimentado en miles y miles de empresas con buenos resultados, es la mejora progresiva. Por el contrario, si la empresa ha perdido su posición competitiva y necesita mejoras espectaculares en tiempos cortos tendrá que recurrir a la reingeniería.

7.1.2 Mejora de procesos

La experiencia japonesa, sobre todo en los años setenta y ochenta, son sus métodos de trabajo en equipo y la participación de todo su personal en las mejoras empresariales, popularizó las ventajas obtenidas en la revisión y mejoramiento continuo de los procesos empresariales.

Kaoru Ishikawa difundió por todo el mundo su modelo de «método sistemático o científico de mejora de procesos», basado en el recorrido de una serie de pasos o etapas, desde la detección de un problema o de una posibilidad de mejora (dependiendo de que el motor sea una serie de defectos detectados, o una nueva posibilidad tecnológica u organizativa), pasando por su estudio en busca de sus causas, de posibles perfeccionamientos o soluciones que parecen idóneas, hasta llegar a su implantación y a la medida de las mejoras conseguidas.

El diagrama de la figura 4 resume las etapas de este método y sus rasgos más característicos.

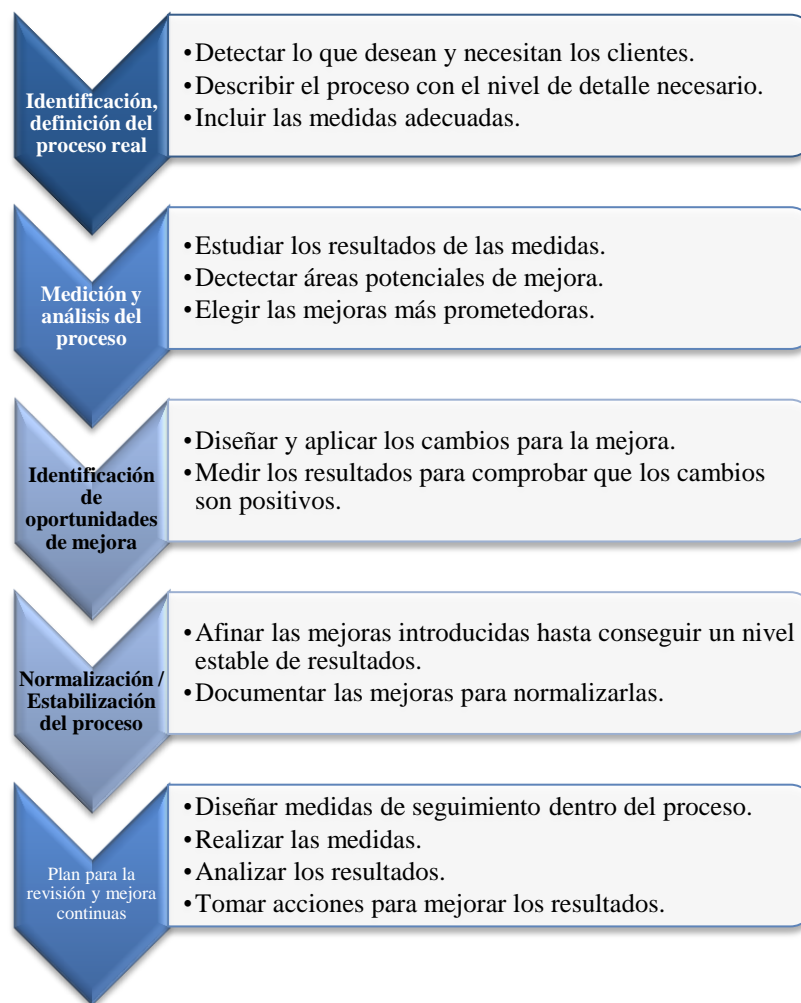


Figura 7. Método sistemático de mejora de procesos³

El rasgo más característico de este de «método sistemático de mejora de procesos» es su continuo recurso a las medidas, a los datos objetivos, para la detección de los puntos a mejorar, para confirmar el hallazgo de la causa real de los defectos detectados, para corroborar que la solución adoptada es la apropiada y para cuantificar el nivel de mejora alcanzado.

³ ZARATIEGUI, J. R. La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa. 1999. [Citado el 19 de Octubre de 2014].

Como puede deducirse del contenido de las acciones en sus cinco etapas, de la necesidad de verificar muchas de las decisiones tomadas mediante la toma de mediciones y su análisis, de encargar sus desarrollo a equipos más o menos estables y otros detalles secundarios, este método pretende conseguir mejoras apreciables, pero no espectaculares, de forma sostenida a lo largo del tiempo.

Con él, numerosas empresas han conseguido incrementos de productividad del orden del 5 a 15% en determinados procesos en plazos inferiores a un año, bien sea por mejora de los rendimientos, por disminución de defectos o por una combinación de ambos efectos.

Teniendo en cuenta que los recursos dedicados a este método de mejora son modestos, y que el efecto no se acaba en un intento, sino que puede y debe repetirse en ciclos sucesivos (según la última etapa del método), en una empresa en circunstancias normales es recomendable revisar los procesos siguiendo este método o alguna variante del mismo.

7.2 Análisis del flujo del proceso

James Evans y William Werther, en su libro de “*Administración de operaciones: bienes servicios y valor*”, proponen que al visualizar y analizar el proceso de transformación como una secuencia de pasos que conectan a los insumos con los productos, el análisis del flujo del proceso se emplea para descubrir mejores métodos o

procedimientos para la producción y la entrega de un producto o un servicio que se considere de valor para los clientes.

7.2.1. Filosofía del proceso

La filosofía del proceso es el punto de vista de que todo el trabajo pueda verse como un proceso. Empieza mediante la descripción del proceso de interés como un sistema; luego, un sistema describe por sus fronteras, sus insumos, sus productos, sus proveedores, sus clientes y los flujos del mismo. Antes de poder empezar las mediciones detalladas y a los diagramas de flujos del proceso, es primordial la definición del sistema.

A menudo, un sistema se define como una colección de elementos interrelacionados cuyo todo es mayor que la suma de sus partes. Una organización es un sistema: sus partes son las funciones de marketing, operaciones, finanzas, contabilidad, recursos humanos y sistemas de información. Cada una de estas funciones no realiza nada por sí misma. Un negocio no puede vender lo que no puede producir y no sirve de nada elaborar un producto que no puede venderse. Las funciones de una organización son altamente interactivas y pueden lograr más cosas trabajando en forma conjunta separada.

Cada operación puede concebirse como un sistema mediante la identificación del sistema de transformación o de conversión. El sistema de transformación debe aislarse de su ambiente por medio de la especificación de las fronteras de sistema

las cuales deben incluir todos los elementos relevantes de interacción para propósitos del análisis o de la decisión que se esté tomando.

7.2.2. Perspectiva de la empresa como un proceso

Una de las contribuciones más importantes de la filosofía del proceso es que una empresa puede visualizarse no sólo como un sistema, sino como un conjunto de procesos interconectados; algunos de éstos son la planeación estratégica, el ingreso de órdenes, el suministro del producto, la recepción del pago del clientes, la satisfacción del cliente y la administración de recursos humanos.

Al visualizar una organización como un conjunto de procesos se pone de relieve la naturaleza interfuncional de la toma de decisiones. Ello refleja que las funciones deben hacer una transferencia de una a otra al ejecutar un proceso; como resultado, puede perderse tiempo e información entre los procesos. En algunos casos, el número de pasos dentro de un proceso es tan alto que el sistema no puede funcionar de una manera eficiente y efectiva.

Dichas interacciones involucradas en un proceso de simplificarse de forma tal, que mejore la aplicación de la filosofía del proceso, para responder de forma más rápida ante las solicitudes del cliente, quien en últimas es el auditor de calidad en la organización.

7.2.3. Medición de los flujos del proceso.

Las medidas básicas de un proceso de transformación aportan indicios informativos en relación con la estructura y el desempeño de un proceso de transformación.

Algunos indicadores de medición de procesos que pueden utilizarse son:

- Capacidad: Es la tasa máxima de producción resultante de un proceso de transformación o la tasa máxima de flujo que puede sostenerse a lo largo de un periodo.
- Tiempo de capacidad específica de producción de un equipo: Es aquel que va desde el momento en que el producto comienza a procesarse en la fábrica hasta que se termina y embarca.
- Factor de utilización de la instalación de servicio: es la fracción de tiempo esperada de tiempo que los servidores individuales están ocupados.
- Longitud de la cola: Número de clientes que esperan servicio.
- Estado del sistema: Número de clientes en el sistema.

7.2.4. Diagrama de flujo del proceso

El diagrama de flujo se refiere a la creación de un diagrama visual para describir un proceso de transformación. La creación del diagrama visual puede ser de incalculable utilidad al documentar lo que sucede dentro de un proceso de transformación. Cuando éste incluye las mediciones del proceso, puede ayudar a

identificar la manera en la que puede mejorarse el proceso de transformación cambiando alguno o la totalidad de los siguientes elementos:

- Materia prima
- Diseño del producto o servicio
- Diseño del puesto de trabajo
- Pasos de procesamiento utilizados
- Información de control administrativo
- Equipo o herramientas
- Proveedores.





Ya que el diagrama de flujo del sistema revela un contexto de servicios en el que el consumidor está en el sistema e interactúa con el proveedor del servicio, es por ello que también se le llama plano del servicio. Además, ya que éste captura las perspectivas de diferentes personas también se le conoce con frecuencia como diagrama de flujo en forma de carril de natación y, alternativamente, como diagrama de flujo de utilización de los recursos o diagrama de flujo en forma de matriz. Un diagrama de flujo en forma de carril de natación se usa para mostrar las responsabilidades de grupos o individuos, ya sea en columnas horizontales o verticales. Asimismo, señala quién o qué se está ejecutando en cada paso dentro del diagrama de flujo con la forma de carriles de una alberca.

Al crear un diagrama que sea fácil de entender para los individuos que no estén familiarizados con el proceso de transformación y que facilite el análisis de flujo del proceso. Esos principios son consistentes con la filosofía del proceso, la cual lo visualiza

como un sistema con insumos, productos, clientes, proveedores, fronteras y pasos de procesamiento y flujos. Los principios son los siguientes:

- Identificar y seleccionar un proceso (o sistema) relevante de transformación para su estudio.
- Identificar a un individuo o a un equipo de individuos que sean responsables del desarrollo del diagrama de flujo e, idealmente, de los análisis subsecuentes.
- Especificar las fronteras del proceso de transformación: las fronteras denotan los puntos en los que empieza y termina el proceso de transformación elegido, identifica quiénes son los clientes y los proveedores del proceso de transformación y establecer cuántos pasos o actividades de procesamiento deberán evaluarse.
- Identificar y secuenciar la o las actividades operacionales necesarias para completar el producto final para el o los clientes.
- Identificar las métricas del desempeño para los pasos o las actividades operacionales dentro del proceso de transformación seleccionado.
- Trazar el diagrama de flujo al definir y usar símbolos de manera consistente:
A continuación en la figura 5 se muestra los símbolos más comunes para elaborar un diagrama de flujo de sistemas:

Cuadro 1.
Símbolos comunes del diagrama de flujo

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
 Finalización	<p>Este símbolo muestra el principio y el final del diagrama de flujo, especificando con ello las fronteras del proceso de transformación a estudiar. Las palabras PRINCIPIO y FINAL deben escribirse en la parte interior del símbolo con propósitos de calidad</p>
 Proceso	<p>Este símbolo denota un paso operacional o una actividad que deberá ejecutarse. Debe escribirse una breve descripción del paso operacional o de la actividad incluida dentro del símbolo con propósitos de claridad.</p>
 Decisión / evaluación	<p>Este símbolo representa una decisión, una evaluación, o una condición SI-ENTONCES que tiene múltiples resultados posibles (por ejemplo: ramas de flechas). La decisión evaluación o condición debe escribirse adecuadamente dentro del símbolo con propósitos de claridad. Cada rama de flecha Decisión/Evaluación debe estar bien etiquetada para denotar el significado del resultado de la decisión, evaluación o condición.</p>
 Flujo	<p>Este símbolo expresa la dirección del flujo dentro del diagrama; el flujo podría ser de materiales, información o personas (por ejemplo: clientes)</p>

7.2.5 Análisis del flujo del proceso como preguntas

Una vez se ha creado, el diagrama de flujo puede analizarse para que ofrezca indicios informativos en relación con la manera en la que puede mejorarse el proceso de transformación dada una meta específica de mejoramiento. Ésta, por ejemplo, puede ser aumentar la eficiencia, reducir el tiempo de capacidad específica de producción de un equipo, aumentar la calidad o, incluso, mejorar la moral de los trabajadores.

Debe seguirse un enfoque sistemático para estudiar el diagrama de flujo creado y el proceso fundamental de transformación. Dicho enfoque puede

resumirse haciendo preguntas acerca del diagrama de flujo y, por extensión, del proceso esencial de transformación.

Cuando se hacen estas preguntas, pueden destacarse las oportunidades para mejorar el proceso primordial de transformación.

En el cuadro 1 se muestra algunos ejemplos de las preguntas que puede realizarse frente a un proceso.

Cuadro 2.

Análisis y mejoramiento del flujo del proceso haciendo preguntas del tipo qué, quién, cuándo, dónde y cómo.

QUÉ	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué necesita el cliente? • ¿Qué operaciones son realmente necesarias? • ¿Pueden eliminarse, combinarse o simplificarse algunas operaciones? • ¿Debería rediseñarse el producto para facilitar la producción?
QUIEN	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Quién está ejecutando cada una de las operaciones? • ¿Pueden rediseñarse la operación de modo que se invierta una menor cantidad de mano de obra capacitada o una menor cantidad de horas de mano de obra? • ¿Pueden combinarse las operaciones para enriquecer los puestos de trabajo y mejorar con ello la productividad o las condiciones de trabajo? • ¿Quiénes son los proveedores? • ¿Debería recurrirse a distintos proveedores o los actuales pueden usarse con más eficacia? • ¿Debería subcontratarse en algunas de las operaciones o en todas ellas?
CUANDO	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuándo se conduce cada operación? • ¿Puede mejorarse la distribución física para reducir la distancia recorrida o para hacer más accesibles las operaciones?
DONDE	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Dónde se ejecuta cada operación? • ¿Existe una demora o un almacenamiento en exceso? • ¿Algunas operaciones crean cuellos de botella? • ¿Cómo puede reducirse el tiempo de espera?

CÓMO	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se hace la operación? • ¿Pueden emplearse mejores métodos, procedimientos o equipos? • ¿Debería realizarse la operación para hacerla más fácil o para que requiriera menos tiempo?
-------------	--

7.3 Análisis del puesto

Según Keith Davis, el análisis del puesto es el proceso de obtener información sobre los puestos al definir sus deberes, tareas o actividades. El procedimiento supone realizar una investigación sistemática de los puestos siguiendo varios pasos predeterminados, que se especifican con anticipación al estudio. Cuando se termina, el análisis de puestos da como resultado un informe escrito que resume la información obtenida del estudio de veinte a treinta tareas o actividades individuales. Los gerentes de recursos humanos utilizan estos datos para desarrollar descripciones y especificaciones del puesto.

En contraste con el diseño de puestos, que refleja opiniones subjetivas sobre los requerimientos ideales de un puesto, el análisis de puestos se ocupa de información objetiva y comprobable respecto a los verdaderos requerimientos de un puesto. Las descripciones y especificaciones de puestos desarrolladas mediante el análisis de puestos deben ser tan precisas como sea posible para que tengan valor ante quienes toman decisiones sobre administración de recursos humanos.

7.3.1 Recolección de la información del puesto

Los datos del puesto pueden obtenerse de varias formas. Los métodos más comunes para analizar los puestos son entrevistas, cuestionarios, observación y diarios:

- Entrevistas: El analista pregunta a los empleados y gerentes en forma individual respecto al puesto que revisa
- Cuestionarios: El analista distribuye cuestionarios preparados con cuidado para que las personas que desempeñan el puesto y el gerente a quien reportan los llenen por separado. Estas formas se utilizan para obtener datos en las áreas de obligaciones y tareas desempeñadas en el puesto, propósito del mismo, entorno físico, requerimientos para desempeñar el puesto (habilidad, educación, experiencia, requerimientos físicos y mentales), equipo y materiales utilizados y aspectos especiales de salud y seguridad.
- Observación: El analista aprende sobre los puestos al observar las actividades de quienes los realizan y registrarlas en una forma estandarizada. Algunas organizaciones graban los puestos en video para su estudio posterior.
- Diarios: Es posible pedir a los ocupantes del puesto que lleven un diario de sus actividades durante todo un ciclo laboral. Por lo general el diario se llena en momentos específicos del turno de trabajo (por ejemplo, cada media hora o cada hora) durante un periodo de dos a cuatro semanas.

7.3.2 Enfoque del análisis de puestos

La definición sistemática y cuantitativa del contenido de los puestos, que proporciona el análisis de los mismos, es el fundamento para muchas de las prácticas de la Administración de Recursos Humanos. Concretamente, este análisis sirve para justificar las descripciones de los puestos y otros procedimientos de selección de la Administración de Recursos Humanos. Los enfoques del análisis de los puestos que se

utilizan para reunir datos son varios y cada uno tiene ventajas y desventajas concretas. Cuatro de los métodos más populares son el análisis funcional de puestos, el sistema de cuestionarios de análisis de puestos, el método de incidente crítico y el análisis computarizado de puestos.

7.3.2.1 Análisis funcional

En Estados Unidos, el servicio de empleo y capacitación desarrolló el análisis funcional de puestos el cual usa un inventario de las diversas funciones y actividades de trabajo que pueden constituir un puesto, supone que cada puesto implica el desempeño de ciertas funciones. De manera específica, existen tres categorías genéricas de trabajadores, que forman las bases de este sistema:

- Datos
- Personas
- Cosas

Estas tres categorías se subdividen para formar una jerarquía de escalas y funciones del trabajador (en el cuadro X). Al revisar el puesto, el analista indicará el nivel funcional de cada una de las tres categorías (por ejemplo, “copiar” en DATOS) y después reflejará el compromiso relativo del trabajador con la función asignando una cifra porcentual a cada una (por ejemplo, 50% a copiar). Esto se hace en cada una de las tres áreas y la suma de los tres niveles funcionales debe ser 100%. El resultado final es un trabajo evaluado de manera cuantitativa. Es posible utilizar este tipo de análisis para describir con facilidad el contenido de los

puestos y como ayuda en la redacción de descripciones y especificaciones de puestos; así mismo, se usa como base para el código del Catálogo de Puestos.

Cuadro 3.

Niveles de dificultad de las funciones de los trabajadores

DATOS (CUARTO DÍGITO)	PERSONAS (QUINTO DÍGITO)	COSAS (SEXTO DÍGITO)
0 Sintetización	0 Mentor	0 Preparar
1 Coordinación	1 Negociación	1 Trabajo de precisión
2 Análisis	2 Instrucción	2 Operar – Controlar
3 Compilación	3 Supervisión	3 Impulsar operar
4 Cómputo	4 Desviación	4 Manipular
5 Copiar	5 Persuasión	5 Vigilar
6 Comparación	6 Hablar - Hacer señales	6 Alimentar
	7 Servir	7 Manejo
	8 Servir instrucciones – ayudar	

7.3.2.2. Sistema de cuestionarios de análisis de puestos

El cuestionario de análisis de puestos es un método de recolección de datos cuantificables que abarca 194 tareas orientadas al trabajador. Mediante una escala de cinco puntos, busca determinar el grado –si existe- con que las diferentes tareas o elementos participaran en el desempeño de cierto puesto.

7.3.2.3. Método de incidente crítico

El objetivo del método de incidente crítico consiste en identificar las tareas fundamentales del puesto. Son los deberes y responsabilidades importantes del puesto que desempeña el empleado y que llevan al éxito en tal puesto. La información al respecto se puede recabar mediante entrevistas con los empleados o gerentes, o bien mediante entrevistas con los empleados o gerentes, o bien mediante autoreportes escritos por los empleados.

Supóngase, por ejemplo, que el analista estudia el puesto de bibliotecario. El entrevistador pedirá al empleado que describa el puesto con base en lo que hace, cómo lo desempeña y qué herramientas y equipos utiliza.

Después de recolectar los datos del puesto, el analista escribirá enunciados independientes de las tareas que representan actividades importantes de dicho puesto. De manera característica, el analista escribirá de cinco a diez enunciados de tareas importantes por cada puesto que estudie. El producto final será el reporte de tareas escritas en una forma clara, completa y fácil de comprender por quienes no están familiarizados con el puesto. El método del incidente crítico es importante, ya que enseña al analista a enfocarse en las conductas de los empleados que son básicas para el éxito del puesto.

7.3.2.4. Análisis computarizado de puestos

Los sistemas de información de recursos humanos han facilitado enormemente el proceso del análisis de los puestos. En la actualidad existen diversos programas de software diseñados concretamente para analizarlos y elaborar sus descripciones y especificaciones con base en dicho análisis. Estos programas, que normalmente contienen definiciones generales de las tareas se pueden aplicar a distintos puestos. Los administradores y los empleados seleccionan las definiciones que describen mejor el puesto en cuestión e indican la importancia que la tarea tiene para el puesto total, cuando así se requiere. Las aplicaciones de cómputo avanzadas del análisis de los puestos combinan el análisis de puestos con la evaluación de los mismos y los valores correspondientes

a los puestos de la organización. Los sistemas computarizados de análisis tal vez sean caros al principio, pero cuando la organización debe analizar muchos puestos, el costo por unidad resulta menor.

7.3.3. Análisis del puesto en un entorno cambiante

El enfoque tradicional del análisis de puestos supone un entorno estático, en que los puestos permanecen relativamente estables, sean quienes sean sus titulares. Así, es posible definirlos en forma muy significativa en términos de tareas, deberes, procesos y comportamientos necesarios para el éxito del mismo. Por desgracia, esta suposición no toma en cuenta los avances tecnológicos, que muchas veces son tan acelerados que los puestos –según definen hoy en día- podrían ser obsoletos mañana. En un entorno dinámico, que las demandas del puesto cambian con rapidez, los datos del análisis de puestos pueden perder precisión rápidamente y la información desactualizada del análisis de puestos puede obstaculizar la capacidad de una organización para adaptarse al cambio.

Donde las organizaciones operan en entornos de cambios rápidos, varios enfoques novedosos del análisis de puestos pueden ajustarse a las modificaciones necesarias. Primero, los gerentes pueden adoptar un enfoque orientado al futuro con relación al análisis de puestos. Este análisis “estratégico” de puestos requiere que los gerentes tengan una visión clara de la manera de reestructurar los puestos en términos de obligaciones (o deberes) y tareas, a fin de cumplir los requerimientos organizacionales futuros. Segundo, las organizaciones pueden adoptar un enfoque basado en la competencia, en que el énfasis radique en las características de las personas con más éxito en el puesto y no en

las obligaciones, tareas, etc. normales del puesto. Estas competencias deberían concordar con la cultura y la estrategia de la organización e incluir aspectos como habilidades de comunicación interpersonal, capacidad para tomar decisiones, habilidades de comunicación interpersonal, capacidad para tomar decisiones, habilidades de resolución de conflictos, adaptabilidad y automotivación. Esta técnica sirve para expandir una cultura de administración de calidad total y mejora continua, ya que la mejora organizacional es la preocupación fundamental. Ninguno de estos enfoques carece de problemas, incluyendo la capacidad gerencial para pronosticar con precisión las necesidades futuras de los puestos, la necesidad del análisis para cumplir con los lineamientos legales y la posibilidad de la ambigüedad de los roles derivada de las descripciones de trabajo escritas en forma genérica.

7.4. Descripciones del puesto

Como se observó antes, una descripción del puesto es una definición escrita de un puesto y de los tipos de obligaciones que incluye. Ya que no existe un formato estándar para dichas descripciones, su apariencia y contenido tienden a variar de una organización a otra, sin embargo, la mayoría contiene al menos tres partes: el nombre del puesto, la parte de identificación y una sección de obligaciones. Si las especificaciones del puesto no se preparan por separado por lo general se establecen en la sección de conclusiones.

Las descripciones de puestos son valiosas para los empleados y para la empresa. Desde el punto de vista de los empleados, pueden ayudarlos a conocer las obligaciones de su puesto y recordarles los resultados que se espera que logren. Desde el punto de vista del empleador, las descripciones por escrito pueden servir como base para reducir al

mínimo los malos entendidos entre gerentes y subordinados respecto a los requerimientos del puesto. Asimismo, establecen el derecho de la dirección de emprender acciones correctivas cuando las obligaciones expuestas en la descripción del puesto no se realizan del modo requerido.

7.4.1. Nombre del puesto

La selección del nombre del puesto es importante por varias razones. Primero, tiene importancia psicológica, da jerarquía al empleado. Segundo, de ser posible, el nombre debe proporcionar alguna indicación de las obligaciones que supone el puesto. El nombre también debe indicar el nivel relativo del titular en la jerarquía organizacional.

7.4.2. Sección de identificación del puesto

Por lo general, en una descripción del puesto la sección de identificación del mismo viene a continuación del título. Incluye cuestiones como la ubicación del puesto dentro del departamento, la persona a quien reporta y la fecha de la última revisión de la descripción. A veces también contiene un número de nómina o código, la cantidad de personas que lo desempeñan, cuántos empleados hay en el departamento donde se localiza y el número de código del Catálogo de Puestos. Generalmente, la “descripción del puesto” aparece al final de esta sección y sirve para diferenciarlo de otros, algo que quizá el nombre del puesto no logre por sí solo.

7.4.3. Sección de obligaciones o funciones esenciales del puesto

Los enunciados que se refieren a las obligaciones (o deberes) del puesto suelen colocarse en orden de importancia. Deberán indicar el peso o valor de cada obligación.

Por lo general, pero no siempre, es posible medir el peso específico de una obligación mediante la cantidad de tiempo que se le dedica. Estas cláusulas deben acentuar las responsabilidades que suponen todas las obligaciones y los resultados que se han de alcanzar. Asimismo, es una práctica generalizada indicar las herramientas y equipo que utiliza el empleado para desempeñar el puesto. Recuerde,, la sección de las obligaciones del puesto se debe sujetar a la ley y sólo debe enumerar las funciones esenciales del puesto que se tendría que desempeñar.

7.4.4. Sección de especificaciones del puesto

Según se afirmó antes, las cualidades personales que debe tener una persona a fin de hacerse cargo de las obligaciones y responsabilidades contenidas en una descripción del puesto se reúnen en la especificación del mismo. Por lo general, ésta abarca dos áreas: la habilidad necesaria para realizar el trabajo y las demandas físicas que impone el puesto.

Las habilidades adecuadas para un puesto incluyen educación o experiencia, capacitación especializada, características o habilidades personales y facultades manuales. Las demandas se refieren a cuánto hay que caminar, estar de pie, estirarse, levantar pesos o hablar para desempeñar el puesto. Asimismo, la condición del entorno físico y los peligros potenciales también se encuentran entre las exigencias físicas del puesto.

Capítulo 8. Actividades Desarrolladas En La Práctica



A continuación se expone detalladamente cada una de las actividades realizadas para el cumplimiento de los objetivos de la práctica empresarial:

8.1 Análisis de debilidades de oportunidades de mejora

De acuerdo a las entrevistas realizadas con los integrantes de la oficina de Bienestar y Entorno Legal, en las cuales manifestaron las necesidades y aspectos por mejorar de la oficina, el cuadro de debilidades y fortalezas quedó de la siguiente manera:

Cuadro 4.

Análisis interno: Debilidades y Fortalezas de la oficina de Bienestar y Entorno Legal.

 <p>Procesos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Documentación de los procesos de la Gerencia de Bienestar y Entorno Legal en la plataforma de la compañía. 2. Envío de actualizaciones de procesos a través de correos electrónicos. <p>Control de desempeño de la gestión legal:</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Medición de desempeño de la gestión realizada de los abogados externos a través de indicadores. <p>Personal</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Personal altamente capacitado para manejar los asuntos jurídicos de la compañía. 5. Formación del equipo de trabajo basandose en la morfología cerebral humana 	 <p>Falta de estandarización de procesos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitud de información por parte de los abogados externos. 2. Notificación de asignación de procesos vinculados a abogados externos. 3. Notificación de asignación y seguimiento a la gestión realizada en un proceso de subrogación. 4. Envío y registro de documentación a Archivo (a excepción de tutelas e investigaciones del Ministerio del Trabajo) <p>Mecanismos de control para medición de desempeño</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Falta de indicadores de desempeño para medir el desempeño de los integrantes del equipo de Bienestar y Entorno Legal. <p>Carga laboral</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Exceso de carga laboral del auxiliar de Bienestar y Entorno Legal. <p>Formación del nuevo integrante de Bienestar y Entorno Legal:</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Falta de estructuración del proceso de formación del judicante y aprendiz de Bienestar y Entorno Legal en las funciones que desempeñará en el área.
--	--

8.2.Documentación de oportunidades de mejora

Teniendo en cuenta las debilidades enumeradas en el apartado anterior, se procedió a documentar las oportunidades de mejora que necesitaban ser atendidas teniendo en cuenta cada aspecto. En cuadro 4, se muestra la documentación de dichas oportunidades.

Cuadro 5.

Oportunidades de mejora de la oficina de Bienestar y Entorno Legal

DEBILIDAD	DESCRIPCIÓN	OPORTUNIDAD DE MEJORA
Falta de estandarización de las solicitudes de información por parte del abogado externo	La falta de un formato estándar para realizar la solicitud, ocasiona demora en la remisión de la información solicitada, debido a la falta de claridad en la información solicitada y la falta de remisión de los datos necesarios para poder realizar la búsqueda del expediente.	Diseño de un formato para realizar la solicitud de información en la cual el abogado suministre la información necesaria para realizar la búsqueda del expediente.
Falta de estandarización del correo de notificación de asignación de un proceso	Dentro de la notificación de asignación de proceso a un abogado externo no se estaba incluyendo la fecha límite en la cual el abogado debe notificarse ante la entidad judicial pertinente, ocasionando que dicha notificación judicial se realice por fuera de la fecha dada por el juzgado.	Diseño de un formato de correo electrónico en el cual se le indique: la entidad judicial donde cursa el proceso, el tipo de proceso, la partes, el radicado y la fecha límite para notificación.
Notificación de asignación y seguimiento a la gestión realizada en un proceso de subrogación	La falta de un formato de correo estándar en el cual se le notifique al abogado la asignación de un proceso de subrogación y la falta de seguimiento periódico de la gestión realizada por éstos, ocasiona el incumplimiento de la meta del indicador de subrogaciones.	Diseño de un formato en el cual se le especifique al abogado: los datos del expediente y el calendario de entrega de informes de subrogaciones.
Falta de indicadores de desempeño para evaluar a cada uno de los integrantes de la oficina de Bienestar y Entorno Legal Bucaramanga	La falta de control sobre el desempeño del personal de la oficina, genera el incumplimiento de las metas y políticas de la compañía.	Formulación e implementación de indicadores de desempeño para cada uno de los integrantes de la oficina de Bienestar y Entorno Legal.
Exceso de carga laboral del auxiliar de Bienestar y Entorno Legal	Debido a la falta de socialización y formación en la funciones que debe realizar el judicante, ocasionó la recarga laboral del auxiliar de Bienestar y Entorno Legal	Realizar una redistribución de las funciones de acuerdo a las capacidades intelectuales del personal y realizar un manual de funciones del cargo.
Falta de estructuración del proceso de formación del judicante y aprendiz de Bienestar y Entorno Legal en las funciones que desempeñan en el área.	Debido a la falta de una forma estructurada en la cual se formé de manera ordenada y sistemática al judicante y aprendiz de Bienestar y Entorno Legal, ocasiona la omisión de información relevante en la	Diseño de un plan de entrenamiento en el cual se diseñe una presentación donde se especifique de forma detallada cada una de las actividades que debe realizar cada cargo, un formato de entrega de cargo y un

	formación de cada persona, y demora en el aprendizaje de las actividades que deben desempeñar para el área.	formato de entrega de pendientes a la coordinación de Bienestar y Entorno Legal.
--	---	--

8.3 Documentación de procesos de Bienestar y Entorno Legal

Para realizar la documentación de los procesos que se realizaban en la oficina de Bienestar y Entorno Legal se procedió a revisar la documentación de los procesos que se encontraban en la plataforma de “Isolución”, allí Suramericana tiene plasmados los procesos y manuales de procedimientos de todas las actividades de la compañía.

Una vez revisados los procesos, se procedió a verificar con el coordinador y el auxiliar de Bienestar y Entorno Legal, si el proceso se ejecutaba tal y cómo estaba plasmado en la plataforma de la compañía.

Luego se realizó el diagrama de flujo de los procesos de acuerdo a los contenidos de la compañía y las actualizaciones que les habían sido socializadas a través de correo electrónico a la coordinadora y el auxiliar de Bienestar y Entorno Legal de Bucaramanga. Además de ello se realizó un cambio de los nombres de los procesos de acuerdo al objetivo que persigue que cada uno de ellos.

En el apéndice de este documento se encuentran los diagramas de cada uno de los procesos que se realizaron y el proceso como Suramericana lo tenía documentado en la plataforma.

8.4 Estandarización de procesos

Una vez observada la forma en la que se ejecutaban los procesos y se realizaban las solicitudes, se procedió a identificar cuales procesos y solicitudes necesitaban estandarizarse, de tal manera que evitaran reprocesos y se optimizara el tiempo para atender de forma más rápida las solicitudes. A continuación se muestra un cuadro en el cual se especifican los procesos y solicitudes que se estandarizaron en la oficina de Bienestar y Entorno Legal:

Cuadro 6.

Actividades críticas a estandarizar

Actividad	Inconveniente
Archivo de expedientes de procesos judiciales interpuestos en contra de Suramericana y sus filiales	<ul style="list-style-type: none"> • Gasto considerable de tiempo marcando los expedientes para remitirlos archivo • Falta de espacio en algunos documentos para identificar el expediente ocasionando un gasto adicional de recursos materiales para poder marcar el expediente y enviarlo archivo
Identificación de información clave para realizar el cargue y solicitud de pago de un contrato de transacción	<ul style="list-style-type: none"> • Gasto considerable de tiempo buscando la información para realizar el cargue y la solicitud de pago del contrato de transacción • Falta de mecanismo para controlar la fecha de vencimiento de pago del contrato de transacción
Remisión de expedientes a abogados externos	<ul style="list-style-type: none"> • Generación de reproceso debido a la falta de proporción de información para remitir el expediente • Solicitud de documentación escalonada de la documentación del expediente.
Remisión de información sobre pagos de honorarios de abogados externos	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de proporción de información necesaria para poder responder a su solicitud.
Remisión correo de asignación de procesos judiciales en contra de Suramericana S.A.	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de especificación del plazo del cual dispone el abogado externo para notificarse de la demanda o del llamamiento en garantía.
Remisión de correo de asignación de subrogación	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de especificar además de la póliza, siniestro y tercero a recobrar, la cuantía y el valor mínimo a recobrar. • Falta de cronograma para la presentación de informes de avances de la subrogación asignada. • Falta de mecanismo de alerta para realizar seguimiento a la presentación de informes de avances en las fechas establecidas.

Las soluciones propuestas e implementadas para cada uno de estos problemas se mencionan a continuación:

8.4.1. Archivo de expedientes de procesos interpuesto en contra de Suramericana y sus filiales

Diseño de un formato para diligenciar la información de identificación del expediente:

OFICINA DE BIENESTAR Y ENTORNO LEGAL	
RAMO:	_____
PÓLIZA:	_____
SINIESTRO:	_____

Figura 8. Formato de identificación de expedientes para envío archivo

Una vez remitido la documentación del expediente se le anexa el formato y se diligencia los campos con color azul. Así una vez se termine el proceso, se remite de forma inmediata a Archivo.

8.4.2. Identificación de información clave para realizar el cargue y solicitud de pago de un contrato de transacción

Diseño de formato para identificar la información clave para realizar el cargue la información al sistema y diligenciar la información necesaria para realizar la solicitud del pago a la persona correspondiente:

FORMATO - CONTROL DE CONTRATOS DE TRANSACCION	
Fecha de recibido: _____	Plazo máximo de pago: _____
INFORMACIÓN DEL CONTRATO	CONTROL INTERNO
Ramo: _____	Pago: ___SI ___NO Registro: ___SI ___NO
Placa: _____	Nombre del reclamante _____
Póliza: _____	Abogado _____
Siniestro: _____	Fecha de recibo del egreso _____
Valor a pagar: _____	Se envió egreso a abogado _____
OBSERVACIONES:	

Figura 9. Formato para identificación de contratos de transacción

Una vez remitido el control de contrato de transacción a la oficina de Bienestar y Entorno Legal se procedía añadir el formato diligenciando toda la información solicitada en color azul a excepción de la fecha de vencimiento del pago del contrato que se diligenciaba en rojo. Esto con el fin de resaltar la información necesaria.

8.4.3. Remisión de expedientes a abogados externos

Diseño de un formato con el cual los abogados externos realizaran la solicitud del expediente:

Cuadro 7.

Formato de solicitudes de información y expedientes de la oficina de Bienestar y Entorno Legal

Tipo de proceso	
Radicación	

Ramo	
Póliza	
Siniestro	
Nombre del asegurado	
Nombre del demandante	
Información solicitada	

Así diligenciando el correo de la solicitud del expediente evita la demora de la remisión del expediente derivada del envío de varios correos con remitiendo cada uno de los datos mencionados anteriormente para poder realizar la búsqueda de la información en el sistema de la compañía.

8.4.4. Remisión de información sobre pagos de honorarios de abogados externos

Diseño de un formato con el cual los abogados externos realizaran la solicitud de información sobre sus honorarios:

Cuadro 8.

Formato de solicitudes de información sobre pago de honorarios

No. de la cuenta de cobro	Compañía representada	Concepto	Valor	Fecha de presentación

De esta forma, se simplificaba el proceso de buscar en la base de información en la que se registra las facturas pagas a los abogados externos.

8.4.5. Remisión correo de asignación de procesos judiciales en contra de Suramericana S.A.

Diseño de un formato de correo electrónico en el cual se especificaba la fecha límite para notificarse y presentar la contestación de la demanda o del llamamiento en garantía.

8.4.6. Remisión de correo de asignación de subrogación

Diseño un formato de correo electrónico en el cual se le notificaba de la asignación de la subrogación y se le especificaba

- Ramo
- Póliza
- Siniestro
- Tercero a recobrar
- Cuantía
- Valor mínimo a recobrar

Adicionalmente se le asignaba un cronograma en donde se especificaba la fecha de presentación de informes de avances. Luego de remitir este correo, se programa en el Outlook las alarmas de presentación de informes para realizar el seguimiento y control de los informes.

8.4 Diseño manual de funciones para cada uno de los miembros de Bienestar y Entorno Legal

Para realizar la construcción del manual de funciones, la coordinadora de Bienestar y Entorno Legal entregó un cuadro en cual tenían documentadas las funciones que desempeñaban cada uno de los miembros de la oficina:

Cuadro 9.

Distribución de funciones del área de Bienestar y Entorno Legal.

Funciones		Aprendiz	Judicante	Auxiliar	Coordinador
Operativo	Archivo, correspondencia, solicitud de pagos, solicitud de viajes, manejo de agenda	X			Seguimiento los Lunes a primera hora
Subrogaciones	Seguros ARL y EPS			X	Seguimiento quincenal
Derechos de petición			X		Seguimiento según la necesidad
EMBARGOS					X
NULIDADES				X	Seguimiento mensual
Oficios de juzgados y otros requerimientos			X		Indicación según el caso
Conceptos	SEGUROS				X
	ARL		Lo relativo a Tutelas		Demás conceptos
	EPS		X	apoyo	
Servicios Generales Suramericana	Préstamos y Estudio de Títulos		Con el apoyo de abogada externa		SEGUIMIENTO QUINCENAL
	Cartera por Primas				X
	Cartera por Créditos				X
Capacitaciones	SEGUROS				X
	SEGURIDAD SOCIAL				X
Contratos	Prestadores de Servicios Seguros y Seguridad Social			X	Seguimiento reportes SIGAL
	Inmuebles				X
Procesal	Diligencias Judiciales				X
	SIGAL			X	Seguimiento reportes
	Diligencias Ministerio			Respuesta a recursos	X
	Tutelas		X		
	Sistema de tutelas		X		Seguimiento reportes
Procesos	No vinculados			Liquidaciones y asignación abogado	Seguimiento semanal para autorizaciones
	Vinculados				X

ACOMPañAMIENTO AL NEGOCIO		EPS y ARL	EPS y ARL	Seguros Generales, de Vida y ARL
--------------------------------------	--	-----------	-----------	-------------------------------------

Posteriormente, se realizó una entrevista con el judicante y el auxiliar de Bienestar y Entorno Legal para determinar qué procesos estaban a su cargo. En el apéndice del presente documento se anexa las preguntas y las respuestas dadas por cada uno de ellos.

Luego, de realizar una reunión en la cual la coordinadora realizaría una redistribución de las funciones de acuerdo a las capacidades de cada uno, se procedió a realizar el manual de funciones en el cual se consignaría cada una de las funciones que cada integrante de Bienestar y Entorno Legal.

Finalmente, de acuerdo a las últimas modificaciones realizadas se actualizó el manual de funciones del personal.

De esta manera, las funciones que cada persona debe ejercer quedaron de la siguiente manera:

SURAMERICANA REGIONAL NORTE BUCARAMANGA	 suramericana Versión: 01
---	--

MANUAL DE FUNCIONES

CARGO	Aprendiz
DEPENDENCIA	Bienestar y Entorno Legal
JEFE INMEDIATO	Coordinador

PERFIL DEL CARGO

EDUCACIÓN	Estudiante de último semestre de ingeniería industrial o administración de empresas
FORMACIÓN	Archivo de documentación, contabilidad, restructuración y reingeniería de procesos
HABILIDADES	Trabajo en equipo, empatía, responsabilidad, organización, recursividad, creatividad, liderazgo y auto control

FUNCIONES

1. Recibir la correspondencia de Bienestar y Entorno Legal
2. Manejo de la agenda del coordinador de Bienestar y Entorno Legal
3. Actualizar los códigos de legislación colombiana
4. Realizar el pago de las facturas de taxi y actualizaciones de Legis.
5. Diligenciar el cuadro de control de asignaciones
6. Remitir cartas de aplazamientos, agradecimientos, excusas médicas, etc.
7. Remitir expedientes a archivo (excepto los expedientes de tutelas)
8. Recibir y solicitar el pago de contratos de transacción.
9. Diligenciar el control de pagos de contratos de transacción
10. Remitir copia del recibo de egreso de pago de contrato de transacción.
11. Recibir las facturas de honorarios de abogados externos y proveedores.
12. Verificar la información diligenciada en las facturas de los honorarios de los abogados externos.
13. Revisar los soportes de las facturas de los honorarios de los abogados externos.
14. Diligenciar el control de honorarios de abogados externos.
15. Solicitar el pago de los honorarios de abogados externos
16. Contestar las solicitudes de información de pago de honorarios de abogados externos.
17. Realizar un informe mensual de los pagos hechos de los abogados externos
18. Revisar el cuadro de subrogaciones remitidos por el ATR.
19. Realizar la revisión de los expedientes de las subrogaciones
20. Realizar seguimiento de los informes remitidos sobre subrogaciones a los abogados externos.
21. Realizar el cargue de las subrogaciones a SIGAL.
22. Construir informes semestrales de las subrogaciones activas y recuperadas de la oficina de Bienestar y Entorno Legal.

23. Remitir los poderes para los abogados externos.
24. Remitir los expedientes para las contestaciones de demanda y llamamientos en garantía de los abogados.
25. Realizar la medición de desempeño de los abogados externos
26. Realizar el pedido de papelería de la oficina de Bienestar y Entorno Legal
27. Solicitar los pagos de los viáticos del coordinador de Bienestar y Entorno Legal.

SURAMERICANA REGIONAL NORTE BUCARAMANGA	 Versión: 01
---	--

MANUAL DE FUNCIONES

CARGO	Judicante
DEPENDENCIA	Bienestar y Entorno Legal
JEFE INMEDIATO	Coordinador

PERFIL DEL CARGO

EDUCACIÓN	Estudiante de último semestre de Derecho
FORMACIÓN	Contestación de acciones de tutelas de EPS o ARL y requerimientos de entidades judiciales y tramite de nulidades
HABILIDADES	Trabajo en equipo, empatía, responsabilidad, organización, recursividad, creatividad, liderazgo, autocontrol, trabajo bajo presión, negociación, seguridad e iniciativa

FUNCIONES

1. Realizar el cargue de las acciones de tutela y los fallos proferidos.
2. Contestar las acciones de tutelas
3. Solicitar los conceptos necesarios para realizar la contestación de la acción de tutela.
4. Remitir información relacionada con el cumplimiento del fallo de la tutela al accionante o a la entidad judicial que lo requiera.
5. Construir informes semestrales sobre las acciones de tutelas
6. Coordinar y realizar un comité de tutelas.
7. Contestar los requerimientos de las entidades judiciales
8. Dar contestación ante las investigaciones del Ministerio del Trabajo en contra de ARL Sura.
9. Realizar estudio de títulos.
10. Brindar asesoría jurídica a los negocios.
11. Remitir información relacionada con prestaciones asistenciales, información laboral de todos los trabajadores afiliados a ARL Sura y expedientes clínicos a los abogados externos.
12. Remitir archivo los expedientes de tutelas.

SURAMERICANA REGIONAL NORTE BUCARAMANGA	 suramericana Versión: 01
---	--

MANUAL DE FUNCIONES

CARGO	Auxiliar
DEPENDENCIA	Bienestar y Entorno Legal
JEFE INMEDIATO	Coordinador

PERFIL DEL CARGO

EDUCACIÓN	Abogado
FORMACIÓN	Conocimiento de derecho laboral, administrativo, penal y de seguros, manejo de herramientas computacionales
HABILIDADES	Trabajo en equipo, empatía, responsabilidad, organización, recursividad, pensamiento crítico, creatividad, liderazgo, autocontrol, negociación, seguridad e iniciativa

FUNCIONES

1. Realizar la asignación de abogado externo para procesos no vinculados
2. Realizar el seguimiento de la gestión legal realizada por el abogado externo en procesos no vinculados.
3. Realizar el cargue de información de todos los procesos judiciales que se llevan a cabo desde la oficina de Bienestar y Entorno Legal en SIGAL
4. Realizar la revisión y el cargue de los contratos de prestación de servicios de proveedores de EPS en SIGAL.
5. Realizar el análisis jurídico de las subrogaciones remitidas por la dirección de procesos de Bienestar y Entorno Legal.
6. Realizar la asignación de los procesos de nulidad.
7. Asistir a audiencias judiciales y extrajudiciales como representante legal de Suramericana y sus filiales.
8. Realizar la reserva y aprobar el pago de un contrato de transacción.
9. Brindar asesoría jurídica al negocio.
10. Dictar capacitaciones jurídicas a los asesores de Seguros Generales Suramericana sobre seguros.
11. Dictar capacitaciones jurídicas a los clientes corporativos de ARL Sura
12. Dictar capacitaciones jurídicas al negocio sobre cualquier tema jurídico de interés general.

SURAMERICANA REGIONAL NORTE BUCARAMANGA	 suramericana Versión: 01
---	---

MANUAL DE FUNCIONES

CARGO	Auxiliar
DEPENDENCIA	Bienestar y Entorno Legal
PERSONAL A CARGO	3
JEFE INMEDIATO	Director

PERFIL DEL CARGO

EDUCACIÓN	Abogado
FORMACIÓN	Conocimiento de derecho laboral, administrativo, penal y de seguros, manejo de herramientas computacionales
HABILIDADES	Trabajo en equipo, empatía, responsabilidad, organización, recursividad, pensamiento crítico, creatividad, liderazgo, coordinación, negociación, seguridad e iniciativa

FUNCIONES

1. Realizar la asignación de abogado externo para procesos vinculados
2. Asistir a audiencias judiciales y extrajudiciales como representante legal de Suramericana y sus filiales.
3. Realizar el cargue a SIGAL de las audiencias extrajudiciales a las que asistió.
4. Asignar las subrogaciones a abogados externos.
5. Realizar la reserva y aprobar el pago de las facturas de honorarios de abogados externos.
6. Verificar la información diligenciada en las facturas de los honorarios de los abogados externos.
7. Revisar los soportes de las facturas de los honorarios de los abogados externos.
8. Brindar asesoría jurídica al negocio.
9. Dictar capacitaciones jurídicas a los asesores de Seguros Generales Suramericana sobre seguros.
10. Dictar capacitaciones jurídicas a los clientes corporativos de ARL Sura
11. Dictar capacitaciones jurídicas al negocio sobre cualquier tema jurídico de interés general.

8.5 Diseño e implementación de indicadores de desempeño para evaluar la labor individual del personal de la oficina de Bienestar y Entorno Legal.

Una vez identificadas las funciones que realiza cada integrante de la oficina de Bienestar y Entorno Legal, se procedió a diseñar e implementar los indicadores de desempeño que evaluarían la labor de su gestión. A continuación se muestra los indicadores:

Cuadro 10.

Indicadores de desempeño para evaluar la labor individual del personal de la oficina de Bienestar y Entorno Legal de Bucaramanga

Cargo	Nombre del indicador	Fórmula	Descripción del indicador
Aprendiz	Tiempo promedio de remisión de expedientes a abogados externos	$\frac{\sum_{i=1}^n \text{Tiempo de Remisión de Exp}_i}{n}$	Mide el tiempo promedio empleado en realizar la búsqueda del expediente en el sistema y la remisión del mismo al abogado
	Tiempo promedio de remisión de poderes a abogados externos	$\frac{\sum_{i=1}^n \text{Tiempo de Remisión de Pod}_i}{n}$	Mide el tiempo promedio que toma la firma del poder, enviarlo para colocar la nota de presentación y la remisión al abogado externo.
	Tiempo promedio solicitud de pago de honorarios de abogados	$\frac{\sum_{i=1}^n \text{Tiempo de Solic. de Pago}_i}{n}$	Mide el tiempo promedio que toma realizar la solicitud de pago de una cuenta de cobro de un abogado externo o de un proveedor
	Tiempo promedio de solicitud de pago de contratos de transacción	$\frac{\sum_{i=1}^n \text{Tiempo de Solic. de pago}_i}{n}$	Mide el tiempo promedio que toma realizar la solicitud de pago de una cuenta de un contrato de transacción.

	Subrogaciones reportadas a SIGAL	$\frac{\text{Subrogaciones reportadas}}{\text{Total Subrogaciones}} \times 100\%$	Mide la cantidad de subrogaciones cargas completamente en el sistema
Judicante	Porcentaje de tutelas favorables	$\frac{\text{Tutelas favorables (primera instancia)}}{\text{Total tutelas}} \times 100\%$	Mide el número de tutelas que fueron falladas favorable para la compañía en la primera instancia
	No. de incidentes de desacatos	$\frac{\text{Total incidentes de desacato}}{\text{Total tutelas desfavorables}} \times 100\%$	Mide el número de incidentes de desacatos presentados del total de tutelas falladas desfavorablemente para la compañía.
	Tutelas favorables por fallo de segunda instancia.	$\frac{\text{Tutel. favora. (2^{da} instancia)}}{\text{Total tutelas}} \times 100\%$	Mide el número de tutelas falladas a favor de la compañía en el fallo de segunda instancia.
	Calidad de información reportada al sistema	$\frac{\text{Expedientes cargados}}{\text{Total expedientes}} \times 100\%$	Mide el cargue de los fallos y las contestaciones realizadas en cada expediente
	Volumen de archivo	$\frac{\text{Volumen de archivo}}{\text{Capacidad total de almacenamiento}} \times 100\%$	Mide la cantidad de documentos en existencia en la oficina de Bienestar y Entorno Legal
Auxiliar	Procesos reportados a SIGAL	$\frac{\text{Procesos reportados a SIGAL}}{\text{Total procesos}} \times 100\%$	Mide la cantidad de procesos vinculados y no vinculados cargados completamente en el sistema
	Tiempo promedio de asignación de abogado externo a asegurados	$\frac{\sum_{i=1}^n \text{Tiempo de Asig. de Abogado}_i}{n}$	Mide la cantidad de tiempo empleado en realizar la revisión del sistema y la notificación de asignación al abogado externo.
	Tiempo promedio de revisión de contratos de transacción	$\frac{\sum_{i=1}^n \text{Tiempo de Revisión de C. } T_i}{n}$	Mide la cantidad de tiempo empleado en realizar la revisión del contrato de transacción y el cargue de reserva en SIGAL.

Coordinador	Audiencias Extrajudiciales reportadas a SIGAL	$\frac{\text{Aud. Extr. reportados a SIGAL}}{\text{Total procesos}} \times 100\%$	Mide la cantidad de audiencias extrajudiciales cargadas completamente en el sistema
	Tiempo promedio de revisión de las facturas de honorarios de abogados externos	$\frac{\sum_{i=1}^n \text{Tiempo de Revisión de Fac.}_i}{n}$	Mide el tiempo promedio en realizar la revisión de una cuenta de cobro de un abogado externo y el cargue de reservas en el SIGAL

De esta manera, al comparar los resultados de estas mediciones con los estándares, se controla el desempeño de cada uno y realizar la respectiva retroalimentación para aquellos casos en que no se cumpliera con el estándar fijado.

8.6 Diseño e implementación de indicadores de desempeño para evaluar la labor de la oficina de Bienestar y Entorno Legal.

Una vez realizadas las mediciones de cada uno de los indicadores, se procedería a verificar el cumplimiento de la meta trazada de la siguiente forma⁴:

⁴ **NOTA:** Para aquellos indicadores de desempeño en los que se muestre solamente una fórmula de indicador de cumplimiento, quiere decir que para todos ellos aplica la misma fórmula.

Cuadro 11.
Medición del nivel del cumplimiento de las metas trazadas en los indicadores de desempeño para evaluar el desempeño individual

Cargo	Nombre del indicador a evaluar	Fórmula verificación de cumplimiento	Nota
Aprendiz	Tiempo promedio de remisión de expedientes a abogados externos	<p>Caso desfavorable Si el tiempo empleado es superior al valor meta</p> $\frac{Meta - Tiempo\ extra}{Meta} \times 100\%$ <p>Caso favorable Si el tiempo empleado es inferior al valor meta</p> $\frac{Meta + Tiempo\ sobra}{Meta} \times 100\%$	<p>Para poder diseñar un sistema que penaliza el tiempo extra empleado en la actividad, se decidió restarle al valor meta el tiempo extra utilizado para ejecutar dicho valor, así que al realizar la operación el resultado del numerador siempre sería menor al valor del denominador, mostrando una relación inferior a uno, lo que reflejaría la necesidad de mejora en la ejecución de la actividad. Para el caso contrario (tiempo empleado menor al valor meta), el tiempo sobrante $(Meta - Tiempo\ empleado)$ se sumaría al valor meta, así el valor del numerado siempre será mayor al denominador y por lo tanto la relación siempre será superior a uno mostrando la eficiencia de la ejecución de la actividad.</p>
	Tiempo promedio de remisión de poderes a abogados externos		
	Tiempo promedio solicitud de pago de honorarios de abogados		
	Tiempo promedio de solicitud de pago de contratos de transacción		
	Subrogaciones reportadas a SIGAL	$\frac{Medición}{Meta} \times 100\%$	El numerador, corresponde al valor que arrojó la medición del indicador y en el denominador se coloca el valor meta, así se puede evaluar el cumplimiento de la meta.
Judicante	Porcentaje de tutelas favorables	$\frac{Medición}{Meta} \times 100\%$	El numerador, corresponde al valor que arrojó la medición del indicador y en el denominador se coloca el valor meta, así se puede evaluar el cumplimiento de la meta.
	No. de incidentes de desacatos		
	Tutelas favorables por fallo de segunda instancia.		
	Calidad de información reportada al sistema		
	Volumen de archivo		
Auxiliar	Procesos reportados a SIGAL	$\frac{Medición}{Meta} \times 100\%$	
	Tiempo promedio de asignación de abogado externo a asegurados	<p>Caso desfavorable Si el tiempo empleado es superior al valor meta</p>	

	Tiempo promedio de revisión de contratos de transacción	$\frac{Meta - Tiempo\ extra}{Meta} \times 100\%$ <p>Caso favorable Si el tiempo empleado es inferior al valor meta</p> $\frac{Meta + Tiempo\ sobra}{Meta} \times 100\%$	
Coordinador	Audiencias Extrajudiciales reportadas a SIGAL	$\frac{Medición}{Meta} \times 100\%$	Mide la cantidad de audiencias extrajudiciales cargadas completamente en el sistema
	Tiempo promedio de revisión de las facturas de honorarios de abogados externos	<p>Caso desfavorable Si el tiempo empleado es superior al valor meta</p> $\frac{Meta - Tiempo\ extra}{Meta} \times 100\%$ <p>Caso favorable Si el tiempo empleado es inferior al valor meta</p> $\frac{Meta + Tiempo\ sobra}{Meta} \times 100\%$	

Una vez obtenidos los niveles de cumplimiento de los indicadores de desempeño individual, se realiza un promedio de los cumplimientos así:

$$Desempeño\ Global\ del\ equipo = \frac{\sum_{j=1}^4 \sum_{i=1}^{n_j} x_{ij}}{No.\ total\ de\ indicadores}$$

Dónde:

i: Indicadores de desempeño

j: Número de integrantes de la oficina de Bienestar y entorno Legal

n_j : Número total de indicadores de desempeño que posee el integrante j .

x_{ij} : Nivel de cumplimiento del indicador i del integrante j .

De esta manera, se obtiene la medida de desempeño global que evalúa al equipo en general.

Capítulo 9. Conclusiones

Teniendo en cuenta todos los ajustes realizados, los resultados obtenidos fueron:

- Balanceo de la carga laboral de cada uno de los miembros del equipo.
- Disminución de más del 50% en el tiempo empleado para remitir los expedientes a los abogados externos.
- Generar un estándar para el tiempo empleado para realizar las solicitudes de pago de honorarios de abogados y contratos de transacción.
- Disminución del 20% de la cantidad de documentos que reposan en el archivo de la oficina de Bienestar y Entorno Legal.
- Realizar el pago de las cuentas de cobro en su totalidad.
- Establecer mayor uniformidad en la forma de ejecutar los procesos que se llevan a cabo en la oficina de Bienestar y Entorno Legal.
- Mayor gestión sobre las subrogaciones de Seguros Generales y Seguros de Riesgos Laborales.

Capítulo 10. Recomendaciones

De acuerdo a las observaciones realizadas durante el proceso seis meses se recomienda:

- Realizar un estudio de métodos y tiempos para establecer la capacidad operativa de la oficina.
- Establecer la curva de aprendizaje de cada una de las actividades que ejecutan el aprendiz y el judicante de Bienestar y Entorno Legal para tener un estándar sobre el cual exigir a la nueva persona que ocupará el cargo.
- Realizar mayor seguimiento sobre las fechas en las que los abogados se notifican en los juzgados y las fechas de presentación de los informes para realizar el cargue de SIGAL.
- Desarrollar un manual de procedimientos para cada uno de los cargos de la oficina de Bienestar y Entorno Legal
- Realizar una actualización de los procesos consignados en la plataforma de iSolución para tener mayor claridad de los procesos.
- Realizar el cargue los procesos en la plataforma de iSolución que se ejecutan en cada una de las oficinas de Bienestar y Entorno Legal de cada regional

BIBLIOGRAFÍA

Rafael David Rincón. Los indicadores de gestión organizacional: una guía para su definición. Universidad EAFIT. 1998.

CHASE, Robert B., JACOBS, F. Robert & AQUILANO, Nicholas J.
Administración de la producción y operaciones para una ventaja competitiva.
México, D.F: Edmundo Carlos Zúñiga Gutiérrez, 2005. ISBN: 970-10-4468-1

DAVIS, Keith & WERTHER, William B. Administración de Recursos Humanos:
El capital humano de las empresas.. México: McGraw-Hill, 2008. ISBN: 978-
970-10-5913-5

EVANS, James R & COLLIER, David A. Administración de Operaciones:
Bienes, Servicios y Cadenas de Valor. México D.F., Cengage, 2009. ISBN: 978-
970-686-839-8.

KOTLER, Philip & KELLER, Kevin L. Dirección de Marketing. 12a edición.
Madrid: Alberto Cañizal, 2006. ISBN: 978-84-205-4463-2.

MALHOTRA, Naresh K., RITZMAN, Larry P. & KRAAJEWSKI, Lee J.
Administración de operaciones: Procesos y Cadenas de Valor. México, D.F.:
Pearson Education, 2008. ISBN: 978-970-26-121 7-9.

Apéndice

1. Documentación consignada en la plataforma de “Isolución” sobre los procesos del área de Bienestar y Entorno Legal:

A continuación se encuentra un vínculo para poder observar la documentación de los procesos que se llevan a cabo en la unidad de Bienestar y Entorno Legal en la compañía, realizada por Suramericana:

- [Procesos judiciales por pasiva](#)
- [Formato – Gestión Legal de procesos judiciales](#)
- [Formato - Embargos](#)
- [Procedimiento RC Lesiones y muerte](#)
- [Procedimiento de tutelas](#)
- [Subrogaciones](#)
- [Procedimiento de audiencia de conciliación judicial](#)

2. Documentación realizada en la práctica sobre los procesos que se llevan a cabo en la oficina de Bienestar y Entorno Legal de Bucaramanga:

FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PROCESO
 OFICINA DE BIENESTAR Y ENTORNO LEGAL
 REGIONAL NORTE
 BUCARAMANGA

suramericana 
 Fecha: Febrero 2015.

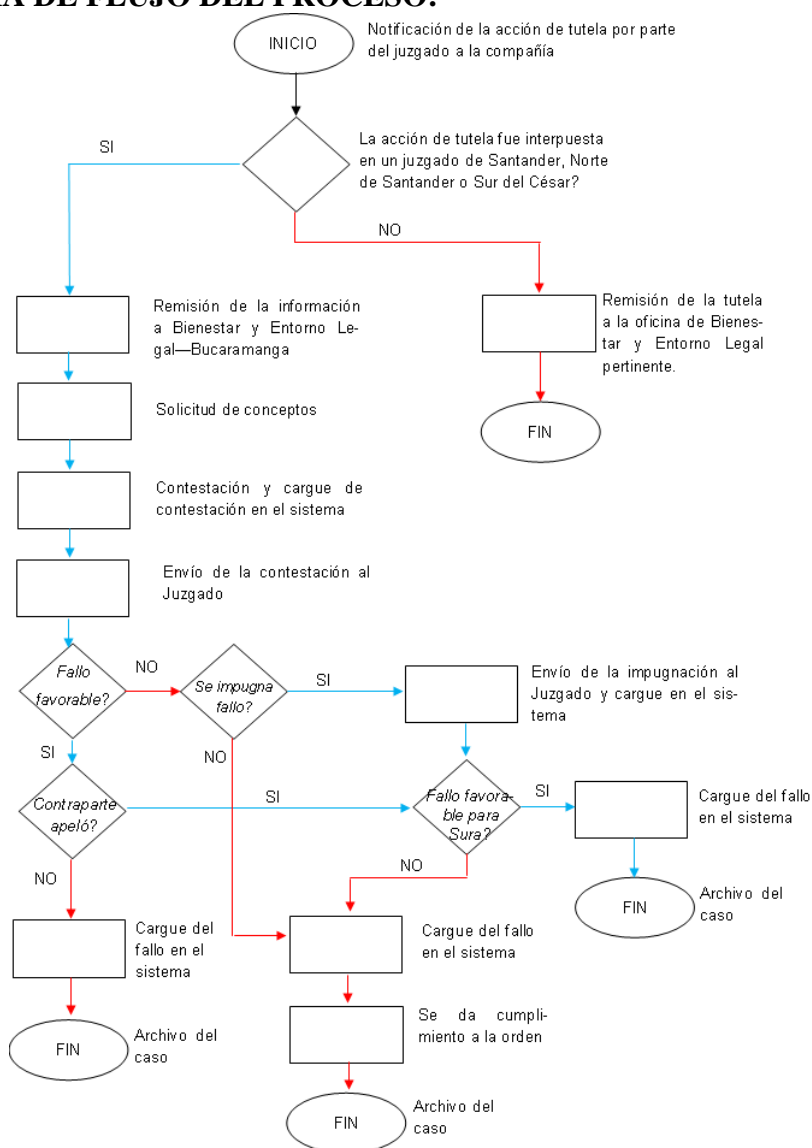
NOMBRE DEL PROCESO:

Gestión de acciones de tutela en contra de Suramericana y sus Filiales

OBJETIVO:

Gestionar las acciones legales necesarias para dar respuesta a las acciones de tutela interpuesta en contra de Suramericana y sus filiales.

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO:



FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PROCESO
OFICINA DE BIENESTAR Y ENTORNO LEGAL
REGIONAL NORTE
BUCARAMANGA

suramericana 
Fecha: Febrero 2015.

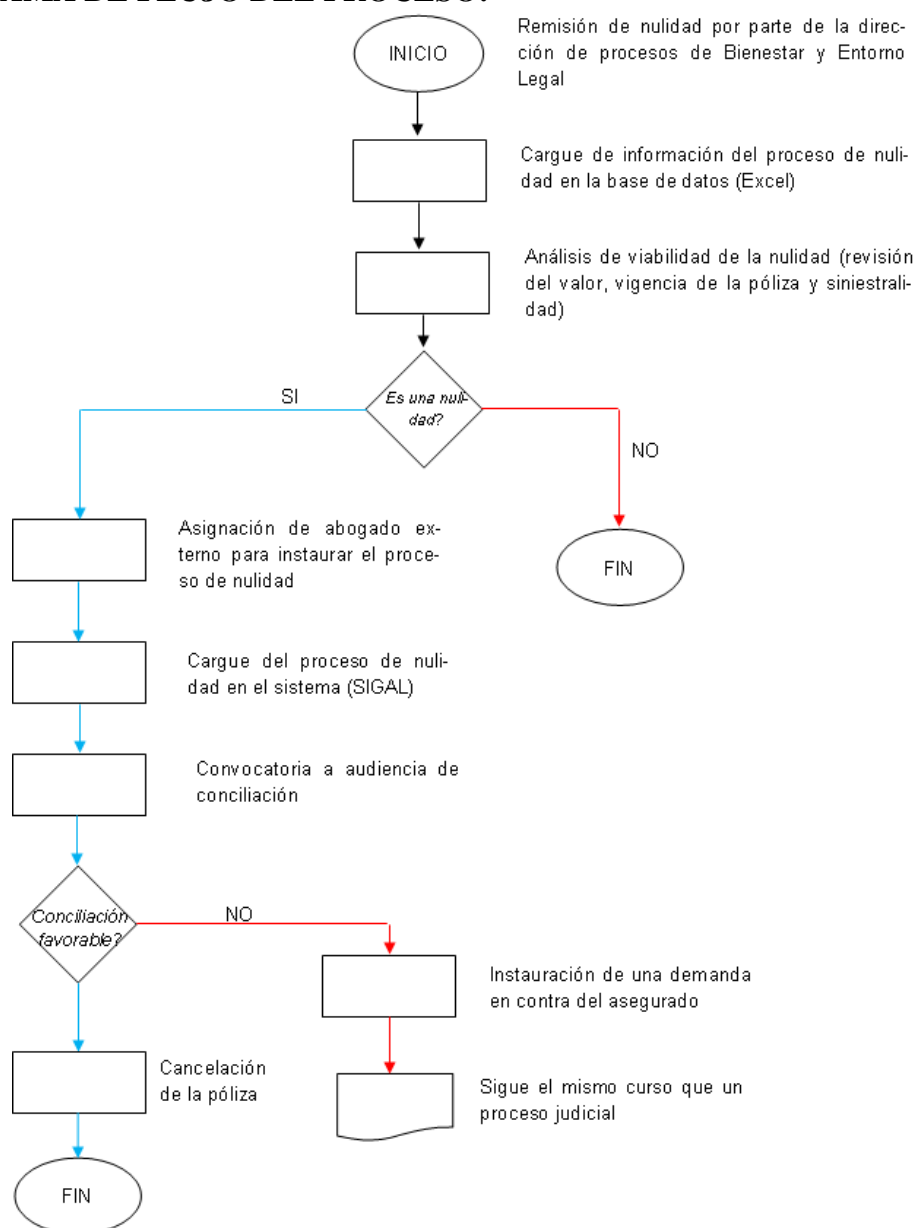
NOMBRE DEL PROCESO:

Gestión de recisión de contratos de seguros por nulidad

OBJETIVO:

Realizar la cancelación de una póliza de seguros, a través de un proceso de nulidad.

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO:



FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PROCESO
OFICINA DE BIENESTAR Y ENTORNO LEGAL
REGIONAL NORTE
BUCARAMANGA

suramericana 
Fecha: Febrero 2015.

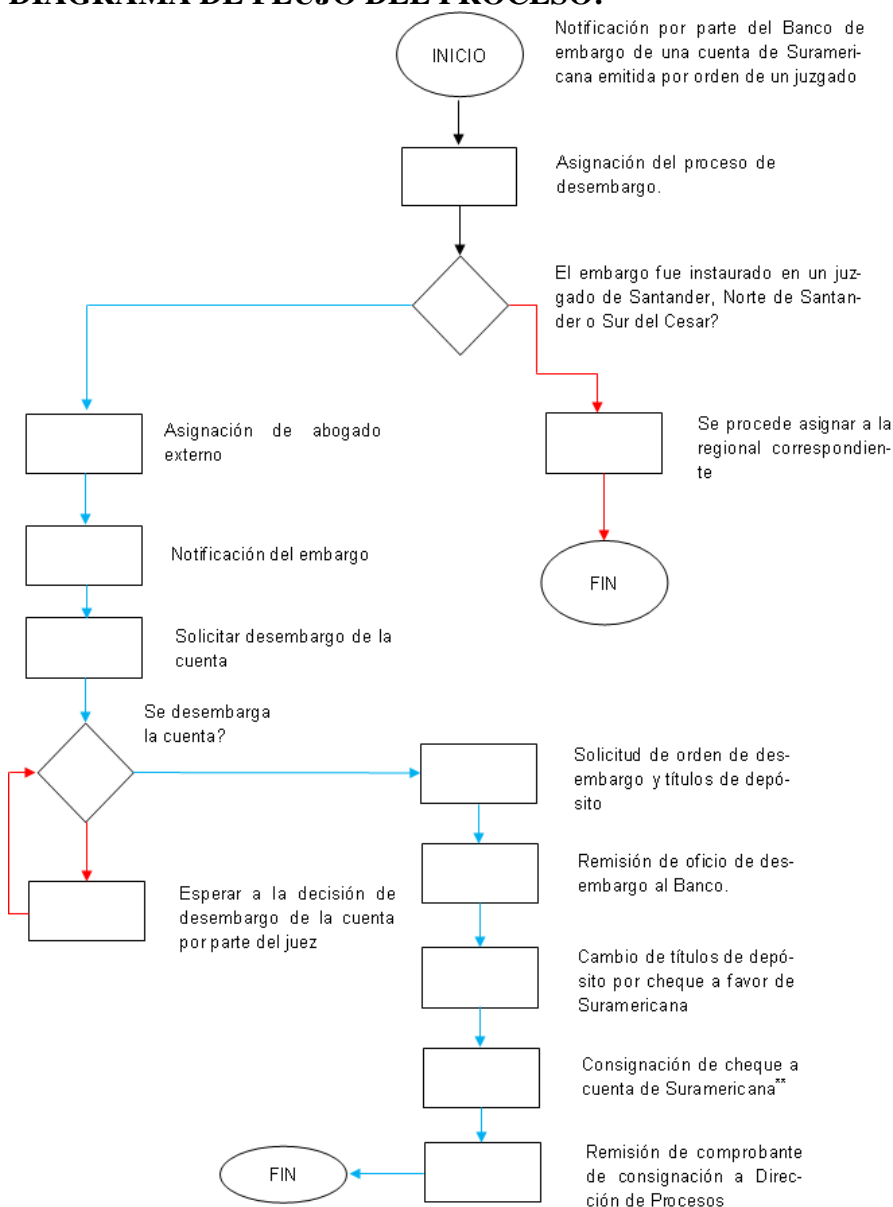
NOMBRE DEL PROCESO:

Levantamiento de medida cautelar de embargo

OBJETIVO:

Gestionar las acciones legales necesarias para desembargar una cuenta bancaria de Suramericana y sus filiales.

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO:



FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PROCESO
 OFICINA DE BIENESTAR Y ENTORNO LEGAL
 REGIONAL NORTE
 BUCARAMANGA

suramericana 
 Fecha: Febrero 2015.

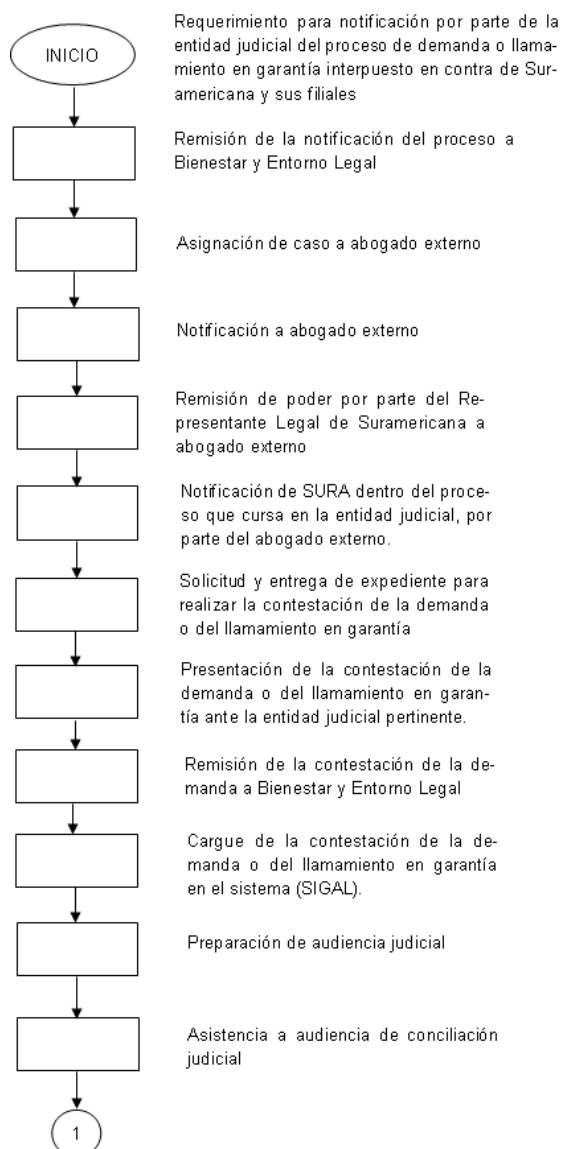
NOMBRE DEL PROCESO:

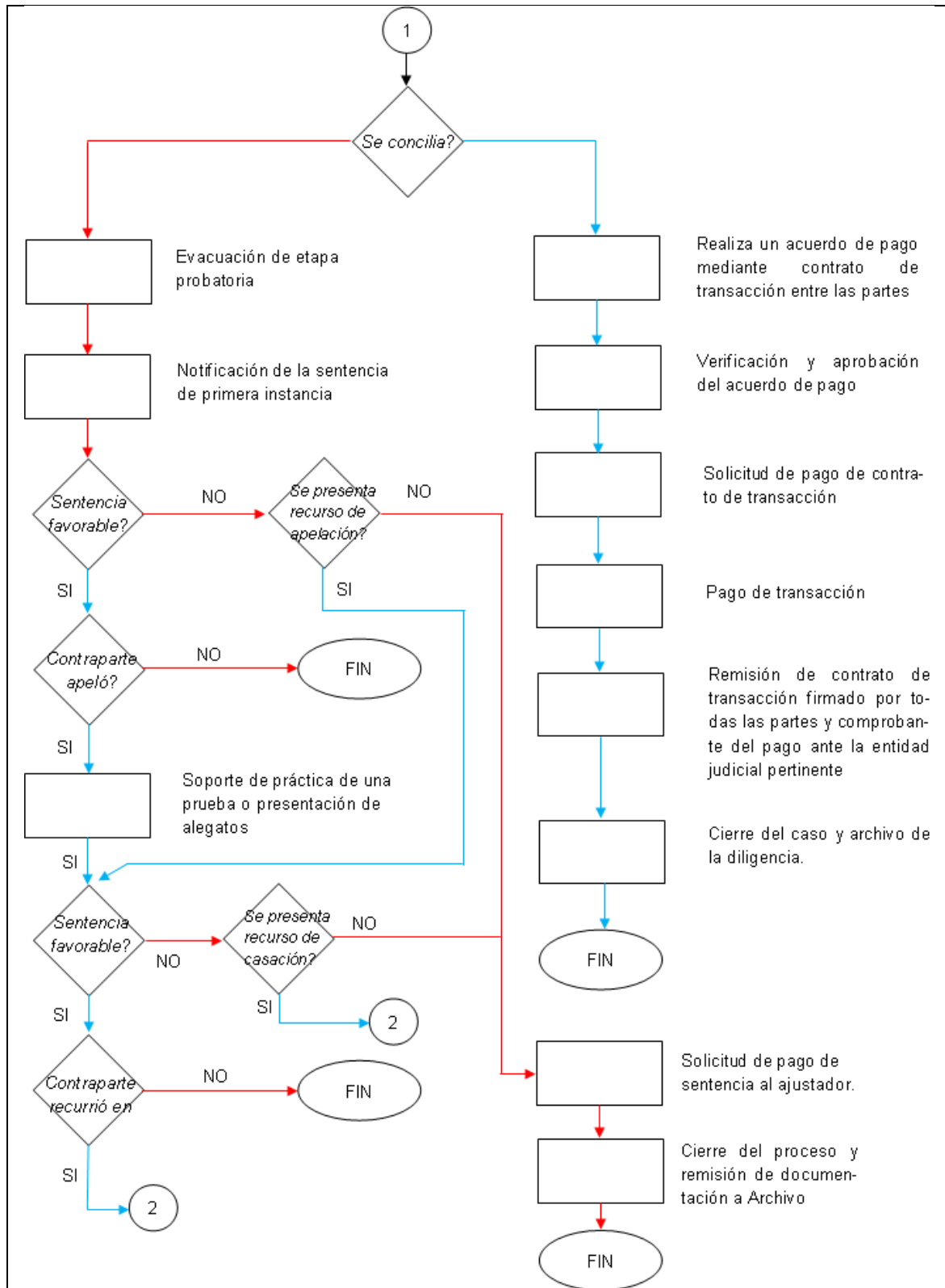
Gestión de representación judicial de Suramericana y sus filiales.

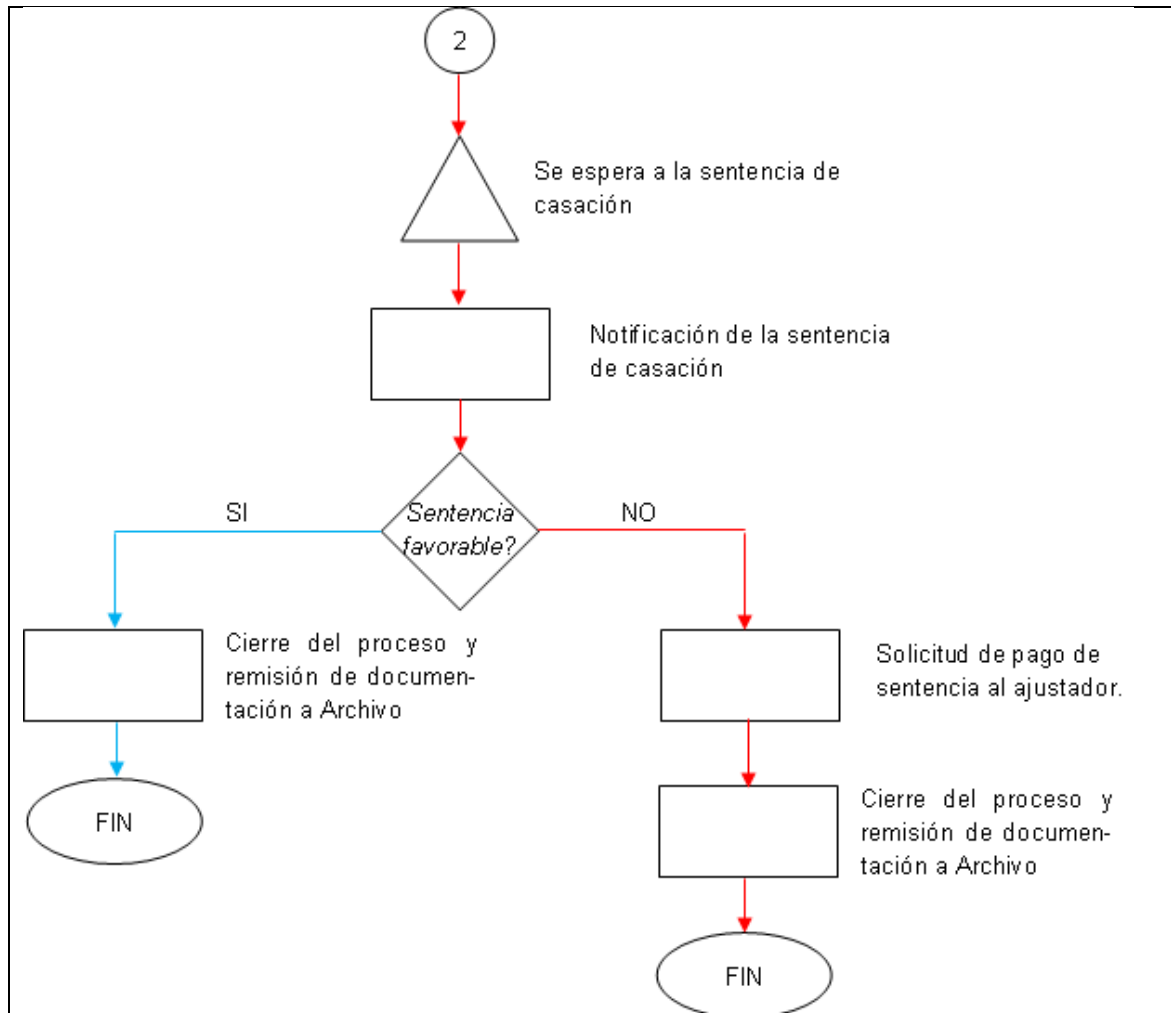
OBJETIVO:


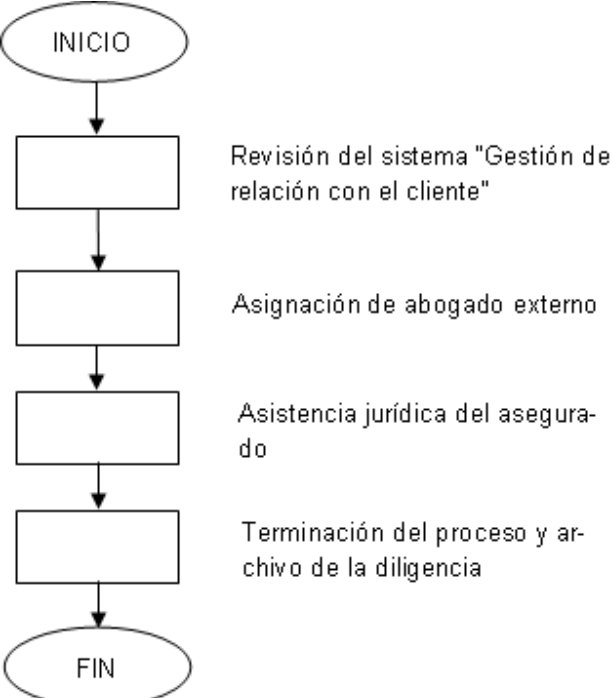
Gestionar y controlar los procesos judiciales en los que se encuentre involucrada Suramericana tanto por activa como por pasiva y velar por la disminución del riesgo judicial.

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO:







<p>FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PROCESO OFICINA DE BIENESTAR Y ENTORNO LEGAL REGIONAL NORTE BUCARAMANGA</p>	<p> Fecha: Febrero 2015.</p>
<p>NOMBRE DEL PROCESO: Gestión de representación judicial del asegurado de Seguros Generales Suramericana S.A. (Ramo: Autos).</p> <p>OBJETIVO: Brindar asistencia legal al asegurador, tomador o conductor del vehículo asegurado a través de una póliza de automóviles</p> <p>DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO:</p>  <pre>graph TD; INICIO([INICIO]) --> A[Revisión del sistema "Gestión de relación con el cliente"]; A --> B[Asignación de abogado externo]; B --> C[Asistencia jurídica del asegurado]; C --> D[Terminación del proceso y archivo de la diligencia]; D --> FIN([FIN]);</pre>	

FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PROCESO
 OFICINA DE BIENESTAR Y ENTORNO LEGAL
 REGIONAL NORTE
 BUCARAMANGA

suramericana 
 Fecha: Febrero 2015.

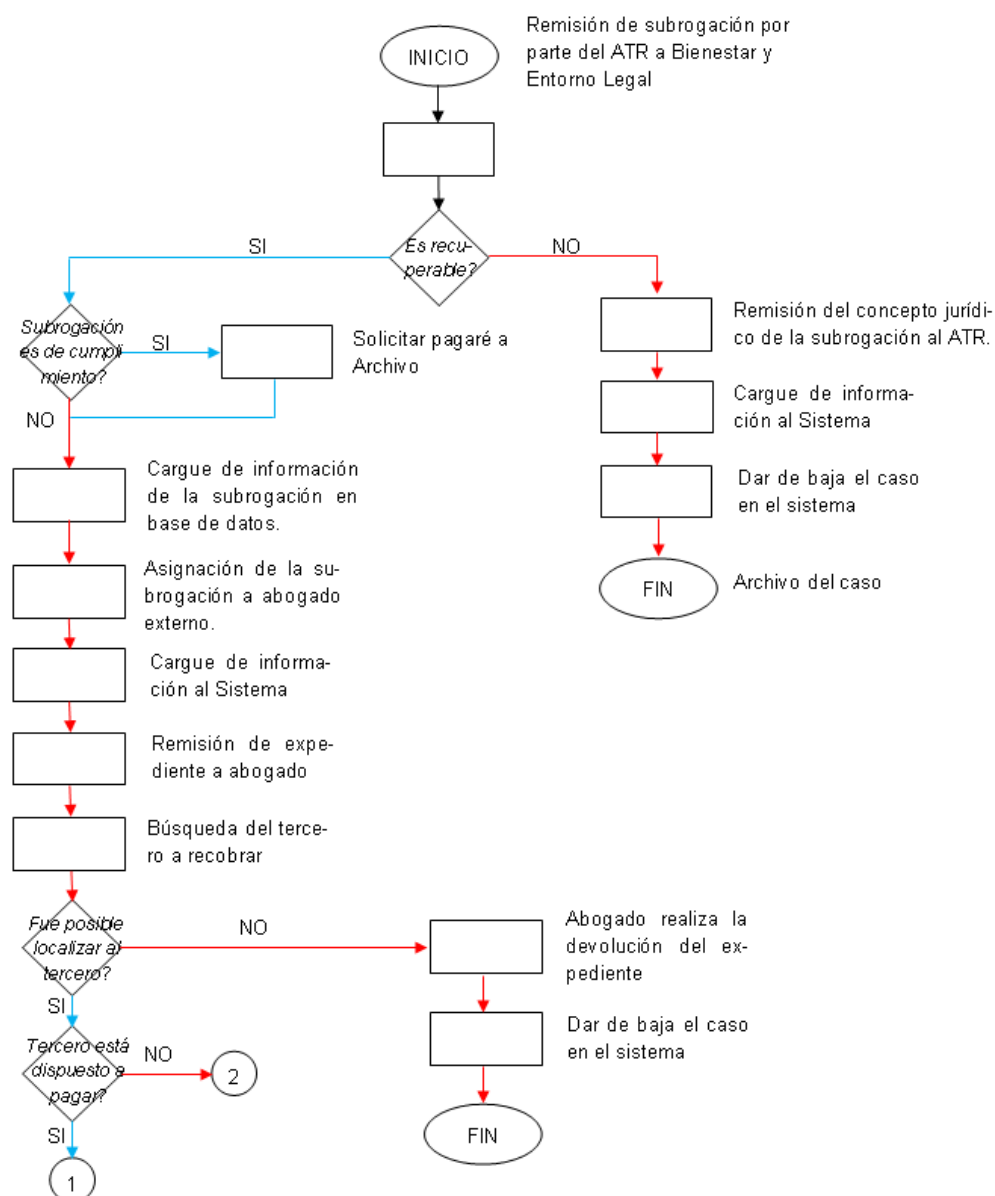
NOMBRE DEL PROCESO:

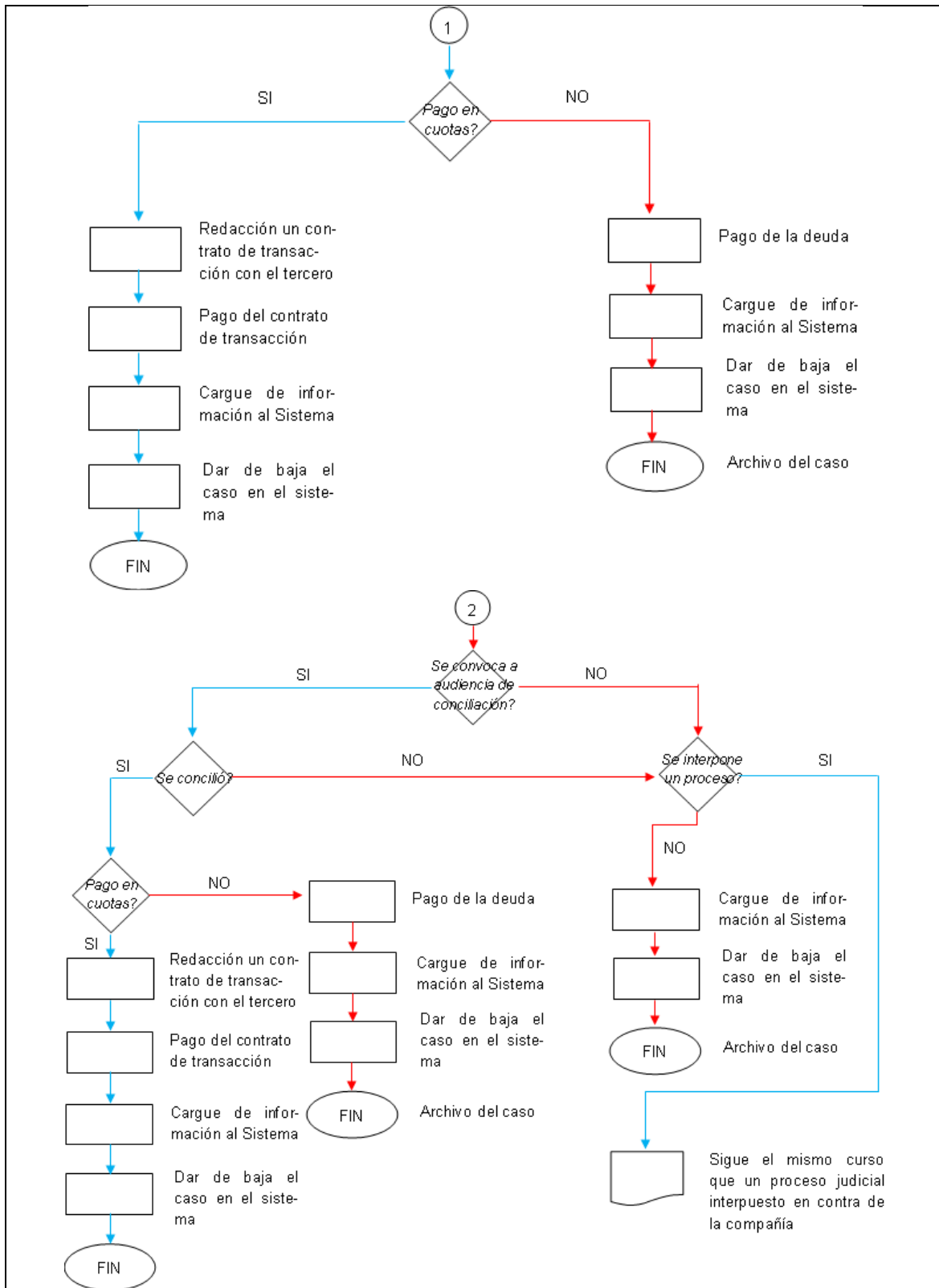
Gestión de subrogaciones de Seguros Generales Suramericana S.A.

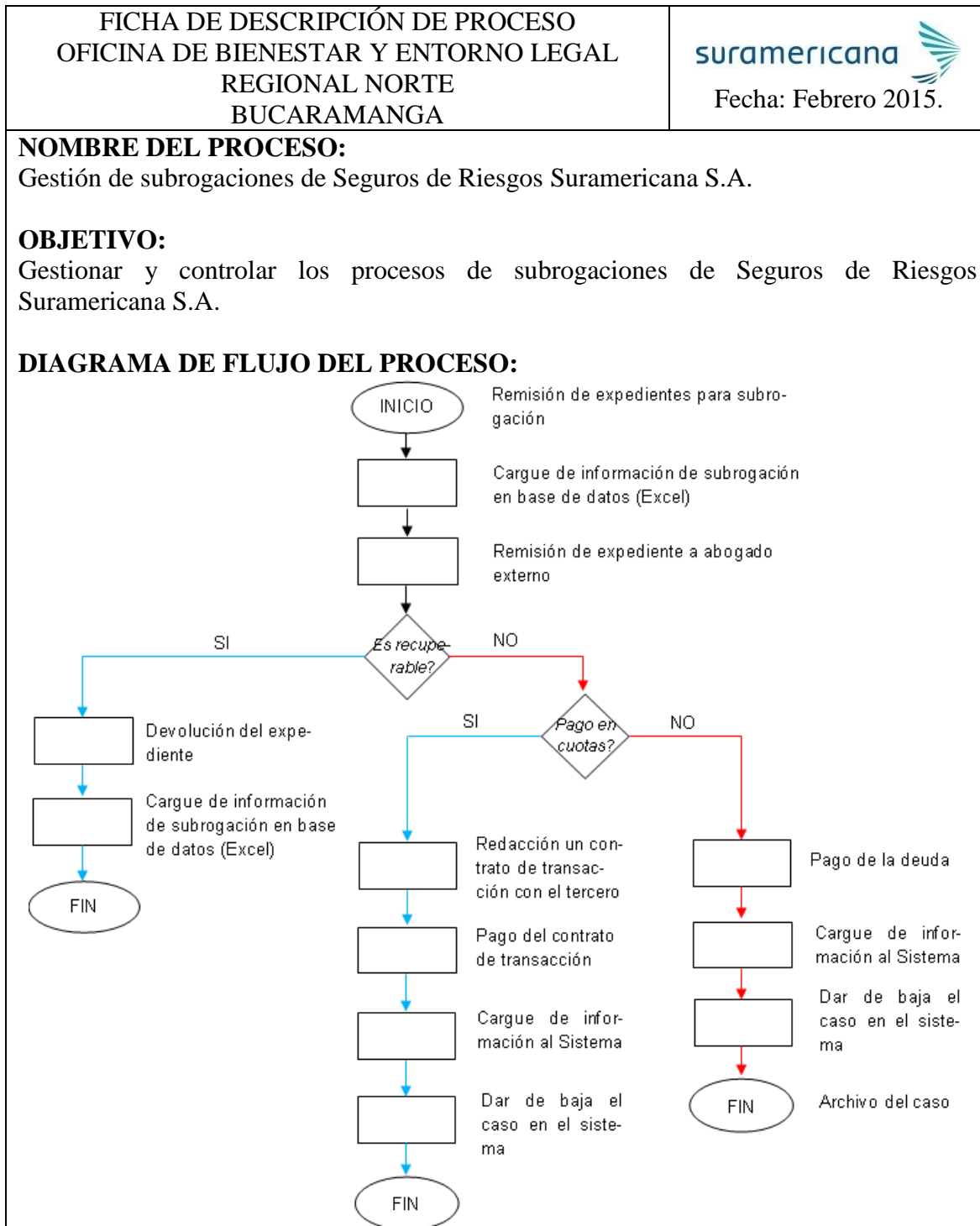
OBJETIVO:

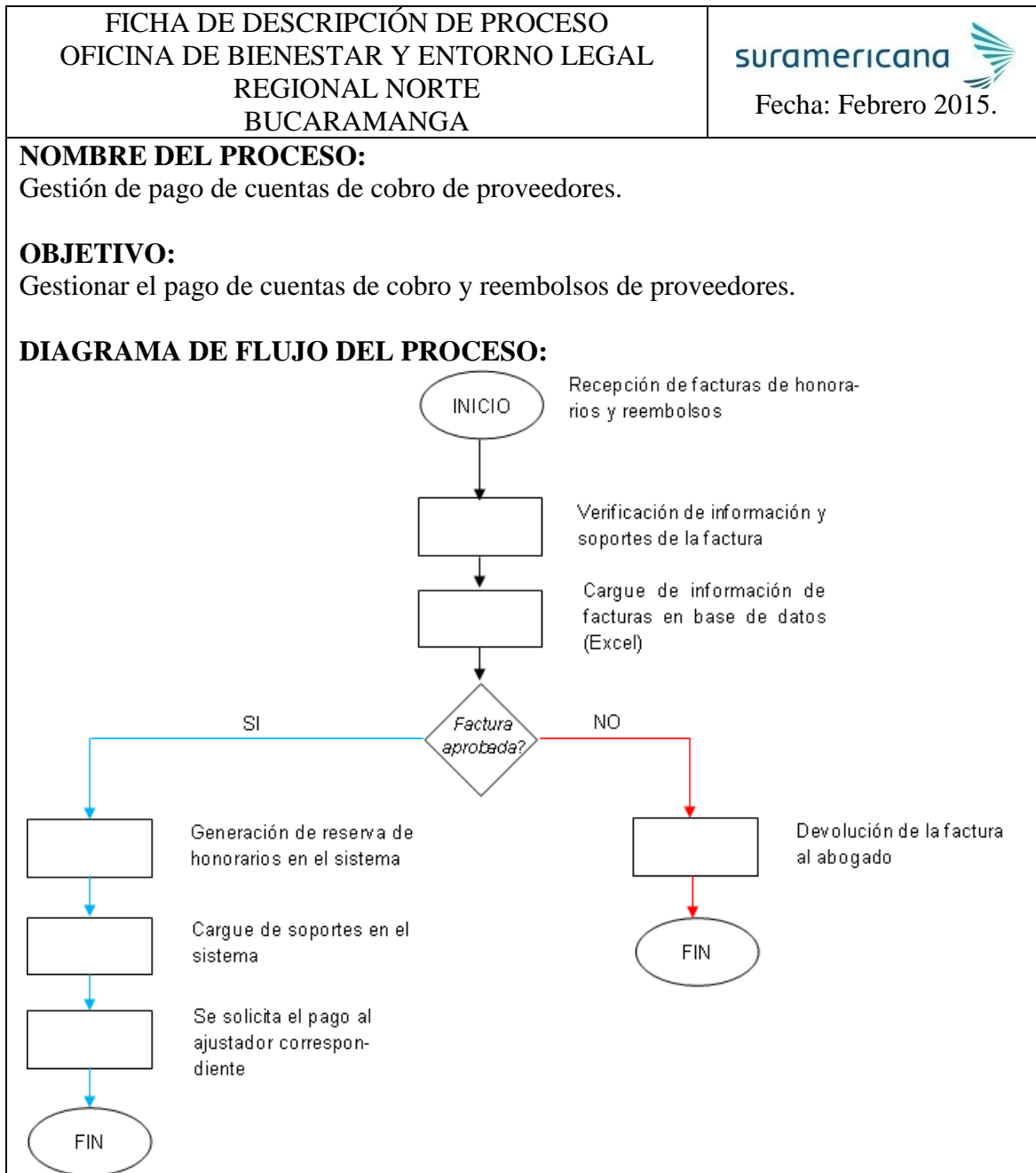
Gestionar y controlar los procesos de subrogaciones de Seguros Generales Suramericana S.A.

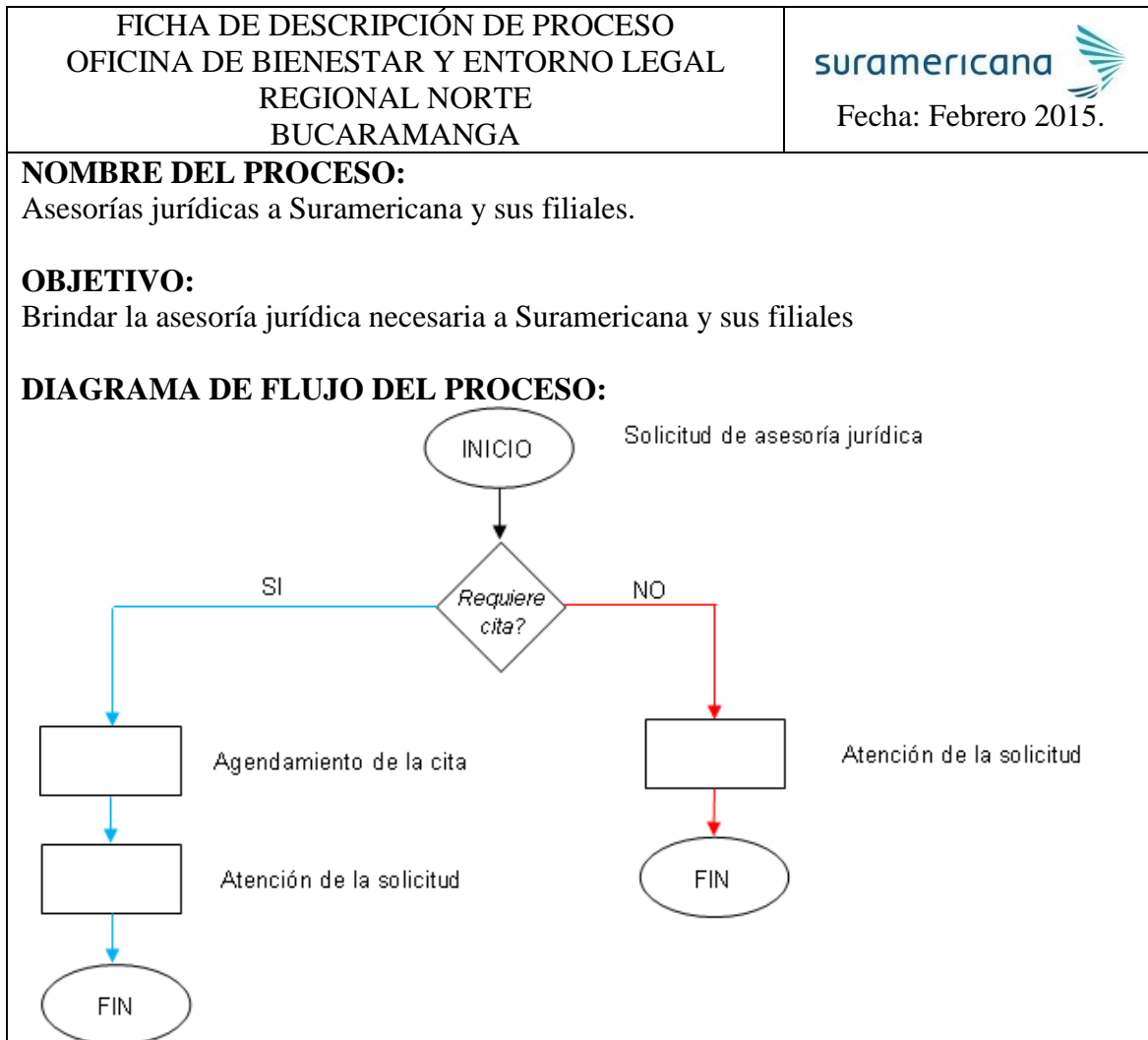
DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO:


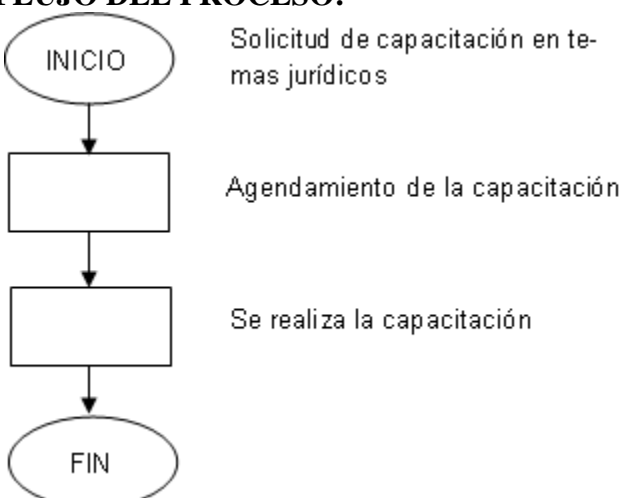


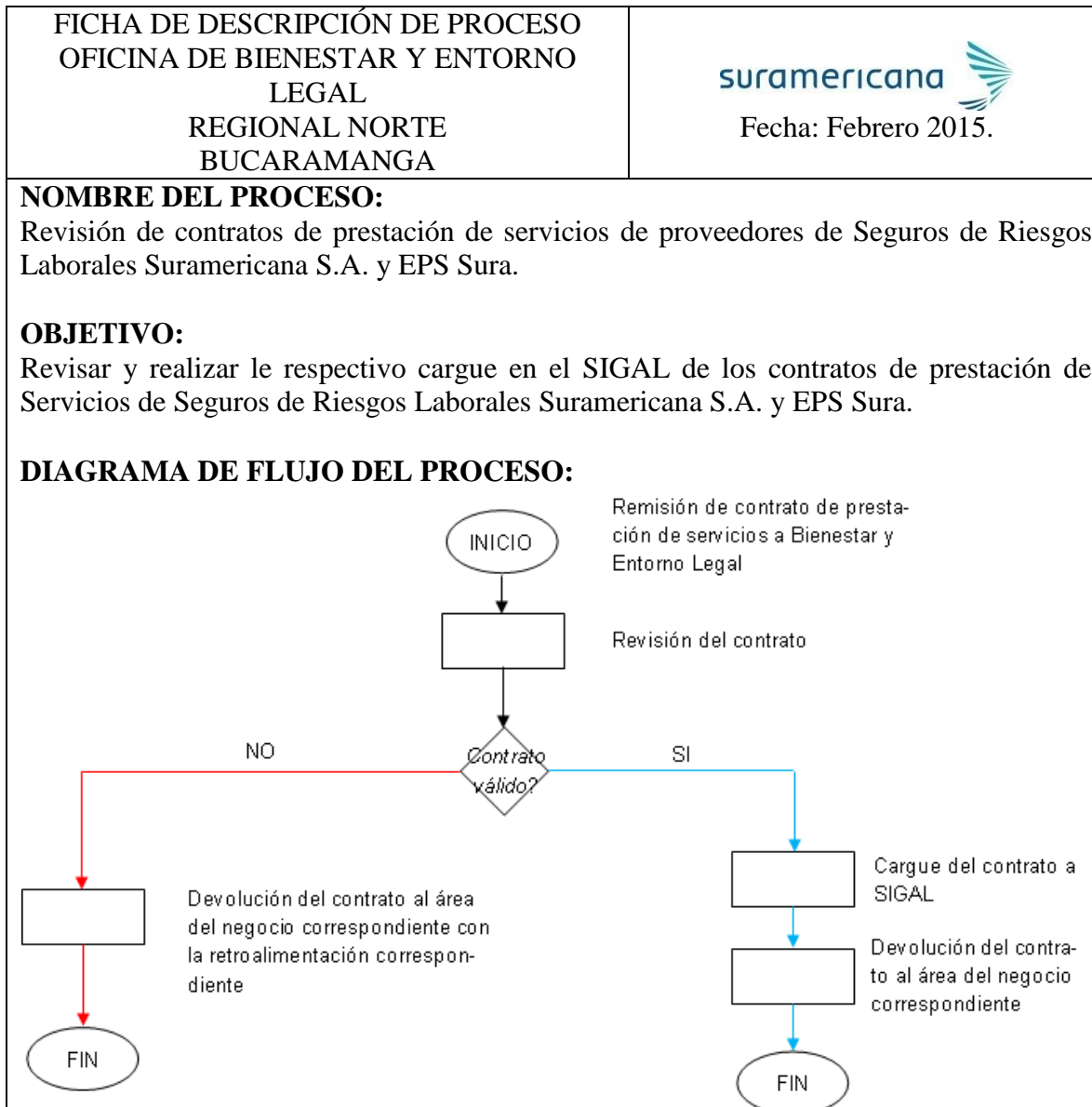


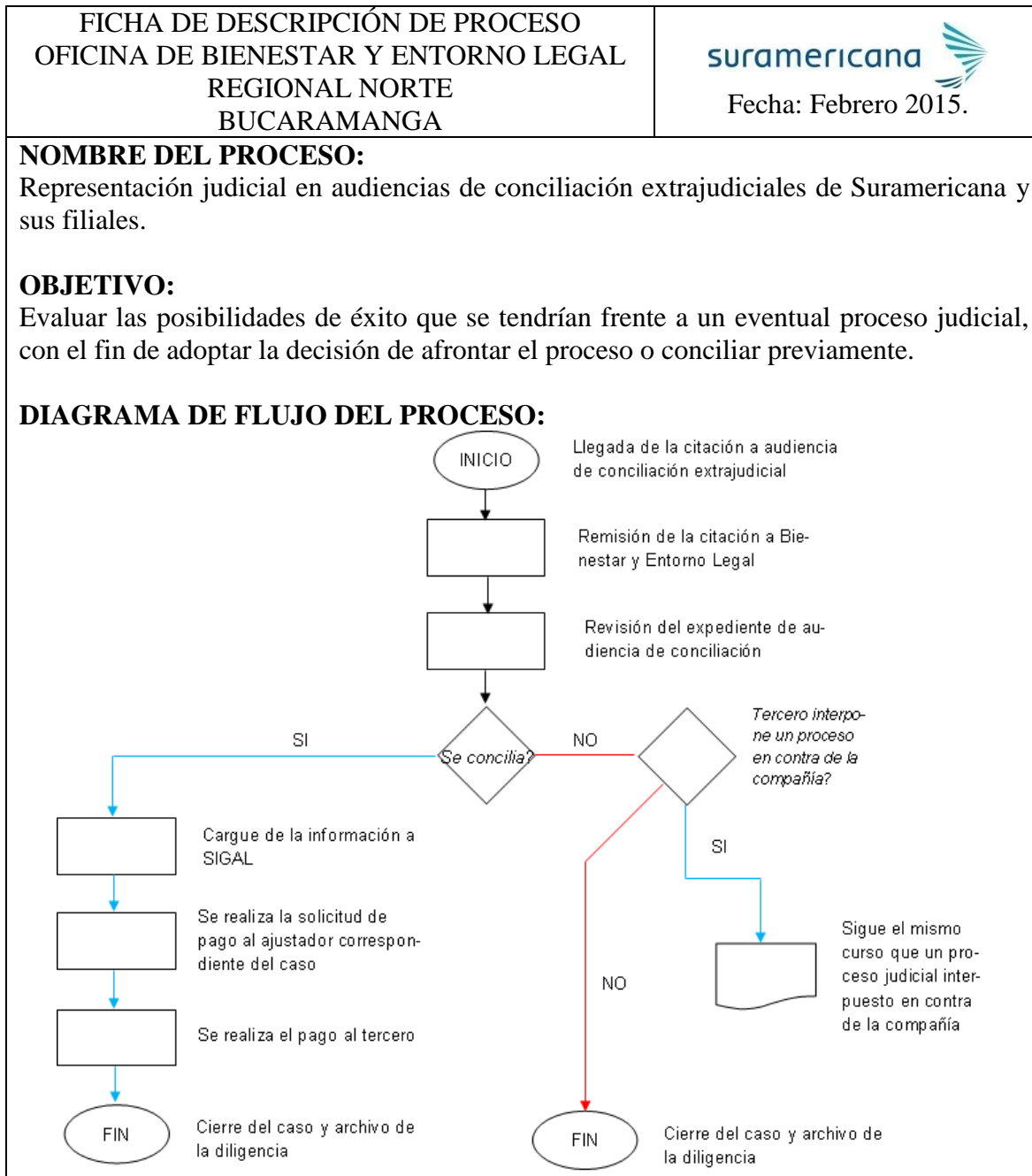






<p>FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PROCESO OFICINA DE BIENESTAR Y ENTORNO LEGAL REGIONAL NORTE BUCARAMANGA</p>	<p>suramericana  Fecha: Febrero 2015.</p>
<p>NOMBRE DEL PROCESO: Formación jurídica a Suramericana y sus filiales.</p> <p>OBJETIVO: Impartir programas de formación de temática legal a Suramericana y sus filiales.</p> <p>DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO:</p>  <pre>graph TD; INICIO([INICIO]) --> B1[]; B1 --> B2[]; B2 --> FIN([FIN]);</pre> <p>Solicitud de capacitación en temas jurídicos</p> <p>Agendamiento de la capacitación</p> <p>Se realiza la capacitación</p>	





3. Formato diligenciado para realizar el manual de funciones de cargos

- [Formato para manual de funciones](#)

4. Cuestionario de entrevista realizada para realizar manual de funciones:

ENTREVISTA LABORAL
OFICINA DE BIENESTAR Y ASUNTOS LEGALES REGIONAL NORTE

Información general

FECHA: AGOSTO 26 DE 2014
HORA: 4:06 p.m.
NOMBRE DEL EMPLEADO DANIEL SAID ASSAF PASTRANA
CARGO: AUXILIAR

Cuestionario

1. Actualmente ¿cuáles son las funciones que usted está realizando en este momento?

- Encargado del SIGAL (Sistema de Gerencia de Asuntos Legales)
- Análisis de la evaluación de la contingencia
- Encargado de la parte de contratos: Revisión de la minuta , analizando la póliza y documento de representación legal y cargar la información a SIGAL para tener una trazabilidad de los procesos.
- Líder de procesos penales: Establecimiento de la responsabilidad y se emite respectivamente el curso a seguir de ser o no responsable

- Coordinación de cartera (recobros): Asignación de casos en los que Suramericana tiene derecho a que terceros le paguen una indemnización. Y emisión de una autorización para aceptar los acuerdos a los que se lleguen con terceros.
- Nulidades de seguros: Dejar sin efecto dichos asuntos legales
- Ministerio de trabajo – Investigaciones en contra de ARL Sura: Se procede a realizar la defensa dentro de un expediente de manera escrita la formulación de cargos en contra de ARL Sura por distintos incumplimientos que el ministerio de trabajo los acusa.
- Supervisión de tutelas
- Revisión de los contratos de transacción: Se le realiza su revisión para darle visto bueno y revisar que el pago quede bien generado.

2. Cuando usted entró a la compañía y se le informó cuales eran las actividades que realizaría dentro de la misma, ¿Hay alguna que no esté realizando en estos momentos?

No

3. ¿Siente usted que alguna de las actividades que realiza debería hacerlas otra persona?

- Envío de documentos que solicitan los abogados y que se encuentran en digital, antiguamente era una función que la realizaba el practicante y en estos momentos la estoy realizando yo en conjunto con Vanessa. Eso se da porque el abogado me lo solicita directamente a mí, debido a que es de carácter urgente debido al vencimiento de término, así el abogado puede enviar los documentos el mismo día.

- Algunos (pocos) derechos de petición y la revisión de las respuestas a los clientes.
- Considero que el practicante debería asumir toda la carga de tutelas y ministerio de trabajo, porque hasta el momento ese proceso está fraccionado: la mitad de trabajo la realiza Jose Orlando y el restante lo hago yo.

4. Cuando usted empezó a trabajar en la compañía, a usted se le realizó la entrega de algún documento donde estipulara cada una de las funciones que debe realizar en su cargo?

No, solamente un acta de entrega de cargo, en donde se estipulaba que temas se trataron en el entrenamiento. Ya estando en el cargo encontré un manual de funciones, que estaba desactualizado.

5. ¿Cuáles son las actividades que le demandan mayor tiempo? ¿Qué tiempo calcula usted que se demora ejecutando cada una de ellas?

- Las nulidades: La asignación se demora de 10 a 15 min por cada nulidad, luego con un abogado a través del correo o una reunión me demoro 15 min discutiendo el proceso,
- Revisión de contratos: La revisión de contrato, cargando el contrato al sistema, generando la reserva para el pago me demoro de 10 a 15 minutos por contrato.

- Cargar información: Todo el tema referente a facturas, cargando cada factura me demora unos 20 minutos. En otro tema relacionado con cargar información es la creación de registros, lo realizo en 10 o 12 minutos (porque no hay que cargar archivos).

- Subrogaciones: Me demoro de 5 a 10 minutos por cada subrogación (que llegan alrededor de 3 o 4 mensuales).

6. Se siente capacitado para realizar cada una de las funciones que tiene a su cargo?

Si

7. De los objetivos que le ha trazado la coordinación de asuntos legales, ¿cuáles de ellos no ha podido cumplir? ¿Qué actividades tiene atrasadas?

- El tema de nulidades está un poco atrasado porque se debe tratar un asunto técnico con Medellín.

- El archivo.

8. Recomendaciones y Observaciones:

- Todos deberían saber cómo buscar una póliza en el sistema.

- Falta apropiarse de las funciones: Referente al acompañamiento de un derecho de petición o una tutela, encargarse de la solicitud, no esperar a que llegue por reenvío.

- Más proactividad.

- Adjudicar el tema referente a Ministerio a Jose Orlando

**ENTREVISTA LABORAL
OFICINA DE BIENESTAR Y ASUNTOS LEGALES REGIONAL NORTE**

Información general

FECHA: AGOSTO 26 DE 2014
HORA: 3:06 p.m.
NOMBRE DEL EMPLEADO: JOSÉ ORLANDO GARCÍA OCHOA
CARGO: JUDICANTE

Cuestionario

1. Actualmente ¿cuáles son las funciones que usted está realizando en este momento?

Dentro de las funciones que actualmente desempeño, la principal es “tutelas”, las tutelas que llegan a la oficina pertenecen a las empresas: EPS Sura, ARL Sura, Servicios Generales Suramericana, y Seguros de Vida Suramericana. Cuando llega una tutela a la oficina los pasos que se siguen para procesar dicha solicitud son:

- Recepción de la tutela que es enviada directamente del juzgado , el cuál le fija un tiempo límite para presentar la contestación de dicha tutela (los plazos para realizar la contestación son: de 24 horas y de 48 horas, dependiendo del juzgado que remita la tutela).
- Registro de la recepción de la tutela en el sistema (La tutela debe ser cargada en el sistema, el mismo día que se recibe).

- El día siguiente del registro de dicha tutela, la empresa le carga conceptos (que son de tipo: médicos, de salud, prestaciones económicas) para realizar la contestación de dicha tutela

De acuerdo al fallo que se emite de acuerdo con la contestación que se le dio a la tutela, el proceso que se sigue es:

Todo este tipo de procedimientos mencionados anteriormente, hay que cargarlos al sistema, consultarlos, esperar a que se emita un concepto, investigar de qué se trata y posteriormente emitir una contestación al respecto.

Adicionalmente, yo soy la persona encargada de contestar oficios jurídicos, oficios de espacios judiciales, de requerimientos, de información y todos los requerimientos que vengan de un juzgado hacia las compañías que la oficina representa.

También atiendo el tema de “quejas de la superintendencia”, en el cual debo revisar las quejas, proyectar (de ser necesario) y remitir para que estas posteriormente sean enviadas.

Otro tema que también está a mi cargo son derechos de petición, en el cual la compañía los contesta, en la oficina se les hace la respectiva revisión, si hay necesidad de hacerle modificaciones se les hace y finalmente los devolvemos.

Además manejo el tema de ministerio de trabajo y protección social, que tiene que ver con requerimientos, investigaciones, emitir contestación de todos los oficios que vengan del ministerio de protección social.

Conjuntamente también he realizado algunos poderes que se han requerido en su momento; estudios de títulos en el cual debo verificar las referencias de las escrituras, de saneamiento, jurídico que se le debe dar, remitirlo al abogado externo, recibirlo del abogado externo y tramitarlo .

Y finalmente yo soy la persona encargada de liderar el tema de archivo.

2. Cuando usted entró a la compañía y se le informó cuales eran las actividades que realizaría dentro de la misma, ¿Hay alguna que no esté realizando en estos momentos?

Una de las actividades que me hablaron cuando ingresé fue el archivo, reconozco que respecto a ese tema estoy un poco atrasado y no he venido ejecutando esa función.

De igual forma quiero añadir que, cuando yo fui contratado para trabajar en la empresa con la oficina de bienestar y asuntos legales, ellos me hablaron específicamente del tema de manejo de las tutelas, ministerio, oficios y requerimientos de los juzgados. Durante mi estadía, la empresa me fue adjudicando más funciones como: estudios de títulos.

Pero siendo honesto, la Dra. Luisa jamás me habló del tema de contratos , que era el tema que estaba trabajando el practicante anterior.

3. Cuando usted empezó a trabajar en la compañía, a usted se le realizó la entrega de algún documento donde estipulara cada una de las funciones que debe realizar en su cargo?

No, las funciones las hemos discutido con la Dra, Luisa, pero realmente no existe un manual donde se especifique de forma clara cuales son las funciones que yo debo ejercer.

4. ¿Cuáles son las actividades que le demandan mayor tiempo? ¿Qué tiempo calcula usted que se demora ejecutando cada una de ellas?

Las actividades relacionadas con tutelas son las que mayor tiempo me demandan, debido a que la información que necesito para procesarlas no depende de mí, sino de terceros (aquí hago la aclaración que los únicos conceptos que se tienen bien claros son los que se relacionan con ARL ya que ellos se encuentran cargados todos en el sistema, los demás debo esperar a que carguen conceptos al sistema). Más o menos la cantidad diaria que llegan de tutelas es variable, entonces hay días en los que me toma más tiempo como hay días en que me toma menos tiempo dependiendo de la cantidad y la dificultad. El tiempo promedio que me toma en contestar una tutela sencilla es de 30 minutos y las más difíciles tardan una hora.

5. ¿Siente usted que alguna de las actividades que realiza debería hacerlas otra persona?

No

6. Se siente capacitado para realizar cada una de las funciones que tiene a su cargo?

Si

7. De los objetivos que le ha trazado la coordinación de asuntos legales, ¿cuáles de ellos no ha podido cumplir? ¿Qué actividades tiene atrasadas?

- El informe de tutelas, que acabaron de decretar que debe entregarse mensualmente.

- El archivo.

HOJA DE VIDA

DATOS PERSONALES

Nombre Ana Milena Alvarado Vargas
Identificación 1098'706.958 Bucaramanga
E-mail ana.alvarado@upb.edu.co
Ciudad Bucaramanga

PERFIL PROFESIONAL

Profesional en ingeniería industrial con énfasis en el área de investigación de operaciones y automatización de los procesos de producción, de excelentes relaciones interpersonales habilidades para adaptarse fácil a diferentes situaciones y trabajo en equipo; con alto grado de responsabilidad y fácil interpretación de las políticas organizacionales.

FORMACIÓN PROFESIONAL

Educación formal: Aspirante al título de especialista en control e instrumentación industrial (Universidad Pontificia Bolivariana – Seccional Bucaramanga)

Estudios Universitarios: Ingeniera Industrial
Universidad Pontificia Bolivariana – Seccional Bucaramanga

Congresos y seminarios: Gestión de la automatización y manufactura esbelta (Agosto 17 a 19 de 2011)

Universidad Pontificia Bolivariana – Seccional Bucaramanga

Manejo de herramientas informáticas: Word, Excel, Power Point y Publisher

Idiomas extranjeros: Inglés (B.1.) y Francés (B.1.)

EXPERIENCIA LABORAL

Suramericana S.A. – Regional norte (Bucaramanga)
Abg. Luisa Fernanda Consuegra Walter – Coordinadora de Bienestar y Entorno Legal
Aprendiz
Agosto 19 de 2014 a Febrero 18 de 2015

Universidad Pontificia Bolivariana – Seccional Bucaramanga
Ing. Martha Lucía Rey Villamizar - Coordinadora de Prácticas Empresariales
Monitora Académica en la asignatura de Contabilidad de Costos
Segundo semestre 2012

Universidad Pontificia Bolivariana – Seccional Bucaramanga
Ing. Martha Lucía Rey Villamizar - Coordinadora de Prácticas Empresariales
Monitora Académica en la asignatura de Contabilidad de Costos
Primer semestre 2012

Universidad Pontificia Bolivariana – Seccional Bucaramanga
Ing. Martha Lucía Rey Villamizar - Coordinadora de Prácticas Empresariales
Monitora Académica en las asignaturas de Contabilidad Financiera y Finanzas I
Segundo semestre 2011

REFERENCIAS PROFESIONALES

Abg. Luisa Fernanda Consuegra Walter
Suramericana S.A. – Regional Norte (Bucaramanga)
Coordinadora de Bienestar y Entorno Legal – Regional Norte (Bucaramanga)
6 35 66 00 – Ext. 7537

Ing. Martha Lucía Rey Villamizar
Universidad Pontificia Bolivariana – Seccional Bucaramanga
Docente asociada a la Facultad de Ingeniería Industrial