

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**MODELO PARA LA ADMINISTRACION DE
PERSONAL EN UNA EMPRESA DE SEGUROS.**

Seminario de Investigación Administrativa

**Que en opción al Grado de
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

P r e s e n t a

JUAN PABLO HERRERA BALLINAS

Director del Seminario: Lic. David Ochoa Moreno

1 9 8 3



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

- I N D I C E -

	<u>PAGINA</u>
- INTRODUCCION.	1
- CAPITULO I El Seguro en México.	2
- Historia del Seguro.	2
- Situación Actual.	22
- Objetivos del Seguro.	39
- Clasificación.	41
- CAPITULO II La Administración de Personal.	48
- Objetivos y Funciones.	48
- Reclutamiento.	59
- Selección.	62
- Inducción.	74
- CAPITULO III La Administración de Personal en una Empresa de Seguros. (Proyecto de Investigación)	77
- CAPITULO IV Modelo para la Administración de Per sonal en una Empresa "X" de Seguros.	93
- CAPITULO V	
- Conclusiones.	119
- Bibliografía.	123

I N T R O D U C C I O N

Desde que la vida humana dió comienzo con la existencia del hombre, nacen en éste, los primeros temores propios de la naturaleza en que habita, así construye cavernas para proveerse de alimentos y gira siempre su evolución en una constante necesidad de protección unida o ligada a los nuevos descubrimientos que van proyectándose.

Posteriormente, se une a otros hombres, precisamente para protegerse también de los peligros que lo acechan. Este temor a los peligros constantes en que viven, los hace concebir en su mundo deidades, simbolizan primero en los animales y después en artefactos que ellos mismos configuran, un atenuante mediante su adoración y complacencia contra las diversas calamidades a que se ven expuestos principalmente contra los actos de la propia naturaleza, como son las inclemencias del tiempo, las tempestades, las lluvias, los huracanes y las sequías entre otros.

Cuando el hombre es ya considerado como un ente social y vive ya en un mercado de cosas que representan para él un significado y un valor, establece el trueque originalmente y la moneda después para cuantificar las especies que maneja.

Vuelve entonces a sentir temor de perder sus propiedades al realizarse eventualidades fortuitas imposibles de preveer, y contra ese temor, del que sabe ninguna deidad va a socorrerle, procura amortizar, mediante el ahorro de un grupo numeroso de individuos, las posibles pérdidas que pudieran tener cualquiera de éstos en un interés económico predeterminado. Nacen así las cofradías y las mutualidades, primeros intentos dentro de la estructura del seguro, basados en la teoría de la necesidad.

CAPITULO I

C A P I T U L O I

A) HISTORIA DEL SEGURO.

No debemos olvidar que la historia del seguro nace en el se gu ro ma rí ti mo y en la necesidad de los mercaderes, para pr o te ger las mercancías que viajaban en los barcos y que ha- - cían travesías generalmente en el mediterráneo.

No fue sino hasta el principio del siglo XVIII, cuando el - negocio de los seguros adquirió las características de una actividad especializada; y entonces fue preciso corregir -- los defectos característicos a su funcionamiento inicial, - tales como: la falta de una garantía real y específica de - la solvencia y estabilidad de los aseguradores, y la caren- cia de un lugar definido donde se llevaran a cabo las ope ra ci o ne s re la t i vas; ya que los corredores de Seguros de esos tiempos, necesitaban visitar diferentes oficinas o lugares de negocio, para conseguir el número requerido de sus cr ip to re s que avalaran y respondieran de la totalidad de los rie g o s que se necesitan asegurar; y así gradualmente los ca f é s se convirtieron en el lugar de reunión tanto de los cor re do re s como de los presuntos aseguradores; pues como entonces no había sino muy escasos boletines o medios de información general, era en esos ca f é s donde se obtenía e intercambia-- ban informes de interés común para los comerciantes. El -- ca f é de un tal Edward Lloyd establecido en Londres era uno de los entonces más concurridos de tales centros de reunión; y allí donde generalmente se concertaban las operaciones de aseguramiento, relacionadas casi exclusivamente con el co--

mercio y la transportación marítimos.

Posteriormente y no en ese lugar, se inició la práctica del seguro sobre la vida; y aunque la primera póliza o contrato de esa clase de que se tiene noticia, se expidió al parecer en el año de 1583 en la oficina de seguros de la Royal Exchange de Londres, fue poco lo que se adelantó en ese campo antes del siglo XVII, en que pudo contarse con cálculos actuariales relacionados con la teoría de las probabilidades, y con las tablas de mortalidad que entonces fueron elaboradas por matemáticos de la época.

El gran incendio de Londres, que ocurrió el día 2 de Septiembre de 1666, dió considerable impulso en Inglaterra, a la práctica del seguro contra riesgos de incendio, y en el año de 1667, el Dr. Nicholas Barbon, fu el primero en realizar sus proyectos en relación con éste tipo de seguro, estableciendo un negocio que en el año de 1680, se fusionó en la Fire Office; que se convirtió así en la primera sociedad anónima de seguros de incendio en Inglaterra y tal vez en el mundo.

En los Estados Unidos de Norte América, el seguro se empleaba entonces como medio de protección contra los riesgos del transporte marítimo exclusivamente; y éstos eran cubiertos inicialmente por agentes de empresas inglesas. Se dice que en 1682, los barcos que navegaban entre Inglaterra y sus colonias, se amparaban con seguros adquiridos en dicho país, pues la primera empresa norteamericana de seguros, se estableció en Philadelphia, E.U.A., en el año de 1721.

En la actualidad, el seguro ha alcanzado un gran desarrollo en todo el mundo; y se practica muy ampliamente tanto en -- Europa como en los Estados Unidos de Norte América; lo mismo que en el Japón y en muchos otros países de los que en - la actualidad, son considerados como desarrollados, lo llevan a cabo principalmente empresas de capital suscrito por medio de acciones; por algunas importantes mutualidades y - desde luego, por la agrupación denominada "Lloyd's de Lon-- dres", (por el nombre del café antes mencionado), que es - una organización sui-géneris, distinta de la sociedad anónima y de la mutualidad; pues constituye realmente una sociedad de personas, generalmente físicas, denominada genéricamente miembros de Lloyd's y diseminadas por todo el mundo ; cada una de las cuales, por conducto de la oficina establecida en la capital del imperio inglés, conviene en aceptar o suscribir (en inglés - underwrite-), una parte pre-determinada de los riesgos que ésta pone a la disposición de sus miembros, quienes así se obligan sólo hasta el límite de su suscripción; de suerte que en esa forma los riesgos aceptados y cubiertos por Lloyd's, quedan eficazmente diseminados en todo el mundo y cubiertos por los innumerables componentes de la citada organización, (Lloyd's quedó incorporada - en 1871, aunque ya entonces tenía cerca de 200 años de existir como agrupación de aseguradores) .

En muchos otros países, sobre todo de la América Latina, el seguro es llevado a cabo generalmente, por agencias de em-- presas establecidas en el extranjero, principalmente en Europa, en forma semejante a la que, antes de fines del año - 1935, se practicaba en nuestro país, según veremos al estu-

diar.

Para conocerlo en forma amplia y suficiente no obstante para poder juzgar las razones que dieron motivo a la legislación que en relación con la práctica del seguro se halla vigente hoy en nuestro país, conviene tomar en cuenta principalmente dos etapas de su desarrollo, a saber; entre los -- años de 1926 y 1935, y de Septiembre de 1935 a la fecha.

Sin embargo es conveniente tener presente que:

- a). Antes de 1910, fecha en que se expidió la ley que se -- consideró necesaria para reglamentar la organización de empresas, a fin de garantizar eficazmente los intereses de los asegurados, sólo se contaba con las disposicio-- nes legales anteriormente en vigor (Códigos de Comercio de 1884 y de 1889 y Ley sobre compañías de Seguros de - 1893), que ni determinaban las normas técnicas aplica-- bles a la entonces incipiente práctica del seguro, ni - daban al Estado la facultad o los medios necesarios para intervenir controlando esas operaciones o reglamen-- tando el funcionamiento de los organismos que las pract-- icaban.

La ley de 1893 exigía un depósito de \$10,000.00 (diez mil - pesos) como suficiente para el establecimiento de una compa-- ñía de seguros; en la inteligencia de que a partir del se-- gundo año siguiente a la iniciación de sus operaciones, el monto de ese depósito aumentaría de acuerdo con la cuantía de los seguros que tuviera en vigor. No obstante, en las -- disposiciones de dicha Ley, se esbozaba ya la intención de presentar informes semestrales a la Secretaría de Hacienda,

y la de publicar anualmente el estado de sus operaciones, -
sometiéndolas a la inspección oficial.

Tal Ley fue siempre considerada como de finalidad especial-
mente física y no precisamente tendiente a proteger los in-
tereses de los asegurados como obviamente se de lo anterior.
En ese lapso, el seguro de vida era practicado por dos com-
pañías mexicanas: la Mexicana y la Fraternal que pronto de-
saparecieron; y por siete agencias de empresas norteamerica-
nas sobre cuya seriedad, solvencia y métodos de operar, se
sabía muy poco y muy poco también podía hacerse para contro-
larlas y cuya posterior desaparición, además de causar se-
rios perjuicios a los asegurados, dejó tras de sí, un am-
biente muy poco propicio para el encauzamiento y, posterior
desarrollo del seguro en general. En cuanto al seguro de -
otras clases, lo practicaban agencias de empresas extranje-
ras, sobre las cuales tampoco podía tenerse un control efec-
tivo.

En el período 1895-1910, además de las organizaciones asegu-
radoras ya mencionadas, se fundaron y operaban: en el ramo
de Vida, La Nacional, Cía. de Seguros de Vida fundada en --
1906: y finalmente, la Compañía de Seguros Veracruzana, que
se fundó en el año de 1908, para practicar los seguros de -
incendio y de transportes marítimos, principalmente en trá-
fico de cabotaje. En cuanto a éstas empresas mexicanas, es
justo y pertinente, manifestar que lograron superar las di-
ficultades inherentes a la competencia que en el mercado --
les hacían las agencias de empresas extranjeras que por he-
cho, de serlo eran preferidas por el público y a la época -

aciaga de la Revolución Mexicana; y que todavía ahora se encuentran operando normalmente aunque respecto de la primera se rumora que ha pasado a quedar bajo el control de capital asegurador de origen italiano. La Nacional y la Latino Americana, han obtenido y gozan actualmente de un sólido prestigio, siendo las más importantes de las que ahora operan exclusivamente en el ramo de Vida.

La importancia de las operaciones de seguro llevadas a cabo por todas las organizaciones que practicaban el seguro en el lapso de 1895 a 1910, puede juzgarse a través de las siguientes cifras, tomadas del Anuario Mexicano de Seguros de 1952, y que indican las primas cobradas en millares de pesos mexicanos:

<u>AÑOS</u>	<u>TOTAL</u>	<u>VIDA</u>	<u>INCENDIO</u>	<u>TRANSPORTES</u>	<u>OTROS RAMOS</u>
1895	2.945	2.205	561	30	149
1900	4.846	2.781	1.650	67	348
1905	10.003	6.431	2.824	178	570
1910	10.380	6.250	2.998	278	854

b). Entre 1910 y 1926, el día 25 de Mayo de 1910, se promulgó la primera Ley que en forma moderna para aquella época, reglamentaba las operaciones de seguros sobre la vida en México; y la que, tomando en consideración la carencia de antecedentes y de información general sobre la materia, así como otros muchos factores que sería -- largo enumerar, puede considerarse como revolucionaria. Los aspectos más importantes de la misma, fueron:

1. Que el seguro sólo podría ser practicado por empresas constituidas como sociedades anónimas o por mutualistas.
2. Que éstas no podrían operar sino mediante autorización

ción previa de la Secretaría de Hacienda.

3. Se hacía obligatoria la constitución y la inversión de reservas técnicas y de previsión.
4. Se estableció la inspección oficial de acuerdo con el reglamento respectivo.
5. Las tarifas de primas y los documentos de contratación de los seguros, deberían ser previamente aprobados por la citada Secretaría de Hacienda.
6. Se exigía a las empresas, la publicación periódica de sus estados financieros.
7. Se ordenaba la creación de un Departamento de Seguros, que se fundó en la Secretaría de Hacienda, el día 15 de Diciembre de 1910. Empero y, debido a las vicisitudes propias de esa época en México, no se llevó a cabo en la forma prevista el control de las operaciones de seguros; éstos continuaron siendo practicados como se hacía anteriormente, y el volumen de las registradas durante ese lapso (misma fuente y forma de presentación antes citada) fue el siguiente, en cuanto a primas cobradas:

<u>ANOS</u>	<u>TOTAL</u>	<u>VIDA</u>	<u>INCENDIO</u>	<u>TRANSPORTES</u>	<u>OTROS RAMOS</u>
1910	10.380	6.250	2.998	278	854
1920	8.835	1.884	4.742	2.171	38
1925	11.000	3.058	6.027	1.322	593

- c). Entre 1926 y 1935, aunque fue en el año de 1910, cuando empezó a manifestarse el interés del Estado por reglamentar y vigilar más cuidadosamente las operaciones de seguros, principalmente en interés de los asegurados, -

puede decirse que no fue sino hasta el año de 1926, debido a la situación derivada de la época anterior, cuando se determinó precisar y reglamentar más eficazmente el control que debía ejercerse sobre las operaciones de las instituciones aseguradoras; aunque en realidad no se dejaron desde entonces sentadas las bases para -- que:

1. Estas fueran practicadas exclusivamente por empresas establecidas en México, y no por agencias de sociedades domiciliadas en el extranjero y libres, por tanto, del control de las autoridades mexicanas;
2. Para fomentar el establecimiento de empresas aseguradoras con capital predominantemente mexicano; y
3. Para la debida protección de la economía de nuestro país.

El seguro en todos los ramos y con muy pocas excepciones, era practicado principalmente por las citadas agencias; y la inversión de las reservas determinadas por la Ley, correspondientes a los riesgos asumidos en México y derivadas de primas cobradas en éste país, se hacía casi totalmente en beneficio de las economías de -- los países donde tales empresas (las representadas por agentes establecidos en México) tenían su domicilio; -- sin ofrecer por ello una garantía más que puramente teórica, a los intereses de los asegurados mexicanos y, -- causando serio perjuicio a la economía de México, que en ninguna forma se beneficiaba de la inversión que hecha aquí, hubiera sido muy benéfica de los cuantiosos -

recursos que representaban dichas reservas y que incuestionablemente debía hacerse en éste país, ya que se trataba de primas cobradas en México y que emigraban al extranjero como también emigraban las utilidades realizadas a través de las operaciones aquí realizadas por dichas empresas.

El desarrollo de tales operaciones durante el lapso - - 1926 - 1935, fue (misma fuente y forma de presentación ya citadas) el siguiente:

Primas cobradas en millares de pesos:

<u>AÑOS</u>	<u>TOTAL</u>	<u>VIDA</u>	<u>INCENDIO</u>	<u>TRANSPORTES</u>	<u>OTROS RAMOS</u>
1925	11.000	3.058	6.027	1.322	593
1930	19.688	10.842	6.986	1.052	808
1935	25.531	15.110	6.503	1.768	2.150

(bajo el rubro otros ramos, están incluidos 1.251 millares cobrados en seguros de Accidentes y Enfermedades y 781 de primas del ramo de automóviles) (1935).

- d). Se inicia la muy justificada política de control efectivo, y la mexicanización de la industria del seguro en éste país. Ya a mediados del año de 1935, el seguro era practicado en México, en cuanto a organizaciones mexicanas se refiere: En el ramo de vida, por las dos sociedades anónimas mexicanas establecidas en 1901 y en 1906 - que antes cité; por dos sociedades mutualistas (una de ellas de carácter gremial que no operaba con el público) y por una de tipo fraternal. En los ramos de seguros contra daños a la propiedad, por las dos sociedades anónimas mexicanas establecidas en 1897 y en 1908 que - antes fueron mencionadas.

Por lo que hace a organizaciones extranjeras, operaban dos agencias que practicaban el seguro sobre la vida y cuarenta y cinco agentes representantes de empresas también extranjeras, que practicaban el seguro en los diferentes ramos de daños a la propiedad. La Asociación Mexicana de Representantes de Compañía de Seguros, fundada desde el año de 1897, contaba, en diciembre de 1926, con dos socios mexicanos y cincuenta y dos extranjeros. A partir de Septiembre de 1935, el 26 de Agosto de éste año, constituye una fecha memorable en los anales del desarrollo del seguro en México; pues fue entonces cuando se promulgaron y entraron en vigor las dos Leyes que son fundamentales del progreso alcanzado por nuestro país en ésta materia: la Ley General de Instituciones de Seguros, que dejó sentadas las bases para la verdadera mexicanización y el correcto funcionamiento de la industria aseguradora en México, y la Ley Sobre el Contrato de Seguro que establece las normas para la interpretación y adecuada aplicación de dicho contrato. Ambas leyes, independientemente del efecto que sobre todo en las empresas que anteriormente operaban en México, hayan causado el momento de su promulgación, son actualmente reconocidas, en el ámbito mundial, como modernas y avanzadas; además de considerarse, sobre todo la primera, plenamente justificadas bajo cualquier aspecto que se las juzgue.

La Ley General de Instituciones de Seguros, vino a establecer:

- 1.- El control y la vigilancia técnica y administrativa, no primordialmente fiscal de las instituciones aseguradoras, por parte de la Secretaría de Hacienda y -- Crédito Público; que la ejerce por conducto de su -- oficina de Seguros y Fianzas y de la Comisión Nacional de Seguros.
- 2.- Las bases para la organización y para el funcionamiento de las empresas que, como sociedades anónimas o -- como sucursales de empresas extranjeras, se establezcan y operen en el país; clasificando las primeras -- en dos grupos:
 - A) Las Nacionales o sea aquellas en cuyo capital tengan mayoría el Estado, y
 - B) Las Mexicanas, o sea las que se constituyan con -- capital privado.
3. El monto de los capitales mínimos que las sociedades anónimas deben tener, desde la fecha de su iniciación según el número de los ramos de seguros que practiquen Las condiciones que en éste aspecto deben llenar las -- sociedades mutualistas. Las condiciones requeridas para el establecimiento de Consorcios que serán considerados como Organizaciones Auxiliares de Seguros.
- 4.- Clasifica las operaciones de seguros en tres grandes ramas o sea:
 - 1.- Vida.
 - 2.- Accidentes y Enfermedades, y
 - 3.- Daños a la Propiedad:

- a) Incendio,
- b) Transportes,
- c) Automóviles,
- d) Agrícola,
- e) Crédito y Diversos Riesgos, permitiendo también el establecimiento de empresas que se dediquen a practicar exclusivamente el reaseguro.

5. Ordena la constitución de reservas técnicas para -- Riesgos en Curso; de Previsión para fluctuaciones de valores y desviaciones estadísticas, y la correspondiente a Siniestros Pendientes de Pago; además de -- las reservas de capital que las empresas aseguradoras están obligadas a establecer conforme a sus balances para dar cumplimiento a las normas estatutarias correspondientes; protegiendo así adecuadamente los intereses de los aseguradores.

6. Reglamenta la inversión que de dichas reservas, lo mismo que de su capital, deben hacer las empresas -- aseguradoras en bienes o en valores mexicanos para así coadyuvar efectivamente al desarrollo de nuestra economía.

7. Prohíbe la práctica de cualquier operación activa de seguros en territorio mexicano, a cualquier persona que carezca de la autorización expresa para operar -- como Institución de Seguros o en representación de -- una que lo esté para practicarlo en el país y contratar con empresas extranjeras los seguros que se requieran para la protección de personas o de intereses domiciliados en el país. Contiene también disposiciones muy interesantes en todos los aspectos de --

la práctica del seguro, que mencionaremos en su oportunidad.

Al conocer el contenido de dicha Ley y a pesar de que indudablemente comprendieron que se trataba de disposiciones dictadas por un país soberano; plenamente justificadas y necesarias para acabar con un estado de cosas obviamente anacrónico, todos aquellos aseguradores extranjeros que durante muchos años estuvieron explotando el negocio de los seguros en México de la manera en que venían haciéndolo según se deduce de lo anterior, se negaron (con excepción de uno del ramo de vida) a acatar sus disposiciones; y manifestaron por conducto de representantes de Fire Offices' Committee de Londres, que expresamente vinieron a México con ese objeto, que retirarían sus representaciones en nuestro país; vaticinando que no podría haber industria mexicana de los seguros, porque no había en México personas técnica, administrativa ni económicamente preparadas y capacitadas para organizar y manejar eficientemente ese negocio; y porque las empresas que eventualmente llegarán a establecerse al amparo de la nueva Ley, no podrían llegar a operar normalmente; ya que sin duda a su juicio, no podrían obtener en el extranjero, -- por aquellas y por otras razones derivadas de la situación creada, el reaseguro indispensable para hacerlo en forma que garantizará adecuadamente los intereses que eventualmente llegarán a confiársele. Pretendían en consecuencia, que se derogaran las dispo-

siciones de la Ley General de Instituciones de Seguros, apenas promulgada, en todo aquello que modificará la situación anacrónica de privilegio injustificado, de que anteriormente habían venido disfrutando; - a fin de que pudieran continuar operando normalmente para que el comercio y la industria mexicanos no se vieran privados de la protección del seguro que indudablemente no podrían seguir obteniendo aquí si aquellas empresas se retiraban.

No tomaron en cuenta que todas ellas, eran medidas sanas e indispensables para garantizar siempre el buen funcionamiento del seguro; y semejantes a las que cualquier país debe incluir en su legislación.

Naturalmente que nuestro Gobierno se mantuvo firme y entonces:

1. La empresa extranjera del ramo de vida que se rehusó a acatar la Ley (la otra se organizó como sucursal de la que antes representaba) dejó de operar; dando motivo a la creación de una Institución Nacional de ese ramo, que absorbió la cartera de aquella; manteniendo en todo su vigor y fuerza, los contratos de seguro celebrados por ella anteriormente con asegurados mexicanos. Esta Institución denominada Seguros de México, fue posteriormente quince años más tarde, traspasada a intereses privados mexicanos; y más recientemente se fusionó con otra importante empresa privada organizada para practicar seguros de daños, convirtiéndose

dose así en una empresa de operación mixta de vida y de daños.

- 2.- Todas las empresas extranjeras de seguros de daños a la propiedad, que operaban por conducto de agencias, retiraron a éstas su representación y entonces: los antiguos agentes mexicanos (aunque algunos de ellos eran de origen extranjero) de dichas empresas, deseosos de continuar trabajando y cooperando al desarrollo del país en que vivían; deseosos de servir y de conservar la clientela que con su personal esfuerzo habían formado; y de coadyuvar con nuestras autoridades a la fundación y desarrollo de la Industria Mexicana del Seguro, no titubearon; y confiando en nuestras Leyes e instituciones y en el futuro de México, reunieron con gran esfuerzo para la mayoría de ellos y sin recurrir a la ayuda de capitalistas-extranjeros, los capitales que en aquella fecha requería la Ley como necesarios para la organización de empresas aseguradoras.

Naturalmente recibieron del Gobierno, las autorizaciones necesarias; y así, pronto iniciaron sus operaciones con gran fé, y entusiasmo, logrando de inmediato la confianza tanto del comercio como de la industria mexicana; que ni por un momento llegaron a verse privados del seguro tan necesario para garantizar la realización de sus finalidades.

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público, por medio de su Oficina de Seguros y Fianzas, que entonces realizaba también las funciones que posteriormente se encomendaron a la Comisión Nacional de Seguros, creada en 1946, les brindó, como era natural, toda la cooperación tanto técnica como legal y administrativa, que necesitaban para organizarse de acuerdo con las disposiciones legales vigentes y, para que su funcionamiento inicial garantizara su cabal y completo desarrollo.

Así fue como nacieron las primeras Instituciones Mexicanas de Seguros, que desde un principio y pese a los poco alentadores augurios antes mencionados, pudieron desde luego obtener el reaseguro necesario en el mercado mundial; que con un criterio más amplio, reconociendo lo justo y adecuado de nuestras Leyes y comprendiendo seguramente que los tiempos cambian, juzgaron obviamente que sería absurdo dejar, de manera absoluta, de tener participación en el negocio de los seguros en un país que, como México, estaba firmemente encaminado en la senda de su progreso.

La marcha del seguro mexicano, ha sido una de firme y constante desarrollo; su crédito en el extranjero es inmejorable y lo que es especialmente importante: su cooperación al progreso del país ha sido de gran valía como lo demuestra el volumen de las inversiones que las empresas aseguradoras

hacen en obras de beneficio tanto económico como social, según veremos más adelante.

Las medidas de inspección y vigilancia que he mencionado, no constituyen tutelaje, han demostrado su eficacia y son indispensables para garantizar el futuro desarrollo del seguro mexicano.

Andando el tiempo ha aumentado considerablemente tanto el número de instituciones de seguros que operan en el país, como el volumen de sus operaciones. En cuanto a lo primero, diré que en 1950 operaban 66 empresas mexicanas de seguros (una por cada 390,773 habitantes) de las que 15 practicaban el ramo de vida; 5 operaban conjuntamente en vida y en daños a la propiedad y 46 en los diferentes ramos de daños solamente. En el año de 1960, operaban 70 compañías (una por cada 494,655 habitantes) y practicaban: 10 el ramo de vida, 17 conjuntamente el de vida y los daños y 43 los de daños solamente. En 1966, lo hacían 59 compañías, (una por cada 746,000 habitantes).

Entre éstas existe una empresa Nacional, la Aseguradora Mexicana, S.A., que practicaba solamente el ramo de vida. Hay también tres mutualidades de seguro agrícola y una Institución Nacional de Seguro Agrícola y Ganadero. Hay además 3 empresas mexicanas de reaseguro: una que lo practica en el ramo de vida y dos que lo hacen en los de daños a la propiedad; la primera y una de las últimas, es

tan integradas por empresas aseguradoras mexicanas; y la otra es de capital mixto extranjero y nacional.

Operan también en reaseguro, aunque no como organismos jurídicamente constituidos de acuerdo con la Ley General de Instituciones de Seguros, las oficinas de corredores representantes de empresas reaseguradoras establecidas en el extranjero (algunas de ellas practican allá también el seguro directo) y que así cooperan a la celebración de ese tipo de operaciones con las aseguradoras mexicanas; aunque la mayor parte de tales operaciones se llevan a cabo con base en contratos de reaseguro automático previamente celebrados.

Esos corredores intervienen también en la colocación con aseguradoras mexicanas, por vía de reciprocidad, de los excedentes de responsabilidad -- que en la práctica de sus operaciones se producen a tales empresas extranjeras. El intercambio de negocios de ésta clase es pues fluído y enteramente normal.

Las siguientes cifras, también en millares de pesos y relativas a las primas cobradas en el país por las aseguradoras mexicanas, darán idea del -- progreso realizado por ellas a partir de la fecha de la promulgación de las actuales leyes sobre seguros.

<u>AÑOS</u>	<u>TOTAL</u>	<u>VIDA</u>	<u>INCENDIO</u>	<u>AUTOMOVILES</u>	<u>TRANSPORTES</u>	<u>OTROS</u>
1935	25.531	15.110	6.503	781	1.768	1.369
1940	50.929	27.516	12.757	4.531	2.828	3.307

Lo que demuestra que el volumen de primas cobradas aumentó - 7.7 veces en diez años; y prueba no sólo la confianza del público hacia nuestras empresas de seguros, sino también la eficacia de éstas.

Así queda ampliamente demostrado el constante progreso que - en todos sus ramos, ha registrado el Seguro Mexicano en los treinta años que han transcurrido desde la fecha en que se - inició su reestructuración y su integración como Institución Mexicana.

El progreso realizado por el seguro en México; los halaguen-- ños resultados que de sus operaciones obtienen las empresas aseguradoras que operan en nuestro país; el prestigio y el - crédito de que gozan universalmente aseguradores, a partici- par en el capital de algunas compañías mexicanas.

En diciembre de 1960, y ante la actitud intervencionista de algunas empresas aseguradoras extranjeras, se modificó la -- fracción XII del Art. 13 de la Ley General de Instituciones de Seguros estableciendo, como causa de revocación de las au- torizaciones para operar, el hecho de que, entre una institu- ción mexicana y una extranjera de seguros, de reaseguro o de actividades similares, se establecieran, relaciones evidentes de dependencia adversas a aquellas. ¿No es dependencia el -- control del capital aunque se disfrace en diversas formas? . Más como a pesar de esa disposición legal dicha actitud per- sistía y continuaba el proceso de reversión que se había tra

tado de evitar; y como la dependencia existente se ocultaba en forma sutil, el Ejecutivo Federal consideró necesario: Ante la insistencia de intereses del país obteniendo que en Diciembre de 1965 se reformara la fracción I del Art. 17 de la citada Ley, disponiendo que: En ningún momento podrán participar en forma alguna en el capital de éstas sociedades (las empresas mexicanas de seguros) gobiernos o dependencias oficiales extranjeras, entidades financieras del exterior, o -- agrupaciones de personas extranjeras, físicas o morales, sea cual fuere la forma que revistan, directamente o a través de interpósita persona, y que volviera a causa adicional de revocación de la autorización para operar: que se infrinja lo establecido en la fracción I del Art. 17 antes citada. Tam--bién se agregó a dicha Ley un artículo, el 139 bis, que de--termina la sanción que se aplicará por la infracción a lo -- dispuesto en la multicitada fracción I del Art. 17.

Han quedado así establecidas las bases legales para evitar -- el grave perjuicio que resentirían los intereses de nuestro país si dejara de corregirse la situación que hemos mencionado; y es de esperarse que tanto capitalistas e inversores como los aseguradores mexicanos, comprendan su error y se presten a brindar su colaboración decidida a nuestro Gobierno para evitar tal retroceso; y que nuestras autoridades tomaran las medidas necesarias para hacer cumplir las leyes, evitando el grave daño que causaría a México el que la Institución Mexicana del Seguro volviera a encontrarse en situación semejante a la que existía antes del día 10 de Septiembre de -- 1935; pues a pesar de las disposiciones legales vigentes que he citado, la desmexicanización de ésta industria continúa.

B) SITUACION ACTUAL DEL SEGURO EN MEXICO.

La industria de seguros desempeña un papel importante en la economía mexicana, alcanzando una aportación directa al producto interno bruto (PIB) de aproximadamente 1% o mas de - - \$19,000 millones de pesos en 1978. Es comparable en tamaño a industrias tales como la industria cementera, del calzado, - cervecera y provee empleo directo de tiempo completo a un orden de magnitud de 100,000 personas.

Sin embargo, la industria mexicana de seguros tiene un potencial mucho mayor y se puede considerar que está en una situación de futuro despliegue.

En países más desarrollados la aportación de la industria de seguros al PIB (como porcentaje del mismo) tiende a llegar a un orden de magnitud de 2 a 8 veces mayor que el nivel logrado recientemente en México. El desarrollo económico previsto para México (planta industrial substancial, diversificada y creciente); alto nivel de inversión a nivel transporte y - construcción; fuertes aumentos en cuanto a población económica integrada implican importantes necesidades incrementales de cobertura de seguros.

El potencial para entrar en etapa de despliegue se fundamenta no solamente en el crecimiento de las necesidades asegurables del país, sino en el grado de necesidades actuales, in-suficientemente cubiertas. Por ejemplo, en automóviles se estima que nada más del 20% de las unidades en circulación, -- tienen cobertura de seguros. Existen faltas de cobertura si-milares en los ramos de incendio, especialmente a nivel de - la pequeña industria y el sector habitacional, marítimo y - -

transporte y otros ramos de daños. En el ramo de vida temporal, un alto porcentaje de la población asalariada, goza de cobertura, pero los montos asegurados son bajos.

Así pues, la económicamente activa cuenta con seguro de vida, ordinaria o dotal ya que en pensiones la industria de seguros está muy limitada por su reglamentación al no poder -- ofrecer un producto competitivo.

El nivel de eficiencia operativa de la industria de seguros en México, es similar o mejor al que prevalece en otros países en etapa de desarrollo parecido y el porcentaje de la -- prima es utilizado para pagar las pérdidas del asegurado, ha aumentado paulatinamente. Para alcanzar los índices de pa--ses más desarrollados, la industria necesita buscar las economías de escala provenientes de mayor penetración del mercado y una reestructuración de las clasificaciones de riesgo , tarifas y comisiones, con el propósito de ir cancelando rigideces, subsidios cruzados y prácticas malsanas que lastran - su eficiencia relativa.

La suficiencia y solidez de la infraestructura de la indus--tria, necesitarán un cuidado especial, específicamente.

- Garantizar una capitalización suficiente para respaldar el crecimiento futuro esperado, implica mantener índices suficientes de redituabilidad.

Específicamente la industria necesita tener niveles de utilidades de aproximadamente 5% sobre primas, o sea superiores a la tasa histórica.

- El reaseguro, necesario para permitir la cobertura sana de

los riesgos del mercado mexicano, debe desarrollarse en paralelo al resto de la industria. Al respecto, se cuenta ya con mecanismos probados de cesión de riesgos ante compañías mexicanas de seguro directo, con una industria mexicana del reaseguro en desarrollo inicial y con la participación activa de un número adecuado de reaseguradoras internacionales que, en su conjunto, han puesto a la disposición de la industria una capacidad suficiente para la aceptación de los riesgos no asegurables en el país.

- Finalmente, la industria cuenta con instituciones de reglamentación, inspección y vigilancia, coordinación y representación establecidas. La entrada en etapa de despliegue implica la necesidad de múltiples cambios y ajustes a nivel industria global, poniendo a dura prueba los recursos de éstas instituciones. Específicamente, los retos a afrontar incluyen la adecuación del marco reglamentario -- por parte de la Dirección General de Bancos, Seguros y Valores, la evolución de las capacidades de inspección y vigilancia de la CNBS, a la par de la creciente complejidad y dinamismo de la industria. Sin embargo, cabe a la propia -- AMIS la responsabilidad primordial del desarrollo de una capacidad efectiva en cuanto a clasificación, diseño y estadística tarifaria como fundamento de una capacidad de -- adaptación dinámica de tarifas y productos a un medio en proceso de rápido cambio.

MEDIDAS PARA AMPLIAR LA COBERTURA Y LA CONTRIBUCION AL AHORRO NACIONAL.

Como se indicó, alcanzar la etapa de despliegue implica acelerar significativamente la aceptación del seguro en México,

y por tanto, lograr una mayor penetración en los mercados y potenciales de seguros.

Por otro lado, incrementar significativamente el ahorro nacional implica lograr un crecimiento prioritario en los ramos vida y pensión (ya que el multiplicador primas-activos, es intrínsecamente de 3 a 5 veces mayor en el ramo de vida-pensión que en daños). Conjuntamente, lograr tales mayores índices de penetración de mercado, implica una mayor capacidad de comercialización por parte de la industria.

Consecuentemente, el marco de medidas específicas elaborado abarcó tres objetivos:

1. Ampliar la cobertura en daños.
2. Hacer del ramo de vida y pensiones, un contribuidor dinámico al ahorro nacional.
3. Reforzar la capacidad de comercialización de la industria.

1. Daños:

La no toma de seguros de daños en México corresponde a tres posibles causas: la cobertura se percibe como 'cara' o 'inadecuada'; la capacidad económica del asegurado potencial, es insuficiente con relación al costo del seguro; el asegurado potencial, desconoce la posibilidad del seguro y/o no concibe la necesidad de asegurarse. Las dos primeras causas son accesibles a una adecuación del producto y todas son accesibles a un mejor enfoque de comercialización, suponiendo que se cuente con los productos idóneos en función de los requerimientos del mercado. Por tanto, las medidas prioritarias en daños, se orientan a la adecuación de

los productos clave en el ramo (automóvil, incendio, marítimo/transporte) y al refuerzo y profesionalización de los métodos de comercialización.

En el ramo de automóviles se proponen tres medidas para retener consumidores pudientes que abandonan el seguro por considerarlo 'caro' y para atraer consumidores que históricamente han considerado al seguro fuera de su alcance. La reestructuración de las categorías de tarifas eliminaría subsidios cruzados y establecería precios justos por categoría de riesgo.

Por ejemplo, los cortes iniciales más deseables son - por uso (particular vs. carga) geográfica (Estado; ciudad vs. rural) y edad. Se propone también desagregar elementos de la tarifa para posibilitar la oferta de opciones básicas más baratas que la limitada actual, en forma redituable. La opción básica de cobertura - más importante, es la de responsabilidad civil por daños ante terceros en sus personas y se recomienda sentar las bases para el establecimiento de la obligatoriedad de éste tipo de seguro a un costo accesible.

Finalmente, se recomienda ofrecer opciones de deducible y establecer un sistema de reducción paulatina de tarifa por no reclamación para mejorar la percepción de corto-beneficio por parte de los asegurados.

En el ramo de incendio, las medidas propuestas se dirigen primordialmente a la necesidad de ampliar la cobertura a los sectores de la industria pequeña y habitacional, donde el bien asegurable generalmente repre

senta la mayor parte del patrimonio del dueño. Aquí - también se propone una desagregación de las clasifica - ciones de riesgos y el establecimiento de una rela - ción más estrecha entre costo y prima de cada tipo de riesgo (por ejemplo, industrial vs. habitacional). Al mismo tiempo, se reconoce la necesidad de reestructu - rar las escalas de comisiones para estimular el inter - és del intermediario en los riesgos menores y redu - cir el costo a veces excesivo de la comercialización para los riesgos grandes. Una mayor atención a pre - vención de riesgos ayudaría a bajar índices de sinies - tralidad y, por tanto, costos y primas en éste ramo , un programa de sensibilización pública contribuiría a mejorar la penetración.

En el ramo marítimo-transporte, se propone ampliar la cobertura a través de mayor uso de pólizas-paquete, - del establecimiento de una base para discriminación - tarifaria para buenos riesgos y un programa de defini - ción de focos de alto riesgo como base para medidas - específicas de tarifación y control.

2. Vida:

En el ramo de vida y pensiones el énfasis de las medi - das propuestas es el estimular la habilidad de la in - dustria de seguros para competir en la captación de - ahorros. Para mantener la actividad de los planes de seguro con ahorro (vida ordinaria, dotal y temporal a largo plazo) es necesario que sus características - - 'ahorro', sean equivalentes a aquéllas disponibles en

los mercados financieros. Por tanto se propone permitir y establecer un régimen especial de inversión - - aplicable a éstos planes de vida, diseñado en función de permitir a las empresas de seguro lograr una redituabilidad de la inversión correspondiente como mínimo a la tasa neta de valores bancarios a máximo plazo aplicable para los períodos correspondientes. Este régimen de inversión permitirá a la industria diseñar - y promover planes de vida con opciones tales como dividendo variable garantizado, aumento variable de monto asegurado, etc. Se propone además introducir incentivos fiscales al establecimiento de planes dotales por parte de individuos, hasta un monto máximo -- predeterminado.

En otros países, las capacidades técnicas clave actuales, de administración básica y de inversión de -- las compañías de seguros, les ha permitido competir - activamente en el ramo de pensiones ante la banca e instituciones especializadas. En virtud del muy alto potencial de creación de ahorro de éste rubro y, en función de su compatibilidad con otras capacidades de la industria de seguros, consideramos pertinente la - admisión de empresas aseguradoras para el manejo de - planes de pensión. Se propone autorizar a las compañías de seguros, en manejo de planes de pensión en base competitiva con la banca y otras instituciones y/o mecanismos admitidos. Esto implica establecer una modalidad que cancele el impuesto a la aportación de la persona cubierta; el establecimiento de planes de pen

si3n, tanto institucionales como individuales.

3. Comercializaci3n:

Para lograr mayores 3ndices de cobertura y paralelo a las medidas para mejorar la idoneidad de los productos da1os y vida, es necesario reforzar la capacidad de comercializaci3n de la industria:

- A) Profesionalizando la fuerza de ventas del seguro.
- B) Reforzando la imagen del seguro.

El problema b1sico a nivel productores (agentes y corredores), es un nivel selectivamente inadecuado de profesionalismo. Para corregir 3sta situaci3n, se propone establecer un sistema de licencias definitivas, que incorpora el concepto de profesionalismo comprobado a trav3s de examen. Adem1s, para reconocer el papel del intermediario independiente que consigue el seguro para su cliente en las mejores condiciones de servicio y cobertura, se propone dar cabida en la reglamentaci3n a la modalidad de 'corredor' (modalidad que, de hecho, ya existe). Finalmente, se sugiere integrar los estudios de comercializaci3n bajo IMESFAC, estableci3ndolo como elemento clave en la capacitaci3n de productores en base al apoyo directo de las aseguradoras y sociedades de corredores.

Como medidas complementarias para incrementar la efectividad de la comercializaci3n, se propone mayor divulgaci3n a trav3s de un ciclo continuo de campa1as publicitarias, orientadas a la informaci3n y educaci3n del p1blico, as3 como un programa continuo de desarro-

llo y diseminación técnica, orientado hacia usuarios y productores. Para dar el énfasis adecuado a la prevención de riesgos, se propone definir la factibilidad del establecimiento de un Instituto Mexicano de Prevención de Siniestros, como Órgano de asesoría a los usuarios.

Finalmente, para reducir los costos y atrasos en el sistema actual de pago de primas, se propone el desarrollo de un sistema orientado a su agilización, en función de motivar el pronto pago por parte del asegurado y el intermediario.

En conjunto, las medidas prioritarias recomendadas en esta sección, fundamentan sólidamente el logro de mayor cobertura y participación en los ramos más relevantes de daños y vida, establecen fundamentos y apoyos para dar mayor profesionalismo y alcance a la comercialización. En paralelo, se lograría establecer bases sólidas para aumentar significativamente la contribución al ahorro nacional de la industria de seguros, al hacer más competitivos los planes vida de orientación ahorro y al admitir fomentar el establecimiento de planes de pensión institucionales e individuales.

MEDIDAS PARA LOGRAR LA EVOLUCION DE LA INFRAESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA DE SEGUROS.

Pasar a la etapa de despliegue implica que el volumen real de operaciones de seguros, de personal y de supervisión, se duplicará cada seis o siete años.

Un nivel tan acelerado de desarrollo, no podrá lograrse sin que la infraestructura de la industria evolucione a la par - de la nueva situación y requerimientos que se presentan.

Específicamente, las medidas de adecuación se centran en:

1. El fortalecimiento de la capacidad financiera y competitiva de la industria para lograr el crecimiento esperado.
2. La adecuación del sistema de tarifas y comisiones para -- neutralizar dislocaciones causadas por el sistema actual.
3. La evolución de las instituciones de reglamentación y apoyo para respaldar efectivamente el crecimiento y garantizar su viabilidad y solidez.

1. Capacidad.

Mantener la viabilidad y competitividad de la industria, implica garantizar una suficiencia de capital para su crecimiento; asegurar la disponibilidad de reaseguro - en cantidad y calidad suficientes; mantener una composición de la industria equilibrada entre la eficiencia de compañías grandes y la flexibilidad competitiva de compañías menores.

Para evitar cualquier desplome de la redituabilidad de la industria que impida financiar su crecimiento vía - retención de utilidades, se propone establecer una vigilancia trimestral de siniestralidad, como fundamento para acelerar eventualmente el ajuste de tarifas. Por otro lado, para lograr un aprovechamiento óptimo del - capital en cuanto a la capacidad de contratación de seguro incremental, se propone reformular la reglamenta-

ción de capitalización hacia un sistema que relaciona capital y reservas libres a primas netas retenidas, -- sistema ya corriente en la mayor parte de los países. Se sugiere además, evaluar la idoneidad y factibilidad práctica de sistemas que relacionan la capitalización con características adicionales, como las de riesgo de la cartera de una compañía. Estos cambios implican -- una reorientación del Artículo 78, de la reglamentación actual.

La industria mexicana de seguros, necesita además, garantizar la capacidad de absorción de los excesos de riesgo que, por razones de suficiencia de capitalización, o bien la naturaleza misma del riesgo, se deben o conviene ceder a empresas reaseguradoras idóneas. Para lograr esta garantía, se propone establecer sistemas de garantía de calidad del reaseguro en base al -- concepto de compañías admitidas, que satisfacen los requerimientos de una revisión anual por la CNBS, y no admitidas. Las primas cedidas a compañías no admitidas, quedarían sujetas a requerimientos de capitalización y reservas más estrictas como respaldo de los volúmenes contratados. En reaseguro se propone también revisar la reglamentación de reaseguradoras mexicanas para ponerlas en equivalencia competitiva con las empresas extranjeras, fomentando así, la capacidad del reaseguro nacional.

Finalmente, para mantener un dinamismo sano en el desarrollo de la industria, es importante fomentar la --

existencia y el desarrollo de un número suficiente de empresas sanas, evitando la discriminación e inclusive previendo medidas en apoyo de las compañías medianas y pequeñas. Se propone, por tanto, evaluar la idoneidad de cambios en la reglamentación que favorezcan el crecimiento de empresas pequeñas y medianas, en base condicionada, por ejemplo, a un sistema escalonado de gravación de incrementos en la reserva de previsión.

Por otro lado, es conveniente que el papel de la banca ante los seguros, quede limitativamente demarcado, manteniendo la independencia operativa de empresas de seguros y bancarias, puesto que sus campos de interés -- son de tipo competitivo y las áreas de sinergia verdadera son escasas.

2. Tarifas y Comisiones.

Uno de los fundamentos de mayor relevancia para establecer bases sólidas para el desarrollo de la industria, es disponer de un sistema de tarifas técnicamente adecuado, sujeto a revisiones y ajustes oportunos y sujeto a comisiones establecidas en función del principio de costo-beneficio.

Además, existe pleno acuerdo sobre los requisitos básicos que debe llenar el sistema de tarifas para los ramos daños: debe asegurar la disponibilidad u oferta de cobertura amplia, concentrar familias de riesgo en categorías suficientemente desagregadas, proporcionar las tarifas más bajas posibles, consistentes con sus costos correspondientes y permitir el desarrollo sol-

vente y rentable de la industria, en cada operación y ramo, así como en conjunto.

Para llenar éstos requisitos en el contexto actual de la industria mexicana de seguros, se propone la evolución a corto plazo hacia un sistema de tarifas caracterizado como mixto. Este sistema tiene una base para tarifas en cada clasificación, dividida en dos elementos clave:

- A) Una tarifa neta, basada en la siniestralidad fijada técnicamente a nivel de industria, más un margen de beneficio neto.
- B) Un margen de administración y adquisición, también diseñado a nivel industria, pero variable en función del tamaño de la prima anual y clasificación de riesgo.

Sin embargo, y en función de sus características específicas, es necesario prever ciertas excepciones a éste sistema básico. Por ejemplo, en el ramo de automóviles el sistema más adecuado es un sistema de tarifa única con bonificación y recargo.

Para dar inicio a la adecuación y desarrollo del sistema de tarifas, se propone empezar inmediatamente con su diseño; y paralelamente, instituir un proyecto especial de infraestructura estadística para efectos de diseño de tarifas, así como llevar a cabo un proyecto -- para asignación uniforme de gastos. A más largo plazo, es necesario llevar a cabo un proyecto integral tarifas 1985, que establezca las bases para un acuerdo so-

bre el sistema definitivo de tarifas y comisiones hacia el cual pretendería evolucionar la industria en el futuro.

3. Instituciones Apoyo.

Para apoyar a la industria en su entrada a la etapa de despliegue, es necesario reforzar y actualizar los recursos de las instituciones de reglamentación y apoyo a nivel industria y a nivel gubernamental.

Específicamente se propone actualizar el marco reglamentario de la industria en aspectos clave, como las reglas de capitalización y reservas, la reglamentación de inversiones y, los sistemas de reaseguro. Adicionalmente, para permitir una capacidad de vigilancia adecuada al crecimiento y sofisticación de la industria, manteniendo la capacidad de examinar a fondo compañías, cuentas o problemas específicos, se establece la necesidad de desarrollar el sistema de inspección y vigilancia financiera. Específicamente el desarrollo de indicadores y capacidad de cómputo electrónico son especialmente importantes. Además, es importante desarrollar un sistema de vigilancia de conducta para cuidar mejor los intereses del consumidor, como base para reforzar la capacidad de servicio e imagen de la industria.

Paralelamente, es necesario reforzar a la AMIS en su papel de apoyo técnico a la industria. La prioridad primordial es de actualizar y desarrollar la estadística tarifaria, con el objetivo de proporcionar estadís-

ticas que son entendidas y acordadas por todas las entidades y que ayudan a la confección de tarifas técnicas y actualizadas. AMIS necesita además fortalecer su organización para proporcionar un servicio más efectivo a sus miembros en las áreas técnicas, jurídica, de divulgación y Gerencia de Líneas, así como expandir su servicio de inspección de riesgos. Finalmente, AMIS de be aumentar su patrocinio de programas de educación, - para proveer beneficios para toda la industria.

IMPLEMENTACION

En su mayor parte, las medidas prioritarias delineadas y que fundamentan el desarrollo integral acelerado de la industria de seguros, pueden ser implementadas directamente por la industria en sí. Algunas de ellas, sin embargo, implican cambios en la reglamentación de la industria requiriéndose, por tanto, una estrecha coordinación entre las autoridades y la industria. Finalmente, un número de medidas se refieren específicamente al refuerzo y/o reorientación de las capacidades de la CNBS.

Por tanto, la implementación efectiva del marco de medidas, se fundamenta en los siguientes principios:

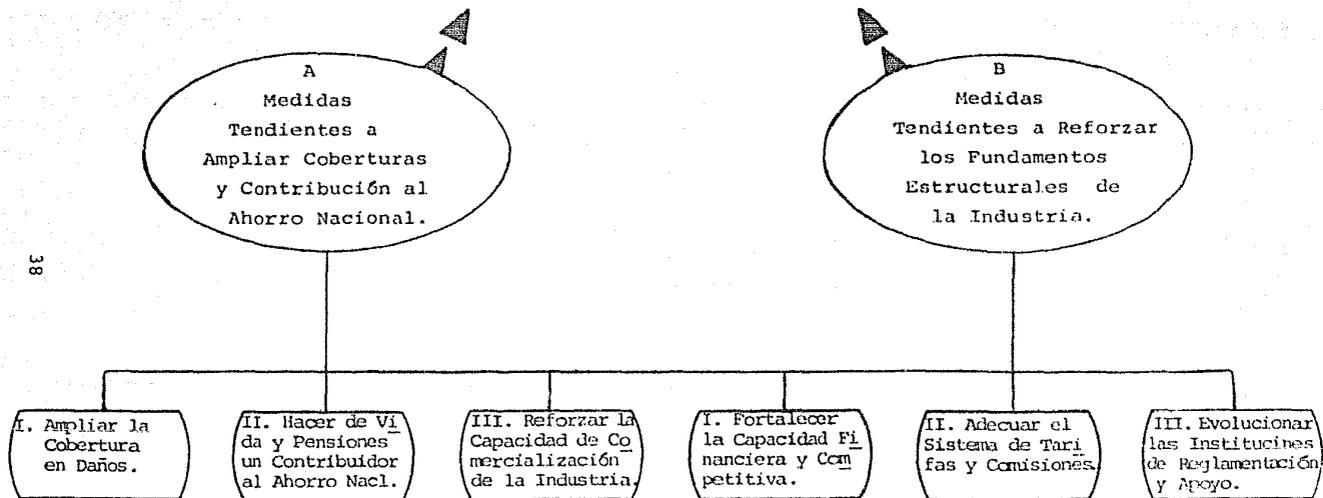
- Primeramente, se requiere de un verdadero compromiso a nivel industria, con respecto a lograr la reorientación que se recomienda.
- Segundo, se requiere acordar el marco específico de medidas y cambios a lograrse en el corto plazo, como base para instrumentar el compromiso establecido y para implantar una coordinación específica entre industria y -

autoridades.

- Tercero, se requiere establecer responsabilidades para darle la tecnicidad requerida a cada medida acordada, - definiendo grupos de trabajo con sus cabezas respectivas y trabajando en función de fechas metas previamente acordadas.

La mayor parte de las medidas, sobre todo aquéllas relacionadas con ampliación de coberturas, pueden estar sujetas a acción inmediata. La implantación inicial puede instrumentarse dentro del plazo 1983-1984, si se toman las decisiones iniciales durante el primer trimestre de 1983. Las otras medidas requieren de un prediseño detallado y/o están sujetas a la observación de cambios específicos en la reglamentación de la industria. El prediseño deberá realizarse durante - - 1983, para sustentar una implantación específica durante los años 1984 y 1985, según el caso. El siguiente esquema presenta conceptualmente el marco a adoptarse para perseguir agresivamente la implantación de las medidas requeridas para fundamentar el desarrollo integral de la industria mexicana de seguros:

DESARROLLO INTEGRAL DE LA INDUSTRIA DE SEGUROS EN MEXICO.



OBJETIVOS DEL SEGURO.

De acuerdo a su importancia, los objetivos del seguro se clasifican en:

1. La protección del patrimonio del asegurado.
2. La protección del patrimonio de terceros beneficiarios.
3. Protección a la estabilidad económica de la sociedad.

El primer objetivo, es el más tradicional y evidente del Seguro, cualquiera que sea el ramo. En los Seguros de personas físicas (Vida, AP. Etc.)

El seguro compensa al asegurado por menos cabos en su integridad física, por ejemplo, el seguro de accidentes personales, fue creado para proteger la capacidad de generar ingreso de una persona; en caso de sobrevenir un accidente que incapacite para el trabajo a una persona, el seguro otorga beneficios que sustituye al ingreso perdido.

En el caso de los seguros de daños a terceros (responsabilidad civil general, responsabilidad civil de automóviles, - - etc.), el asegurado puede ser sujeto de fuertes reclamaciones que, de no contar con un seguro adecuado, podrían resultar una merma considerable de su patrimonio o la insolvencia del mismo.

En el caso de los seguros de daños propios (incendio, transportes, etc.), la protección consiste en reponer, en caso de siniestro, los bienes del asegurado que hayan sido perjudicados y que en muchas cosas el asegurado se vería imposibilitado de reponer.

En el caso de los terceros beneficiarios, el objetivo del se

guro se hace patente en los casos de los seguros de personas cuando por ejemplo, muere el asegurado sus deudas e inclusive sus acreedores no quedan desamparados.

En los seguros de daños a terceros, una vez ocasionado el daño, el afectado se transforma, por ministerio de Ley en un beneficiario del seguro, previéndose así que el patrimonio del dañado sea indemnizado, y no quede pendiente ésta indemnización del solo patrimonio del dañante que en muchas ocasiones puede ser insuficiente para reparar dicho daño.

En forma general el seguro cumple su tercer objetivo en todas las ramas, al dar estabilidad a la economía del país, evitando que los daños que eventualmente ocurran y afecten a los trabajadores de una empresa destruida por el fuego, o bien a sus proveedores o clientes. Lo mismo sucedería por la destrucción de mercancías o por el deterioro de vehículos. Otro punto de importancia es que una negociación destruida no puede cumplir con sus obligaciones fiscales y otras actividades que derraman beneficios a la comunidad (piensese en laboratorios farmacéuticos, una fábrica de alimentos básicos, o un transporte público de importancia).

Quedan pues claros los objetivos del seguro y ejemplificados someramente algunas de las formas en que dichos objetivos se cumplen en la vida diaria.

C L A S I F I C A C I O N

De acuerdo con el Artículo 34 de la Ley General de Instituciones de Seguros, en el cual se establece que "Las operaciones de Seguros" que quedan comprendidas de la enumeración de la Fracción II del Artículo 1ª, son las siguientes:

1. Vida
2. Accidentes y Enfermedades
3. Responsabilidad Civil y Riesgos Profesionales.
4. Marítimo y Transportes
5. Incendio
6. Agrícola
7. Automóviles
8. Crédito
9. Diversos

1. Ramo de Vida.

Para el ramo de vida, las que tengan como base del contrato los riesgos que puedan afectar a la persona del asegurado en su existencia.

Se consideran comprendidos dentro de éste ramo, los beneficios adicionales que basados en la salud o en accidentes personales, se incluyan en pólizas regulares de seguros sobre la vida:

Objetivo:

Cubrir la eventualidad de la muerte de una o más personas en forma temporal o en forma vitalicia.

Sub-ramos:

Se pueden identificar dos sub-ramos que son Vida Individual y Grupo; para el caso particular de México, existe el sub-ramo llamado Colectivo.

A) Vida Individual.

Se cubre a una persona en particular y los tipos de seguro que se ofrecen son básicamente de tres formas:

1. Planes Vitalicios:

Cubren la vida del individuo hasta que muere, tras lo cual se paga la suma asegurada contratada.

2. Planes Temporales:

Cubren la vida del individuo por un período específico y limitado de tiempo y se paga la suma contratada sólo si la muerte ocurre durante éste período.

3. Planes Dotales:

Cubren la vida del individuo durante un período específico de tiempo y se paga la suma contratada si durante éste período fallece el asegurado o bien si llega vivo al final del período.

Dentro de los planes mencionados anteriormente, el período de pago de primas puede coincidir con la duración de la cobertura ofrecida o bien ser menor a ésta duración.

Dentro de éstos planes, también existe la posibilidad de ofrecer beneficios adicionales complementarios a los mis-

mos; éstos beneficios cubren básicamente la muerte accidental de los asegurados o la eventual invalidez para realizar cualquier tipo de trabajo remunerativo.

B) Seguro de Grupo.

Como su nombre lo dice, sirve para cubrir a un grupo de personas. Se trata de planes con duración de 1 año y renovables.

La condición básica para ofrecer éste tipo de cobertura, es que los miembros que pertenecen al grupo, tengan como común denominador al mismo patrón.

En éstos seguros, se manejan también beneficios adicionales similares a lo que se ofrece en Vida Individual.

C) Seguro Colectivo.

La idea de éstos seguros, es cubrir a una colectividad que por alguna causa existe, pero sin tener necesariamente como común denominador a un Patrón que les ofrece trabajo a todos los miembros.

La duración es variable, llendo desde 1 año hasta las modalidades que se ofrecen en Vida Individual.

Aquí igualmente se ofrecen beneficios complementarios, similares a los de Vida Individual y Grupo.

2. Ramo de Accidentes y Enfermedades.

Para el ramo de accidentes y enfermedades, las que tengan como base la lesión o incapacidad que afecte la integridad personal, salud o vigor vital del asegurado, ocasionada por un accidente o enfermedad de cualquier género:

Cobertura de Accidentes Personales:

Como ésta cobertura se otorga para proteger al Asegurado durante las 24 horas del día, su grado de peligrosidad - depende de la ocupación del solicitante, y así está determinado en las tarifas respectivas en las que están -- agrupadas las actividades de menos peligro, como son las de empleados trabajando en lugares no peligrosos, tales como oficinas, tiendas, locales; hasta las personas que desempeñan una ocupación que por su propia naturaleza re presenta un constante riesgo, como son detectives, limpiadores de ventanas, operadores de planta eléctrica de alto voltaje, y otras sumamente peligrosas que a juicio de la Compañía Aseguradora podrían aceptarse extraordinariamente, tales como perforadores de pozos petroleros, - constructores de torres de televisión, constructores de torres de estructura de acero, bomberos, etc.

La póliza comprende cuatro aspectos de riesgo:

- a) El riesgo de muerte como cobertura principal.
- b) La pérdida de órganos o de miembros.
- c) Indemnización diaria por incapacidad parcial o permanente.
- d) Reembolso de gastos médicos.

Seguro de Enfermedades Naturales.

Esta póliza que se otorga muchas veces combinada con el Seguro de Accidentes personales, establece toda una gama de planes para proteger al Asegurado esencialmente por las contingencias que a continuación mencionaremos siempre que sean motivadas por enfermedades naturales, es decir, que no se contemplen como una consecuencia de su actividad profesional, ya que éstas últimas son materia de una cobertura específica de

nominada "Riesgos Profesionales de Trabajo", en el que están incluidos los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales, aspectos que más adelante trataremos.

- a) Indemnización diaria por incapacidad.
- b) Reembolso de gastos médicos (dentro o fuera del hospital)
- c) Hospitalización por enfermedad.

3. Ramo de Responsabilidad Civil.

Para el ramo de responsabilidad civil y riesgos profesionales, el pago de la indemnización que cause un daño previsto en el contrato de seguro.

Preceptos legales de responsabilidades subjetivas o del sujeto:

El contenido del Artículo 1910 del Código Civil nos indica:

El que obrando ilícitamente o contra las buenas costumbres cause daño a otro, está obligado a repararlo, a menos que demuestre que el daño se produjo por consecuencia de culpa o negligencia inexcusable de la víctima.

Preceptos Legales de Responsabilidades Objetivas:

La responsabilidad objetiva comunmente conocida como aplicación en la Ley de la teoría del riesgo objetivo o del riesgo creado, está definida en el Artículo 1913 del Código Civil - que por su importancia transcribe a continuación:

Artículo 1913:

Quando una persona hace uso de mecanismos, instrumentos, aparatos o substancias peligrosas por sí mismos, por la velocidad que desarrollen por su naturaleza explosiva o inflamable por la energía de la corriente eléctrica que -

conduzcan o por otras causas análogas, está obligada a -- responder del daño que cause, aunque no obre ilícitamente a no ser que demuestre que ese daño se produjo por culpa o negligencia inexcusable de la víctima.

4. Ramo Marítimo y Transportes.

Para el ramo marítimo y de transportes, el pago de la indemnización por los daños y perjuicios que sufran los muebles y semovientes objeto del traslado. Pueden igualmente asegurarse los cascos de las embarcaciones y los aeroplanos, para obtener el pago de la indemnización que resulte por los daños o la pérdida de unos u otros, o por los daños o perjuicios causados a la propiedad ajena o a terceras personas, con motivo de su funcionamiento. En éstos casos, se podrá incluir en las pólizas regulares que se expidan, el beneficio adicional de responsabilidad civil.

5. Ramo de Incendio.

Para el ramo de incendio las que tengan por base la indemnización de todos los daños y pérdidas causados por incendio, explosiones, fulminación o accidentes de naturaleza semejante (En este ramo, se incluyen los riesgos de temblor o erupción volcánica y huelgas, alborotos populares y conmoción civil), por acuerdos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público de 9 de febrero de 1949 y 17 de Enero de 1951, respectivamente.

6. Ramo Agrícola.

Para el ramo agrícola, el pago de indemnización por los daños o perjuicios que sufran los asegurados por muerte, pérdida o daños ocurridos asus animales, o el pago de in

demnización por pérdida parcial o total de los provechos esperados de la tierra antes de la cosecha.

7. Ramo de Automóviles.

Para el ramo de automóviles, el pago de la indemnización que corresponda a los daños o pérdidas del automóvil, y a los daños o perjuicios causados a la propiedad ajena o a terceras personas con motivo del uso del automóvil. Las - instituciones que se dediquen a éste ramo podrán, en consecuencia, incluir en las pólizas regulares que expidan , beneficio adicional de responsabilidad civil.

8. Ramo de Crédito.

Para el ramo de seguro de crédito, el pago de la indemnización de una parte proporcional de las pérdidas que sufra el asegurado a consecuencia de la insolvencia total o parcial de sus clientes deudores por créditos comerciales.

9. Ramo de Diversos.

Para el ramo de diversos, el pago de indemnización debida por daños y perjuicios ocasionados a personas o cosas por cualquiera otra eventualidad.

C A P I T U L O I I

LA ADMINISTRACION DE PERSONAL

A) OBJETIVOS Y FUNCIONES.

Dentro de los estudios de Administración se señala que el personal, el elemento humano, es el común denominador de la eficacia de todos los demás factores, ya que éstos son operados por hombres. Por ello, la ayuda y actitud del personal, condiciona los resultados que se obtengan en todos los demás aspectos: producción de bienes o de servicios, ventas, finanzas, compras, registros, conservación y aún la misma administración. Los mejores capitales, las mejores máquinas, los mejores sistemas, sirven de poco si son manejados con apatía o desgano, o, lo que es peor, en plan de no utilizarlos bien o aún destruirlos, por descontento del personal.

El factor humano influye de tal manera en la Administración, que Appley ha llegado a decir que la Administración General, se identifica con la Administración de Personal. Dentro de la Administración de Personal, encontramos que para llevar a cabo sus logros, nos debemos plantear los siguientes objetivos y funciones:

1. Objetivos Empresariales.

Si nos preguntamos qué busca el empresario con la Administración de Personal, vg.: al crear el departamento respectivo, al fijar políticas de personal, etc., creemos que los diversos fines inmediatos que la empresa persigue con ésta disciplina, pueden resumirse en lo siguiente:

Que el personal tenga en cada puesto y nivel la capacidad necesaria y que todo el personal preste a la empre

sa su más amplia colaboración.

CAPACIDAD.

Si el personal carece de la capacidad indispensable para desarrollar las labores que se le encomienden, evidentemente, aunque quisiera, no podría desarrollar adecuadamente su trabajo, con lo que habría graves deficiencias. Si éstas se generalizan, es indiscutible que todo el trabajo habrá de ser inadecuado. Un personal incapaz, aún cuando tuviera la voluntad de colaborar, -- constituye un elemento que 'quiere pero no puede' ayudar al debido desarrollo de la empresa.

COLABORACION.

Más no basta con que el personal tenga las capacidades que en cada puesto, departamento y nivel, se requieren si no está dispuesto a prestar su colaboración amplia y eficazmente. En éste supuesto se trataría de alguien que puede, pero no quiere contribuir al desarrollo eficaz de las labores.

Como hemos señalado, ninguno de éstos dos elementos -- aisladamente, son suficientes para lograr los fines de la empresa. Sí, por el contrario, ambos se dan conjuntamente, si el personal tiene capacidad y quiere prestar su colaboración, nos encontramos con que el elemento humano, base de todos los demás, y, que es eminentemente activo, 'puede y quiere' ayudar a la realización de los fines de la Administración de Personal. Por lo tanto, éstas dos características forman sus objetivos generales inmediatos.

Algunos han añadido como un tercer objetivo por parte de la empresa, la 'coordinación' de las acciones de - cada uno. Pero, independientemente de que éste concep- to quede ya incluido en el concepto general de adminis- tración, ya que la esencia de esta es coordinar, si - los jefes que coordinan son capaces y los trabajadores prestan su colaboración, la coordinación habrá de rea- lizarse espontáneamente.

Aunque lo deseable es que ambos elementos se den en el mayor grado posible, se ha planteado en forma teórica cual de los dos es más necesario.

De hecho, podemos señalar que ninguno de los dos puede faltar sin que se dañe con ello la Administración de - Personal. Pero si se trata solo de la jerarquización de la importancia de éstos elementos, vale la pena se- ñalar que muchas veces es preferible contar con un per- sonal muy colaborador, aunque tenga deficiencias no -- graves en su capacidad, que con un personal sumamente capaz, pero cuya colaboración sea limitada.

2.- Objetivos para el Trabajador.

No obstante la importancia de los objetivos inmediatos que la empresa persigue en la Administración de Perso- nal, es indiscutible que:

- a) De ninguna manera los conseguiría, si todos los tra- bajadores no recibieran por parte de la empres, - - aquello que en ella buscan, lo que les hace ir a -- trabajar a la misma.
- b) Además, si se considerara a la Administración de Per

sonal como un problema de interés solo para el empresario, se la convertiría en una especie de técnica más refinada para explotar al máximo al trabajador, relegando a segundo término o inclusive menospreciando los intereses de éste.

Necesitamos, por lo tanto, estudiar a la vez que es lo que el trabajador busca como finalidades principales; que es lo que espera de una buena Administración de Personal.

SALARIOS.

Lo que hace a todo obrero, empleado, o a un jefe, trabajar en una empresa es, en primer lugar, recibir una remuneración adecuada. Es cierto que, como lo han hecho notar muchos autores, el salario suele constituir una motivación de orden bastante secundario frente a otras; pero hay que aclarar que en esto encierra un sofisma. El salario, cuando supera el nivel esencial requerido, y precisamente - - cuanto más lo exceda, ciertamente baja en la jerarquía de los motivos que inducen a un trabajador o empleado a laborar en determinada empresa. De hecho, muchos desean cambiar de empresa, aunque vayan a ganar en otra lo mismo, o inclusive menos, porque ' no les gusta el trabajo que tienen; porque no ven las posibilidades de progresar en esa empresa '. Por el contrario, muchas veces un empleado rechaza ofertas de mayor sueldo en otra empresa, porque ' está contento en la que actualmente trabaja ', ' con el tipo de labor que está realizando ', ' con la forma en que es tratado ', ' con las posibilidades de mejoramiento que en

ella encuentra'.

Es obvio que si una empresa suprimiera el pago de salarios, prácticamente nadie seguiría trabajando, ya que es precisamente el deseo de recibir ese salario, el motivo primario que nos induce a trabajar.

Condiciones de Trabajo.

Más no basta el recibir un salario justo y que éste se considere apropiado a la dificultad e importancia del trabajo que se desempeña: las condiciones en que el trabajador labora, tanto sociales como físicas, morales o administrativas, pueden ser de igual o aún de mayor importancia.

El trabajador buscará, ante todo, que sus jefes en la empresa, le den un trato acorde con su dignidad humana. En parte, la Administración de Personal se dirige a garantizar ese trato.

El trabajador busca, además, la seguridad en la empresa. Por bueno que sea un trabajo y el sueldo que percibe, si el trabajador sabe que constantemente se está cambiando a los empleados, buscará otra empresa en la que pueda garantizarse una conveniente seguridad.

El trabajador buscará también que la empresa otorgue un adecuado reconocimiento a su colaboración, a sus sugerencias, a su esfuerzo.

Requerirá, asimismo, que la empresa le brinde posibilidades de progresar. Cuando un empleado, sobre todo de cierta categoría, ve que, prácticamente, en esa empresa ya no

existen posibilidades de mejoramiento, frecuentemente busca cambiarse a otra, en donde, aunque inicialmente gane menos, y el trabajo sea quizá más duro, con todo, ve - - abiertas las posibilidades de mejorar su salario, su nivel jerárquico y su posición social; que ocurre en su familia, en su vida política, etc., habrá de influir en la eficiencia de sus labores, no lo es menos que la empresa; puede exigir que aquélla no disminuya; pero por la dignidad que representa la persona humana, no tiene derecho a intervenir en la intimidad de su conciencia, de su vida familiar, etc., ni directa, ni aún indirectamente a través de presiones o beneficios en éstos sectores que son de la exclusiva competencia de cada persona.

El trabajador tiene derecho a que las condiciones físicas, sobre todo las de higiene y seguridad, sean tales, que garanticen su vida y su salud, sin exponerlas a más riesgos ni enfermedades, que aquéllos que son totalmente inevitables dentro del tipo de trabajo de que se trate.

El trabajador tiene derecho, además, a que el medio ambiente en el que se desarrollan sus labores, sea moral y sano.

La Administración de Personal debe vigilar todos éstos aspectos. Para demostrarlo, bastaría con pensar en que, - - cuando el trabajador no obtiene todos éstos elementos en su trabajo, difícilmente habrá de prestar su colaboración ni aún querrá aprovechar la capacitación que se le exija o se le brinde.

Objetivos Profesionales y Sociales.

Hemos analizado hasta aquí, qué busca en la Administración - de Personal, el empresario y, qué pretende de ella el trabajador. Hemos concluido, que no pueden obtenerse las finalidades de uno de éstos sectores, sin que se hayan satisfecho las del otro, en algún grado al menos.

Si la Administración de Personal, considerada como una insti tución, o más aún, como una profesión - especialización dentro de la Administración General -, se constituyera en pro-- tectora o gestora de los intereses de una sola de las partes, perdería su valor social; sería inclusive dañosa y, por con-- siguiente, no merecería ser considerada como profesión.

Así, por ejemplo, si la Administración de Personal sólo bus-- cara elevar la capacidad y obtener la colaboración de todo - el personal y, para ello usara como medio y, sólo cuando fue-- ra indispensable, la satisfacción de los intereses del traba-- jador, se constituiría, como ya señalamos antes, en un medio moderno, más técnico y más sutil, pero por ello mismo más -- execrable, de explotación del trabajador.

Pero de la misma manera, si la Administración de Personal se dedicara exclusivamente a conseguir para el trabajador los - mejores salarios y las mejores condiciones de trabajo, sin - importarle si ésto tenía alguna relación con la eficiencia y la colaboración del personal en la prestación de sus servi-- cios, aún siendo ésta una finalidad sumamente noble, desnatu-- ralizaría el concepto de empresa , constituiría al jefe de - personal y a la empresa en una institución de beneficencia y, en último término, resultaría ofensiva a la dignidad del - - obrero y del empleado, que no pretenden recibir esas condi-- ciones y esos sueldos a cambio de nada, ni como un favor, -

sino como una estricta contraprestación, que les es debida, por su trabajo realizado con capacidad y colaboración eficaces.

Esto nos lleva a concebir los objetivos últimos de la Administración de Personal, como la búsqueda de la mejor coordinación posible de los intereses de ambos sectores, con lo -- que éstos a su vez se coordinarán con los de la sociedad en general.

Para ser realistas, debe reconocerse que en el estado actual de la organización de la empresa, siendo el jefe de personal o administrador de personal- un funcionario designado y pagado por el empresario, se encuentra expuesto a enfocar los problemas de la Administración de Personal con criterio unilateral. Pero no es menos cierto que su reto consiste en demostrar al empresario que, aún por su beneficio, además de consideraciones morales y sociales, debe tratar de conseguir el máximo bienestar posible de sus empleados, a base de mejorar, hasta donde se pueda, sus remuneraciones, además del trato y condiciones en que el trabajador labora.

Así pues, la Administración de Personal tiene como finalidad común, la de lograr la máxima coordinación posible de los intereses del empresario con los de sus trabajadores, lo que -- en las actuales circunstancias es indispensable para que -- exista un verdadero bienestar social.

F U N C I O N E S

Como es obvio, existe un gran número de funciones que indiscutiblemente corresponde realizar al Departamento de Personal así como un gran número de técnicas que normalmente aplica - como actividad específica suya.

A primera vista surge el deseo natural de determinar cuales son las funciones básicas y, en cierto sentido irreductibles, que están encomendadas a un moderno Departamento de Personal; es decir, tratamos de clasificarlas, lo más técnicamente que sea posible, en una enumeración que no comprenda, de suyo, - ni más ni menos que las que debe desarrollar y que, de tal - manera las separe, que, hasta donde es posible, no exista duplicación total o parcial de unas en otras.

Las funciones que más conveniente citacen diversos autores, - son las siguientes:

De acuerdo a la Integración de Personal:

1. Funciones de Admision y Empleo.

Comprenden el reclutamiento, la selección, la contratación y, la introducción del Personal.

2. Funciones de Entrenamiento.

Comprenden el que se da a trabajadores, supervisores y ejecutivos, por medio de la capacitación, del adiestramiento y de la formación.

3. Funciones de Higiene, Seguridad y Medicina Industrial.

Comprende las técnicas en cada uno de éstos aspectos, - e incidentalmente toca las prestaciones que el Seguro Social proporciona a éste respecto a los trabajadores.

De acuerdo a la Dirección de Personal:

1. Funciones para elevar la Moral del Personal.

Comprende técnicas para conocer, analizar y ajustar la rotación, movilidad interna, ausentismo y retrasos del personal, y la indicación de medios tales como las entrevistas periódicas y de salida, sus registros, estímulos, etc.

2. Función de Relaciones Laborales.

Comprende los aspectos de negociación de la contratación colectiva, desde el ángulo de lo que corresponde a la Administración de Personal; los ajustes de la contratación del trabajo al hacer su aplicación a la - - práctica y, las políticas fundamentales al respecto, - así como la formulación y empleo de los reglamentos de trabajo,

3. Funciones relativas a la Prestación de Servicios de -- Bienestar Social, o Beneficios Adicionales al Salario.

Comprende los criterios y actividades para dar servi-- cios al personal o colaborar en las actividades de los trabajadores.

4. Funciones relativas a la Administración de Sueldos y - salarios,

Por su importancia, su unidad temática y su amplitud, - éstas funciones ocupan dentro de la Administración de Personal un lugar especial, ya que la remuneración de un servicio prestado, forma parte de la actividad económica y social de una comunidad.

De acuerdo al Control de Personal:

1. Funciones de Registros del Personal.

Comprenden la estructuración y manejo de los Archivos, Kárdex, Tarjeteros e Indices, de todos los aspectos -- del personal. Se realiza hoy aprovechando casi siem-- pre, las técnicas de la computación electrónica para -- éstos fines.

2. Funciones de Auditoría de Personal.

Comprende los sistemas para conocer, en la propia em-- presa, y en otras, el estado de las funciones y siste-- mas de personal, a fin de poder proveer a su constante adaptación y mejoramiento. Se complementa con las En-- cuestas de Actitud.

Conviene distinguir:

- a) Fuentes de Abastecimiento.
- b) Medios de Reclutamiento.

Aunque guardan enormes semejanzas, son cosas distintas "los lugares en que podré encontrar mi personal" y, "la forma de atraerlo a la empresa". La distinción tiene la ventaja práctica de que una fuente de abastecimiento puede ser buena, pero parecer mala por lo inadecuado del medio de reclutamiento y viceversa.

Fuentes de Abastecimiento.

1. Sindicato:

Suele constituir la principal fuente de abastecimiento para la empresa, donde existe en virtud de la Cláusula de admisión exclusiva, salvo para el personal de confianza que la empresa libremente contrata.

2. Escuelas:

Universidades, Tecnológicos, Escuelas Comerciales, etc., suelen ser la fuente de abastecimiento para personal calificado, como secretarías, mecánicos y contadores.

3. Familiares o Recomendados de los Trabajadores Actuales:

De ordinario, pueden y suelen recomendar a personas -- que conocen y hay la presunción de que, si los recomendados son buenos trabajadores, no apoyarán a los malos. Debe cuidarse la colocación de los recomendados, para evitar colusiones en el trabajo.

4. Oficinas de Colocación (Gratuitas y de Paga).

La experiencia parece demostrar que dan mejor resultado las primeras. Las segundas están, teóricamente al menos, prohibidas por la Constitución.

5. Otras Empresas.

Pueden recomendar al personal que no pudieron ocupar - por políticas de edad, parentesco con los actuales trabajadores, etc., o bien personal que tienen que reajustar por reducción de trabajo.

Medios de Reclutamiento.

1. Requisición al Sindicato:

Hay que procurar la reglamentación adecuada de la Cláusula de Admisión Exclusiva. Esta debería comprender:

- a) Los requisitos que debe reunir el candidato, de - - acuerdo con la especificación del Artículo 37, Frac
ción I de la Ley Federal del Trabajo.
- b) La fijación de un plazo dentro del cual el sindica
to deba llenar la vacante, y la fijación de que, si no lo hace, la empresa podrá llenarlo, con la condi
ción de que el trabajador se sindicalice.
- c) La determinación de que el sindicato presentará dos o más candidatos, para poder seleccionar entre - - ellos.
- d) El convenio de que, tan pronto como el candidato no llenare los requisitos, deba abandonar el puesto - (antes aún de que termine el período de prueba), y presentar otro, o bien que la empresa lo llene, con el requisito de sindicalización señalado en b).

e) De ser posible el reconocimiento del sindicato de -
los trámites de selección (pruebas, entrevistas, --
etc.).

2. Solicitud Oral o Escrita (por tablero o carta) a los -
Actuales Trabajadores.

Como la bondad de éste medio radica en la calidad del
recomendante y de la forma en que recomienda, es prefe-
rible la solicitud oral, que permite apreciar éstos da-
tos.

3. Carta o Teléfono.

Para solicitar a bolsas de trabajo, a otras empresas ,
etc., es conveniente emplear ambos medios:

El primero con el fin de asegurar la precisión y, el -
segundo para aclaraciones y complementar datos.

4. Periódico, Radio, Televisión.

Los anuncios por éstos medios, tan usados hoy, sobre -
todo el primero, suelen ser útiles cuando se trata de
personal muy calificado, en el que fácilmente pueden -
precisarse los requisitos necesarios y, en que no habrá
un número exagerado de solicitantes. En caso contrario,
la experiencia enseña que atraen un enorme número de
candidatos, la mayoría de ellos poco valiosos, aumentan-
do innecesariamente el costo de selección.

5. Nuestro Archivo de Solicitudes Muertas.

Puede ocurrir que en determinado momento un sollicitan-
te no pudo ser admitido, pero en otra circunstancia --
nos sea útil.

S E L E C C I O N

Las etapas más usuales y el orden en que suelen emplearse el conjunto de medios técnicos de que nos ayudamos para lograr la realización del principio: "el hombre adecuado para el - puesto adecuado", son las siguientes:

- | | | |
|-----|---|---------------------------------------------|
| I | - | Hoja de Solicitud |
| II | - | Entrevistas. |
| III | - | Pruebas:
Psicotécnicas y/o
Prácticas. |
| IV | - | Investigaciones |
| V | - | Examen Médico. |

Hoja de Solicitud.

Su importancia.

Es, no solo la base del proceso de la selección, ya que - todos los demás pasos se comparan con ella sino aún de - todo el trabajo, ya que es como la cabeza del expediente del empleado.

Aprovechamiento del llenado de la hoja.

Puede utilizarse éste paso para rechazar amablemente a -- los candidatos notoriamente inhábiles por razón de edad, - sexo, apariencia física, etc. Además, a los que ofrezcan - algunas posibilidades, parece conveniente pedirles que -- llenen la hoja, ya que, como dijimos, alguna vez podremos quizá utilizarlos, y además como medio de hacer buenas relaciones públicas con quienes asisten a la empresa. Sirve también para cerciorarse, "a primera vista", presentación etc., y ver si se llenan las políticas básicas de empleo; por eso suele llamársele "entrevista previa".

Capítulos Fundamentales.

Se ha dicho que la hoja debe contener lo que una empresa requiere saber del solicitante y, solamente eso. En todo caso, una empresa necesita conocer lo siguiente:

Generales del solicitante:

Nombre, domicilio, estado civil, etc.

Estructura Familiar y sus Características Económicas:

Nombres, edades y ocupaciones de los padres, esposa e hijos del solicitante.

¿Cuántos viven con él, o con quienes vive?

Participación económica en el sostenimiento del hogar, de aquellos que sólo lo hagan parcialmente.

Antecedentes de Trabajo.

Empresas en que ha trabajado, puestos que ocupó; tiempo - en que estuvo trabajando; sueldos que percibía; motivos - de haberse separado; nombre de sus jefes inmediatos. Conviene un orden regresivo, que facilita recordar éstos datos.

Estudios.

Primaria, secundaria, bachillerato, carreras, idiomas que habla, lee o escribe. Otros conocimientos técnicos. A veces éstos pueden ser de utilidad posteriormente.

Varios.

Suelen incluirse preguntas sobre motivación, deseos, sueldo que pretende, etc. A nuestro juicio, éstos datos se obtienen mejor en la entrevista.

Debe por último, mencionarse que las cartas de recomendación, que suelen pedirse o presentarse, son de escaso va-

lor, a menos de que las podamos comprobar con personas de nuestro conocimiento, y que las referencias sean muy confiables y muy entusiastas. Es preferible pedir nombres de personas que puedan informar sobre el solicitante, para - entrevistarlas después.

Entrevistas.

Su importancia.

Se ha dicho que la entrevista es una de las más valiosas armas de que dispone el administrador. La que se hace para completar datos del solicitante, conocida como entrevista de fondo - tiene un valor incalculable - sólo que, - como toda entrevista, vale lo que valga el entrevistador. Pero éste puede "hacerse" en cierto modo, con la práctica y el análisis de sus progresos en ella.

Local.

Conviene que sea correctamente arreglada la sala de espera, porque ella dará al solicitante la primera impresión de la empresa.

Conviene hacer citas lo más exactas que sea posible, porque de lo contrario, se engendra en el entrevistado un -- nerviosismo que entorpecerá la buena entrevista.

Pero como requisito esencial, debemos hacer notar que la sala de entrevistas debe garantizar plenamente el sigilo ya que, sin ésto, el entrevistado apenas nos dirá nada de importancia.

Tópico de la entrevista.

Aunque son muy variados y conviene por ello fijar una -- gufa de la entrevista para nuestro uso, los principales -

son:

- Completar o explicar los datos de la solicitud.
- Qué dirigió al solicitante a esa empresa.
- Qué espera encontrar en su trabajo.
- Qué necesidades tiene, cargas familiares, etc.
- Estructuración familiar, más detallada que en la solicitud.
- Qué sueldo espera y qué trabajo le gustaría desempeñar.
- Cuales son sus aficiones principales y gustos.

Modo General de Conducirla.

- a) Conviene recibir lo más amablemente que se pueda al candidato.
- b) Iniciar la plática haciéndole notar nuestro interés en la entrevista y como tratamos de armonizar un interés - nuestro (un trabajador) con el suyo (un trabajo).
- c) Procurar la sencillez y cordialidad, con el fin de - - abrir en el entrevistado la confianza.
- d) Cuidar de entrevistar, más que de " ser entrevistados ".
- e) Garantizar y realmente buscar, la lealtad, el interés, - el sigilo.
- f) Tratar de observar, lo mejor que podamos, la persona del solicitante, sus reacciones, cultura, presentación, etc.
- g) Cerrarla, anunciando que no podemos proporcionarle trabajo por tal o cual motivo, o bien citándolo para el siguiente trámite.
- h) Hacer inmediatamente por escrito un resumen de lo observado. En la entrevista conviene escribir lo menos posible.

Pruebas.

Es indiscutible que necesitamos verificar de algún modo las capacidades que el trabajador posee para ocupar el puesto al que lo destinamos, o que él pretende. Las pruebas son, - - pues, necesarias tanto para la selección como para la acomodación del personal.

Podemos, ante todo, dividir las en pruebas de aptitud, de capacidad y de temperamento-personalidad, según se investiguen:

- a) Las cualidades en potencia, pero no desarrolladas, que el trabajador posee.
- b) Las cualidades ya desarrolladas que tiene, capaces de ser aplicadas de inmediato a un trabajo.
- c) Que estudien "la dinámica psíquica del sujeto en muy - diversos niveles, con el fin de encontrar las tendencias generales, los patrones de reacción más comunes, la estructura de las motivaciones, los conflictos de - tendencias, etc."

Entre las pruebas de inteligencia, podemos mencionar los - tests de Binet, las Matrices Progresivas de Raven, la prueba de ejecución de Kohs que consiste en formar 17 figuras con - 16 cubos.

Entre las pruebas de capacidad podemos mencionar las de mecanograpfia, de ortograpfia, de dibujo, de contabilidad, de mecánica, etc.

Como se ve, entre éstas pruebas deben catalogarse las que suen ponerse en el taller antes de otorgar el puesto, o por - lo menos, en el período de prueba. Suele decirse que éstas - pruebas son más interesantes, ya que las de aptitudes sólo -

nos dicen que un candidato es "apto" para tal puesto, pero - puede no serlo de hecho en éste momento; en cambio, si de - muestra que es "capaz", de algún modo tiene que tener aptitudes; éstas últimas son más interesantes para puestos futuros.

1. La estandarización de un test, consiste en la determinación estadística de los mínimos y máximos para el -- grupo concreto de personas a quienes habrá de aplicarse, ya que ese grupo puede no ser igual a otros grupos de otra región, nacionalidad, nivel, cultura, etc., a quienes ha sido aplicado. De no hacer dicha estandarización, corremos el peligro de exigir niveles de aptitudes o capacidades imposibles de encontrar en el grupo al que lo aplicamos, o bien contentarnos con mínimos que para ese grupo son fácilmente superables. Se mide en cuartiles, deciles o percentiles, fijados en la gráfica normal de Gauss: Supone, por lo mismo, que la prueba haya sido aplicada en plan de mera experiencia a un número muy considerable de personal, o de solicitantes.
2. La confiabilidad de un test, se refiere a garantizarnos que éste mida siempre de una manera consistente. Así - como una balanza, que al pesar un kilo unas veces marca 1 Kilo, y otras 950 Gramos, no es confiable, un - test que aplicado a las mismas personas, o a personas de igual nivel en la cualidad de que se mide, da resultados diversos, no es confiable tampoco.
3. Por último, la validez de un test, se refiere a que -- los resultados de su aplicación se reflejen en la característica correspondiente dentro de la ejecución del -

trabajo. Así, si las personas que resultaron con los - más altos niveles de memoria, son las que en el trabajo concreto demuestran tener buena memoria, el test se rá válido. De ordinario, para hacer la medición de és ta validez, se toma en cuenta un criterio de la realización del trabajo, y se mide en correlaciones que pue den ir de + 1 hasta - 1. Es raro, en general, encontrar un índice de validez superior a .800.

Desde otro punto de vista las pruebas o tests, pueden dividirse en pruebas individuales y colectivas; de papel y lápiz, o instrumentales, que consiste en un instrumento para medir la resistencia a la fatiga; singulares o bien, baterías de tests, que es un conjunto de ellos que sirven para que, en su aplicación conjunta, pueda investigarse mejor, por su relación, un sector - de la conducta del solicitante.

Requisitos para su aplicación efectiva.

Los tests psicológicos, son una gran ayuda para la selección. Pero suponen, para ser útiles:

1. Contar con técnicos para su estandarización, determinación de validez y confiabilidad y para su administración. De otro modo, pueden ser inútiles y aún nocivos, porque hacen suponer cualidades o defectos que no existen.
2. Estar decididos, por ello, a hacer las erogaciones necesarias.
3. Seleccionarlos y aplicarlos con base en las calida des que la especificación de puestos señalen como -

necesarias. El pedir exclusivamente "máximos", puede llevar a que los trabajadores que no pueden ascender fácilmente, pierdan interés en un trabajo para el que se sienten y son superiores.

4. Convencer a supervisores y sindicatos de su utilidad.
5. No obstante su estandarización, confiabilidad y validez, no tomarlos como infalibles, sino sólo como "indicios muy valiosos", pero que deben comprobarse en la práctica.

Investigaciones.

Son de varios tipos:

1. Investigación de antecedentes de trabajo.

Son uno de los medios más fáciles y más efectivos para comprobar la idoneidad, laboriosidad, capacidades del trabajador, ya que si las posee, debe haberlas revelado ordinariamente en los trabajos anteriores. Conviene en lo posible, hacer éstas investigaciones en forma personal y no sólo por teléfono, ya que por éste último medio, podemos perder muchos datos que en la entrevista personal obtendríamos.

Conviene vigilar aquellos períodos en los que un trabajador anota "haberse ocupado en asuntos personales", - entre otros dos trabajos, ya que muchas veces pueden ocultar un trabajo del que fue despedido por faltas graves. Para ello nos servirá acudir a la empresa anterior, donde es más fácil saber a dónde pasó, al salir de la que nos da el informe.

2. Investigación de Antecedentes Penales.

El investigar en las penitenciarías, cárceles preventivas, etc., puede revelarnos que algún solicitante tiene antecedentes penales que sean un inconveniente para ocuparlo.

3. Investigación de las Cartas de Recomendación.

Cuando éstas se piden o se presentan, su validez puede depender de lo que nos digan las personas que recomendaron al candidato.

4. Investigación en el Domicilio y Familia del Solicitante.

Es uno de los medios más discutidos. Consiste en que una trabajadora social, acuda al domicilio para entrevistar al mismo solicitante, sus familiares y conocidos, con el fin de darse cuenta del medio ambiente en que vive, sus familiares, parientes y amigos.

Creemos que, en todo caso, debe usarse con mucha cautela éste medio, para que no invada la independencia y discreción a que tiene derecho la familia, en relación con el trabajo. Muchas veces, por la necesidad de obtener un trabajo, un candidato "acepta" éstas llamadas "encuestas económico-sociales", pero conserva siempre un resentimiento o por lo menos una actitud agresiva frente a la institución que considera él, violó la discreción a que tiene derecho en su vida familiar.

Como en muchas ocasiones, la cláusula de admisión exclusiva puesta por el sindicato en el contrato colectivo, impide que éstas encuestas se realicen antes de la

aceptación provisional, ellas pueden realizarse durante el período de prueba.

Examen Médico.

Puede tener como fines principales:

1. Conocer si el candidato padece enfermedades contagiosas.
2. Saber si tiene alguna enfermedad que pueda ser una contraindicación para el puesto que se le ofrecería: hernias para quienes deberán hacer esfuerzos intensos; -- trabajos agobiantes para personas débiles.
3. Conocer si el trabajador no sufre ya, al ingresar al trabajo, enfermedades profesionales.
4. Obtener indicios sobre la posibilidad de que el trabajador sea un alcohólico o drogadicto.
5. Verificar si el trabajador tiene el uso normal y la agudeza requerida de sus sentidos (la vista, el oído, etc.).
6. Buscar si no tiene el trabajador algún defecto que lo predisponga a sufrir accidentes de trabajo.
7. Orientar sobre cómo puede curarse de sus enfermedades crónicas y prevenir las que pudieran ocurrirle.
8. Investigar su estado general de salud.
9. Servir de base para la realización de exámenes periódicos al trabajador, para vigilar su estado de salud, corregir males que pudieran iniciarse sin saberlo él y -- corregir sus enfermedades crónicas. Todo ello, además de beneficiar al trabajador, mejora su eficiencia en -

el trabajo.

Cabe hacer notar que el examen médico se coloca casi siempre al final de las etapas de selección, porque, para ser útil, debe ser lo más completo que sea posible y en esa forma, resulta costoso, por lo que sólo debe aplicarse a quienes ya se tiene una gran probabilidad, en atención a las demás pruebas, de que serán empleados.

Cabe hacer notar también que no basta, para realizarlo, - un médico cualquiera, por competente que sea, sino que se requiere un médico con conocimientos de medicina industrial, o por lo menos a quien se le pueda señalar en concreto, qué es lo que se busca del examen médico.

Contratación y Filiación.

Una vez que se ha decidido la aceptación de un candidato y el puesto al que deberá dedicársele, existe la necesidad de complementar sus datos, para integrar su expediente de trabajo. Entre éstos, se encuentran: fotografías (muchos las solicitan desde la presentación del candidato), llenado de formas, filiación dactilográfica, etc. Muchos muestran aún - - aprehensión contra ésta última, debido a que su uso de inició en problemas penales; hay que hacer ver, con todo, que son la única manera de identificación que nunca puede cambiar, y que servirá, aún para beneficio del mismo solicitante, en muchos casos.

Prescindiendo de la discusión jurídica de si puede celebrarse un contrato a prueba, o sólo se trata de un período de -- prueba dentro del contrato normal de trabajo, así como de la diversa polémica sobre si éste período puede extenderse más

de un mes, se hará notar que no basta la celebración del Con
trato Colectivo de Trabajo para impedir la celebración de --
contratos individuales. Estos pueden añadir -nunca en perjuici
cio del trabajador- modalidades especiales en el trabajo, --
obligaciones individuales, tales como la de formar el trabajo
de un "comodín", que ocupará diversos puestos sucesivamente
con un sueldo proporcional, hacer más o menos de lo que -
el puesto supone, etc.

I N D U C C I O N

Es necesario, porque el trabajador, como vimos en teoría en la Administración, necesita ser adaptado lo más rápido y eficazmente que sea posible al nuevo medio, aún por meras consideraciones del orden de eficiencia: los primeros recuerdos - son los que más persistentemente habrán de influir en su actividad y si son desagradables -por la incertidumbre y ansiedad que provoca lo nuevo, lo desconocido, las correcciones, críticas o regaños que se hagan al nuevo trabajador-, aún inconscientemente, afectarán su moral, su estabilidad y hasta su lealtad a la empresa.

Introducción en el Departamento de Personal.

En el suelen darse al nuevo trabajador, informes de la siguiente naturaleza:

1. Idea de la empresa en que va a trabajar, su historia, sus productos, su organización, sus principales funcionarios, su sindicato, etc.
2. Políticas generales de personal: qué espera la empresa del nuevo trabajador y qué puede esperar éste de la empresa.
3. Reglas generales sobre disciplina: lo que debe hacer y lo que debe evitar.
4. Beneficios de los que puede disfrutar, tales como cajas de ahorro, despensas, deportes, etc.
5. De ser posible, conviene siempre hacerle visitar la planta y presentarlo con alguno de sus Jefes de mayor categoría. Hay empresas que, por lo menos a los supervisores, los llevan con el Gerente General.

Introducción en el Puesto.

1. Conviene que el nuevo empleado, sea personalmente llevado y presentado con el que habrá de ser su jefe inmediato y no simplemente enviado con una ficha de ingreso. Por lo menos, debe dársele una tarjeta de presentación muy amistosa y cordial.
2. El nuevo jefe, debe presentarlo a su vez, con los que habrán de ser sus compañeros inmediatos de trabajo.
3. Debe después explicarle, de ser posible por sí mismo, en qué consistirá su trabajo. Para ello, nada mejor -- que auxiliarse de la "descripción del puesto". En nuestra experiencia, lo mejor es entregársela para que la lea cuidadosamente, para hacer después que la comente con su jefe, preguntándole lo que no entendió y completando sus datos.
4. Deben mostrársele los sitios que requiere conocer, tales como lugar de cobro, de abastecimiento de material, de herramientas, sanitarios, etc.
5. Conviene que se le señale un auxiliar para que lo oriente y le resuelva sus problemas, en los primeros días.

Ayudas Técnicas.

Constituyen ayudas técnicas para la buena introducción, los llamados Folletos de Bienvenida o del Empleado. En ellos se consignan los tópicos mencionados al hablar de la introducción en el Departamento de Personal. Sólo cabe hacer notar:

- a) Que éste Folleto, debe ser amistoso.

- b) Que conviene que sea lo más gráfico posible, ya que cuanto más tenga de redacción, es más difícil que sea leído.
- c) Que debe estar dividido en secciones, ya que el solicitante buscará en él, muchas cosas y si no las encuentra, pierde interés en él.
- d) Que no debe contener promesas de cosas que no se van a conceder, porque el efecto es contrario al que se busca.
- e) Que no debe substituir a la instrucción, sino sólo ser un auxiliar de la misma.

C A P I T U L O I I I

OBJETIVO GENERAL

El presente seminario, tiene como objetivo general, presentar un modelo para el buen manejo de la Administración de Personal en una Empresa de Seguros.

OBJETIVO PARTICULAR

Definir la situación actual de la Administración de Personal en las Empresas de Seguros y la manera de obtener una mayor eficiencia y satisfacción en el trabajo que reditue en beneficio del trabajador, de la Empresa y de la Sociedad en General.

H I P O T E S I S

La difícil situación que atraviesan las Compañías de Seguros, es atribuible en parte al manejo erróneo de su personal, aspecto que se puede corregir, siguiendo las técnicas de la Administración Moderna.

Recolección de Datos.

A fin de recolectar los datos suficientes para verificar la hipótesis formulada, se hizo necesario precisamente, observar los fenómenos en cuestión con objeto de determinar si existe una adecuación entre ellos y la hipótesis formulada para éste Seminario de Investigación.

De acuerdo a las necesidades de la compañía de Seguros que fue investigada para el presente Seminario, la recolección de datos se llevó a cabo mediante el método de observación controlada por ser el método que más se apega al tipo de fenómenos que se dan en la Administración de Personal de la empresa de Seguros en cuestión. Ya que con éste método se busca como finalidad:

- a) Objetividad en la investigación.
- b) Eliminar la subjetividad y controlarla.
- c) Tomar en cuenta de que la observación controlada, parte de un esquema formulado ya en la hipótesis, a fin de fijar la atención en ciertos puntos de interés de la investigación.

Para llevar a cabo el proyecto de investigación en la empresa "X" de Seguros, mediante el método de observación controlada, se utilizó cuestionario elaborado de acuerdo a los objetivos que se persiguen, (cuestionario anexo).

Considerando los puntos antes mencionados, se procedió a elaborar el siguiente cuestionario, mismo que quedó concluido y fue aplicado en la presente investigación (La administración de personal en una empresa "X" de seguros).

Cuestionario de Investigación.

"La administración de personal en una empresa X de seguros"

Datos Generales.

1. Nombre de la Empresa _____
2. Giro de la Empresa _____
3. Nombre del Entrevistado _____
4. Denominación del puesto que ocupa _____

Cuestionario:

1. Designe la importancia de las funciones en que debe tener mayor experiencia el Jefe de Personal, para poder dominar las constantes deficiencias y/o cambios que se presentan dentro del Area de Administración de Personal en su Empresa, considerando que el No. 5 es el de mayor importancia.

- | | |
|-----------------------------------------|---------------|
| A) Fuentes de Reclutamiento | 1, 2, 3, 4, 5 |
| B) Reclutamiento | 1, 2, 3, 4, 5 |
| C) Inducción | 1, 2, 3, 4, 5 |
| D) Relaciones Humanas | 1, 2, 3, 4, 5 |
| E) Administración de sueldos y Salarios | 1, 2, 3, 4, 5 |

2. Por los problemas que ha visto en su Empresa con respecto a la Administración de Personal, ¿considera usted que debieran hacerse algunos cambios?

SI () NO ()

Por qué _____

3. De acuerdo con su opinión, señale cuales son los problemas que con mayor frecuencia enfrenta el Departamento de Personal en su Empresa.

Frecuencia

- Falta de personal capacitado () _____
- Ambiente de trabajo adverso () _____
- Falta de desarrollo personal () _____
- Sueldos y salarios () _____
- Presiones laborales () _____
- Falta de identificación de - niveles de mando () _____
- Elevada rotación de personal () _____
- Otras, mencione. () _____

4. ¿Ha utilizado asesoría externa de personal especializado, para resolver problemas en el Area de Administración de Personal?

- | En qué funciones | SI | NO | |
|----------------------------------------|-----|-----|-------|
| - Reclutamiento | () | () | _____ |
| - Selección | () | () | _____ |
| - Inducción | () | () | _____ |
| - Relaciones Humanas | () | () | _____ |
| - Administración de sueldos y salarios | () | () | _____ |
| - Valuación y análisis de puestos | () | () | _____ |

5. ¿Considera usted conveniente la implantación de nuevas técnicas orientadas a la solución de los principales problemas a los que se enfrenta la Administración de Personal en su Empresa?

SI NO
() ()

Por que _____

6. ¿Sabe usted de alguna Empresa de Seguros, que contemple dentro de sus políticas la implantación de nuevas técnicas de Administración de Personal?.

SI NO
() ()

¿Cuáles? _____

7. ¿Sabe usted cuales son las fuentes de reclutamiento en las que se apoya su Empresa para la integración del Personal?

SI NO
() ()

¿Cuáles? _____

8. ¿Considera usted que las pruebas que se aplican en su Empresa para la integración de Personal son adecuadas?

SI NO
() ()

¿Porqué? _____

9. Mencione usted los requisitos básicos que su Empresa considera importantes en la selección de nuevos candidatos.

10. ¿Conoce usted algún tipo de entrevista que se aplique actualmente en su empresa a los candidatos?

SI NO
() ()

¿Cuál? _____

11. ¿Considera usted importante la inducción del nuevo empleado en su Empresa?

SI NO
() ()

¿Por qué? _____

12. Mencione los pasos que siguen en su Empresa, para la Inducción del nuevo empleado.

13. De acuerdo a su opinión, mencione de manera general, el tipo de relaciones humanas que se dan en la Empresa.

DATOS COMPLEMENTARIOS:

A) Profesión y Grado académico del Entrevistado.

B) Experiencia en el Area de Personal (años)

C) Experiencia en el puesto actual (años)

D) A quién reporta

México, D.F., _____ de _____ de 19__

La Administración de los Recursos Humanos en una Empresa de
Seguros
(Proyecto de Investigación)

Toda Compañía de Seguros, al igual que otras Empresas, tienen una forma de organización diferente.

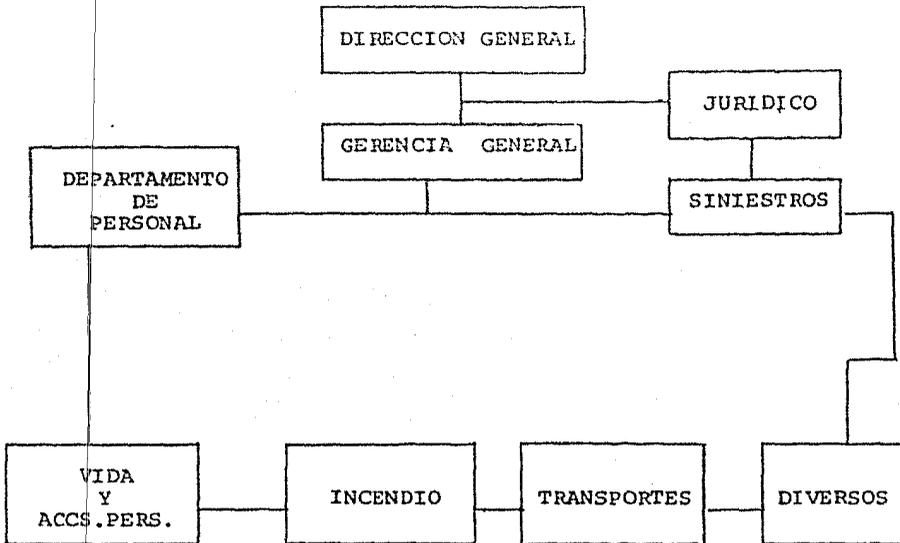
Una buena manera de iniciar éste Capítulo, es diciendo la importancia que tiene la Administración de Recursos Humanos, dentro de la Empresa, dependiendo de la dimensión de ésta y de los recursos que tiene a su disposición.

O B J E T I V O S

- 1) Describir las funciones del Departamento de Personal de la Compañía de Seguros, que fue estudiada para la presente investigación.
 - a) Reclutamiento.
 - b) Selección.
 - c) Inducción.
 - d) Las relaciones humanas en la Empresa "X" de Seguros.
 - e) Administración de sueldos y salarios.

- 2) Detectar las fallas y errores en el desarrollo de las funciones para que mediante las técnicas de la Administración Moderna, se puedan corregir y así obtener una mayor eficiencia en el trabajo que reditúe en beneficio del trabajador, de la Empresa y la Sociedad en General.

Visto lo anterior, para nuestra investigación, es de gran importancia presentar el Organigrama general de la Compañía de Seguros que se investigó, el cual analizamos a continuación:



En el Departamento de Personal, hay una conexión de éste con los demás Departamentos; principalmente en las requisiciones o necesidades del personal.

Reclutamiento

El Reclutamiento en las Compañías de Seguros es muy especial ya que requiere de gente especializada en los diferentes ramos de seguros que se conocen en el mercado mexicano.

De acuerdo a la investigación realizada a una Empresa de seguros, los requisitos básicos para la integración del personal idóneo son los siguientes:

Fuentes de Reclutamiento.

- a) Solicitud de empleo.
- b) Entrevista
- c) Examen de conocimientos.
- d) Examen psicométrico.

FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Las fuentes de reclutamiento en la empresa de seguros, se basa única y exclusivamente en el intercambio de relaciones e información que se tienen entre los Departamentos de Personal del Mercado de Seguros, por lo que no existe una fuente de abastecimiento más técnica y por lo tanto el resultado obtenido no es el óptimo, por no tener otro tipo de recurso en el reclutamiento de personal.

Pruebas.

Prueba de Conocimiento.

Esta prueba consiste en preguntas de opción múltiple, de cultura general y operaciones básicas de Matemáticas, que el Departamento de Personal considera necesarias para encontrar al candidato ideal a un puesto.

PRUEBA PSICOLOGICA.

Este tipo de prueba, es utilizada para calificar al candi

dato en cuanto a su aptitud, capacidad, temperamento y - personalidad.

Selección.

Para la selección de personal, la Empresa de Seguros toma como base principalmente los siguientes puntos:

- a) Presentación personal.
- b) Escolaridad.
- c) Conocimientos generales.
- d) Experiencia en puestos similares.
- e) Perfil del puesto.

En la segunda fase de la selección de personal, se procede a tomar 3 candidatos a ocupar el puesto en cuestión y, se procede a la entrevista.

Entrevista.

La entrevista es realizada por el Jefe de Personal, totalmente abierta, con el objeto de dar confianza al entrevistado y así, el entrevistador pueda obtener la información requerida.

El informe de la evaluación del nuevo prospecto, trata los - siguientes puntos:

1. Datos de Identificación.
 - a) Nombre.
 - b) Edad.
 - c) Sexo.
2. Información obtenida.
 - a) Capacidad intelectual.
 - b) Carácter y personalidad.
 - c) Escolaridad y experiencia.
 - d) Motivación.

e) Estructura familiar.

Investigaciones.

Las investigaciones son realizadas para verificar los datos que el candidato proporcionó con anterioridad.

Las investigaciones realizadas por la compañía, son de carácter confidencial (Investigación de Antecedentes de Trabajo, investigación de Antecedentes Penales).

Examen Médico.

La compañía por política interna, pide sea realizado el examen Médico al candidato a ocupar un puesto dentro de la organización, teniendo como fines principales:

1. El conocer si el candidato padece enfermedades contagiosas.
2. El conocer si tiene alguna enfermedad que pueda ser -- contra indicación para el puesto que se le ofrece.
3. El conocer si el trabajador al ingresar no sufre enfermedades profesionales.

Una vez que el candidato a presentado y aprobado los exámenes, se procede a la contratación.

La contratación se lleva a cabo por conducto del Jefe de Personal, mediante un contrato de trabajo por tiempo indefinido o bien mediante un contrato de forma eventual si el jefe de personal, así lo juzga conveniente para someter al nuevo empleado a un período de prueba.

Inducción.

Los pasos que siguen en la empresa "X" de seguros para la inducción del nuevo empleado, son los siguientes:

1. Informes del Jefe de Personal sobre:
Políticas, reglamentos y prestaciones.
2. Presentación con el Jefe Directo.
3. Presentación con los compañeros de Area de Trabajo.
4. Indicaciones del Jefe Directo en cuanto al trabajo a -
desarrollar por el nuevo empleado.
5. Aclaraciones y dudas del trabajo desarrollado por el -
nuevo empleado.

Las Relaciones Humanas en la Empresa "X" de Seguros.

Para la Administración, éstas relaciones son de gran interés y una de sus razones principales para que sea así, es que --
son Administrables.

En la empresa "X" de seguros, las relaciones humanas se admi
nistran de dos formas:

1. Método de Coacción.

El cual funciona por medio de una amenaza de despido -
como medio de obligar a un individuo sin independencia
económica a comportarse más o menos como el Patrón le
parezca.

2. Método de Compensación.

En éste método se usa la recompensa monetaria u otros
medios como seguros o premios, como un medio de atraer
a los individuos hacia actividades en que pudieran ayu
dar a su Patrón.

O sea, que la Administración parecía consistir en aprender -
la mejor manera de jugar con los temores y apetitos humanos,
con objeto de aprender a regular el comportamiento.

En el método de coacción, la empresa busca retener al traba-

jador que básicamente depende de manera total del salario para la satisfacción de sus necesidades personales y familiares; pero que a la empresa no le afecta de ninguna manera su despido o renuncia, ya que se piensa en que ese tipo de puesto son fácilmente sustituibles.

En el método de compensación, la Empresa busca retener al -- trabajador de manera monetaria para lograr motivarlo y hacerle saber que la empresa se interesa por su posición; en este tipo de método la empresa piensa que es de buen resultado -- aplicarlo a los trabajadores que la empresa necesita y no es de fácil sustitución.

Administración de Sueldos y Salarios en la Empresa "X" de Seguros.

El nivel general de sueldos y salarios en la organización, -- es demasiado bajo con relación a otras empresas comparables, la administración encontrará difícil atraerse y retener empleados calificados, profesionales y personal administrativo. Pero el reclutamiento no es la única fase del programa de -- personal en que sueldos y salarios son de importancia.

Una buena política de promoción, requiere que las percepciones de cada puesto, estén relacionadas con la valía del puesto, de manera que las promociones lleven un aumento tanto en la paga como en el status.

Además, el establecimiento de estas buenas relaciones internas de sueldos y salarios, es necesario para evitar las inconformidades que de otra forma se desarrollarían por las injusticias entre puestos similares. Por último, los métodos -- para el pago de salarios y en particular, la forma en que --

se maneja un plan de salarios de incentivo también afectan - la habilidad de la administración para obtener resultados -- efectivos con el personal de éste tipo de puestos, ya que el sistema que manejan no da el resultado óptimo que se espera por no estar fundado en bases técnicas, ya que para evaluar un puesto o hacer el programa de aumentos se usa el criterio del jefe inmediato, apoyado por la experiencia del jefe de - personal.

C A P I T U L O I V

**MODELO PARA LA ADMINISTRACION DE PERSONAL
EN UNA EMPRESA DE SEGUROS**

POLITICAS BASICAS.

- a) Como todas las funciones del Departamento de Personal, la función de Admisión y Empleo, debe ser de naturaleza staff. Cuando no se realiza así, tiene el especial inconveniente de que no puede hacerse responsable a -- los supervisores inmediatos de la cantidad y calidad -- del trabajo, ya que ellos tienen que llevarlo a cabo -- con personal "que les fue impuesto".
- b) La función de admisión y empleo se realiza con el carácter de 'servicio'. Esto es, el Departamento de Personal, por sus especiales candidatos y los recomienda para los puestos más acordes con sus cualidades. Puede ser también de asesoramiento, en cuanto que Personal aconseja la mejor forma de introducir al nuevo empleado, cuál debe ser preferido, etc.

Muchas veces se piensa que la función se lleva en forma lineal y en realidad, se hace con naturaleza staff, porque el Departamento de Personal no decide contra la opinión de los supervisores de línea, quién debe ser -- contratado después de las pruebas, sino sólo recomienda y aconseja, dejando la última decisión a dichos jefes.

Requisitos Previos.

La selección de personal supone lo siguiente:

- a) Fijación de políticas claras y eficaces sobre la admisión de personal: edad, características, medio social, etc., de los candidatos; si va a buscarse seleccionar sólo los óptimos; si a todo solicitante se dará oportu

niudad de llenar hoja de solicitud.

- b) Contar con análisis de puestos: sólo en éste supuesto puede hablarse de selección técnica propiamente dicha. En efecto: la especificación de puesto señala qué requisitos exige el puesto; sólo contando con éstos puede realmente determinarse si el solicitante los reúne.
- c) Contar con un medio de requisición adecuado por parte de los jefes y en armonía con las políticas sindicales. Así, formas adecuadas para pedir al Departamento de Personal, o al Sindicato en su caso, el nuevo trabajador en tiempo oportuno, con especificación clara de lo que se requiere, basadas en los datos de la Especificación del puesto; la posibilidad de que el sindicato -- haya registrado previamente a sus miembros sin trabajo, etc.

ETAPAS GENERALES DE LA ADMISION EN UNA EMPRESA DE SEGUROS

Aunque varían mucho en su número y orden, las más recomendables son:

A) Reclutamiento:

Hace de una "persona extraña", un "candidato"

B) Selección:

Busca entre los "candidatos los mejores, para cada puesto.

C) Contratación:

Hace del "buen candidato" un "empleado trabajador".

D) Introducción:

Trata de hacer del "empleado", un "buen empleado"

Extraño:

Reclutamiento.

Candidato:

Selección.

Buen
Candidato:

Contratación

Empleado :

Introducción

Buen
Empleado

RECLUTAMIENTO.

Fuentes de reclutamiento:

De acuerdo a las necesidades de la Empresa "X" de Seguros, las fuentes de reclutamiento más recomendables, son las siguientes:

1. Sindicato.

Suele constituir la principal fuente de abastecimiento para las Empresas donde existe, en virtud de la cláusula de admisión exclusiva, salvo para el personal de -- confianza que la Empresa libremente contrata.

2. Escuelas: Universidades, Tecnológicos, Escuelas Comerciales, etc.

Suelen ser la fuente de abastecimiento para personal - calificado como: Secretarias, Mecánicos y Contadores.

3. Familiares o Recomendados de los trabajadores actuales.

De ordinario pueden y suelen recomendar a personas que conocen y, hay la presunción de que, si los recomendados son buenos trabajadores, no apoyarán a los malos. Debe cuidarse la colocación de los recomendados, para evitar colusiones en el trabajo.

4. Oficinas de Colocación (gratuitas y de paga).

La experiencia parece demostrar que dan mejor resultado las primeras. Las segundas están, teóricamente al - menos, prohibidas por la Constitución.

5. Nuestro Archivo de Solicitudes Muertas.

Puede ocurrir que en determinado momento un solicitante no pudo ser admitido, pero en otra circunstancia nos sea útil.

6. Folletos.

Ciertas empresas los editan, señalando las posibilidades de empleo en esa empresa, beneficios que ofrece, - etc.

SELECCION.

Se encontró que las etapas más recomendables y el orden en que deben emplearse el conjunto de medios técnicos de que -- nos ayudamos para lograr la realización del principio: 'el - hombre adecuado para el puesto adecuado', son las siguientes:

- I - Hoja de Solicitud.
- II - Entrevistas.
- III - Pruebas:
Psicotécnicas y/o prácticas.
- IV - Investigaciones.
- V - Examen Médico.

Hoja de Solicitud.

Su importancia.

Es, no sólo la base del proceso de la selección, -ya que todos los demás pasos se comparan con ella-, sino aún de todo el trabajo, ya que es como la cabeza del expediente del empleado.

Aprovechamiento del llenado de la Hoja.

Puede utilizarse éste paso para rechazar amablemente a - los candidatos notoriamente inhábiles, por razón de edad, sexo, apariencia física, etc. Además a los que ofrezcan al gunas posibilidades, parece conveniente pedirles que llenen la hoja, ya que como se dijo alguna vez, se pueden --

quizá utilizar y además, como medio de hacer buenas relaciones públicas con quienes asisten a la empresa. Sirve - también para cerciorarse, 'a primera vista', que los requisitos más obvios y fundamentales: Edad aproximada, presentación, etc., y ver si se llenan las políticas básicas de empleo: por eso suele llamársele 'entrevista previa'.

Capítulos Fundamentales.

Se ha dicho que la hoja debe contener lo que una empresa requiere saber del solicitante y, solamente eso. En todo caso, una empresa necesita conocer lo siguiente:

Generales del solicitante:

Nombre, domicilio, estado civil, etc.

Estructura familiar y sus características económicas:

Nombres, edades y ocupaciones de los padres, esposa e hijos del solicitante. ¿Cuántos viven con él, o con quiénes vive?. Participación económica en el sostenimiento del hogar, de aquellos que sólo lo hagan parcialmente.

Antecedentes de Trabajo:

Empresas en que ha trabajado; puestos que ocupó; tiempo - en que estuvo trabajando; sueldos que percibía; motivos - de haberse separado; nombre de sus jefes inmediatos. Conviene un orden regresivo, que facilita recordar éstos datos.

Estudios:

Primaria, secundaria, bachillerato, carreras, idiomas que habla, lee o escribe. Otros conocimientos técnicos. A veces éstos pueden ser de utilidad posteriormente.

Varios:

Deben incluirse preguntas sobre motivación, deseos, sueldo que pretende, etc. A mi juicio, éstos datos se obtienen mejor en la entrevista.

Debe por último, mencionarse que las cartas de recomendación, que suelen pedirse o presentarse, son de escaso valor, a menos de que se puedan comprobar con personas de nuestro conocimiento, y que las referencias sean muy confiables y muy entusiastas. Es preferible pedir nombres de personas que puedan informar sobre el solicitante, para entrevistarlas después.

Entrevistas.

Su importancia.

Se ha dicho que la entrevista es una de las más valiosas armas de que dispone el administrador. La que se hace para completar datos del solicitante, conocida como entrevista de fondo, tiene un valor incalculable, sólo que, como toda entrevista, vale lo que valga el entrevistador. Pero éste puede 'hacerse' en cierto modo, con la práctica y el análisis de sus progresos en ella.

Local.

Conviene que sea correctamente arreglada la sala de espera, porque ella dará al solicitante la primera impresión de la empresa. Conviene hacer citas lo más exactas que sea posible, porque de lo contrario, se engendra en el entrevistado un nerviosismo que entorpecerá la buena entrevista. Pero como requisito esencial, debemos hacer notar que la sala de entrevistas debe garantizar plenamente el sigilo, ya que sin ésto, el entrevistado apenas nos dirá nada de importancia.

REQUISICION DE PERSONAL

FECHA _____

DEPARTAMENTO SOLICITANTE:
PUESTO A CUBRIR:
REQUISITOS DEL PUESTO:

MOTIVOS DE LA VACANTE	
PLAZA NUEVA <input type="radio"/>	RENUNCIA <input type="radio"/>
TERMINO DE CONTRATO <input type="radio"/>	
INEFICIENCIA <input type="radio"/>	RESCISION <input type="radio"/>
OTROS <input type="radio"/>	

PLAZA NUEVA	DIA	MES	AÑO
<input type="radio"/> DEFINITIVA <input type="radio"/> TEMPORAL	HASTA		
SUBSTITUCION			
<input type="radio"/> DEFINITIVA <input type="radio"/> TEMPORAL	HASTA		
SUSTITUYE A:			

EDAD	SEXO
MAXIMA	MASCULINO <input type="radio"/>
MINIMA	FEMENINO <input type="radio"/>

ESTUDIOS	
<input type="radio"/> PRIMARIA	<input type="radio"/> PROFESION
<input type="radio"/> SECUNDARIA	
<input type="radio"/> ESTUDIOS COMER.	<input type="radio"/> TITULADO
<input type="radio"/> PREPA. O VOCACIONAL	<input type="radio"/> PASANTE
<input type="radio"/> PROFESIONAL	<input type="radio"/> _____ AÑOS

EXPERIENCIA
AÑOS EN PUESTO:
COMENTARIOS:

CARACTERISTICAS DEL PUESTO	
AFECTIVA	SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/>
TRATA CON EL PUBLICO	SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/>
REQUERIR VIAJAR	SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/>
ESPERAR PARA PERSONAL	SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/>
TENDRA SUBORDINADOS	SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/>
INDICIALIZADO	SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/>

AUTORIZACIONES

_____ Jefe de Departamento
 _____ Subdirector del Area
 _____ Subdirector Divisional
 _____ Gerente de Personal

PARA USO EXCLUSIVO DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL						
CANDIDATO SELECCIONADO						
APellidos y Nombre:						TEL:
CONTRATADO A PARTIR DE: DIA	MES	AÑO	HASTA: DIA	MES	AÑO	
SUELDO ASIGNADO: \$	BONIFICACIONES: \$		COMISIONES: \$			

CANDIDATOS ENTREVISTADOS	
NOMBRE:	TEL:
NOMBRE:	TEL:
NOMBRE:	TEL:

CP 24

SOLICITUD DE EMPLEO

DATOS PERSONALES

APELLIDO PATERNO					APELLIDO MATERNO					NOMBRE (S)														
DOMICILIO:					CALLE					NUMERO EXTERIOR E INTERIOR														
COLOMIA					POBLACION					ESTADO					Z.P.					TELE. PART. PARA RECADO				
LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO										EDAD CUMPLIDA														
NACIONALIDAD:																								
ESTADO CIVIL: SOLTERO (A) CASADO (A) VIUDO (A) DIVORCIADO (A) UNION LIBRE																								



REGISTROS:	REG. FED. CAUS.	Nº DE AFIL. I.M.S.S.	PASAPORTE
	LIC. DE MANEJO	CARTILLA DEL S.M.N.	Nº. DE CED. PROF.

PUESTO SOLICITADO: _____ SUELDO INICIAL DESEADO \$ _____ M.N.

INDIQUE TRES AREAS EN LAS QUE LE AGRADARIA DESARROLLARSE 1. _____

2. _____ 3. _____

¿EN QUE TIEMPO PODRIA LABORAR CON LA INSTITUCION ? _____

¿COMO SE CONECTA CON LA MISMA ? _____

ESCOLARIDAD

ESTUDIOS	NOMBRE Y UBICACION DE LA ESCUELA	AÑOS CURSADOS	FECHAS			TITULO OBTENIDO
PRIMARIA						
SECUNDARIA						
TEC./COMERCIO						
VOCACIONAL Y/O PREPARATORIA						
	CARRERA:					
	(SPECIALIDAD):					
CURSOS ESPECIALES Y/O SEMINARIOS						

CLAVES	IDIOMAS EXTRANJEROS	HABLA			ESCRIBE			TRADUCE		
		N	S	F	N	S	F	N	S	F
N NOCIONES										
S SATISFACTORIO										
F FLUIDO										

GP 4

EMPLEO O ACTIVIDAD ACTUAL

RAZON SOCIAL O PATRON: _____ GIRO DE LA EMPRESA: _____
 DIRECCION: _____ TEL: _____
 PUESTO QUE DESEMPEÑA: _____ JEFE INMEDIATO: _____
 PUESTO ANTERIOR QUE DESEMPEÑO: _____ JEFE INMEDIATO: _____
 SUELDO INICIAL S. _____ SUELDO ACTUAL S. _____ CTRAS PRESTACIONES: _____
 INGRESO: DIA _____ MES _____ AÑO _____
 MOTIVOS POR LOS CUALES QUIERE SEPARARSE: _____

EMPLEO O ACTIVIDAD ANTERIOR

1. RAZON SOCIAL O PATRON: _____ GIRO DE LA EMPRESA: _____
 DIRECCION: _____ TEL: _____
 PUESTO QUE DESEMPEÑO: _____ JEFE INMEDIATO: _____
 SUELDO INICIAL S. _____ SUELDO FINAL S. _____ FECHAS DE: INGRESO _____
 SEPARACION _____
 CAUSA DE SU SEPARACION: _____

2. RAZON SOCIAL O PATRON: _____ GIRO DE LA EMPRESA: _____
 DIRECCION: _____ TEL: _____
 PUESTO QUE DESEMPEÑO: _____ JEFE INMEDIATO: _____
 SUELDO INICIAL S. _____ SUELDO FINAL S. _____ FECHAS DE: INGRESO _____
 SEPARACION _____
 CAUSA DE SU SEPARACION: _____

CONDICIONES PERSONALES

¿QUE EXPERIENCIA TIENE EN EL PUESTO SOLICITADO? _____
 ¿ESTA DISPUESTO A TRABAJAR EN CUALQUIER TURNO? SI NO Y A CAMBIAR SU RESIDENCIA? SI NO
 ¿POR QUE? _____
 ¿ACEPTARIA TRABAJAR TIEMPO EXTRA? SI NO ¿ESTA DISPUESTO A VIAJAR? SI NO
 ¿HA ESTADO AFILIADO A ALGUN SINDICATO? SI NO ¿CUAL? _____
 ¿HA SIDO AFIANZADO? SI NO NOMBRE DE LA COMPANIA: _____
 ¿SE HA SEPARADO DE ALGUN EMPLEO EN CIRCUNSTANCIAS POCO FAVORABLES? SI NO
 ¿HA ESTADO ALGUNA VEZ DETENIDO, PROCESADO O ENVUELTO EN ALGUN LITIGIO? SI NO
 EN CASO AFIRMATIVO PROPORCIONE DETALLES: _____
 ¿TIENE UN SIELO FAMILIAR EN LA EMPRESA? SI NO

NOMBRE: _____ PARENTESCO: _____ DEPARTAMENTO: _____

GRUPO DE PERTENENCIA EN LA CATEGORIA DE EMPLEO REGISTRO

A. LABORALISTA _____ C. JEFE DE AREA _____ D. JEFE DE EQUIPO _____ SUMACORA _____ REGISTRADORA _____
 B. REGISTRO _____ E. JEFE DE CONTABILIDAD _____ CONDUCTOR _____
 D. ADMINISTRATIVO _____ F. JEFE DE COMPUTACION _____ MARGA: _____

REFERENCIAS PERSONALES		INDICAR SI INCLUIR PARIENTES O JEFS ANTERIORES			
PERSONA	DIRECCION	TELEFONO	OCCUPACION	AÑOS CO- HOCERLA	

NOMBRES	VIVE	EDAD (A. D.)	DAD	DIRECCION	OCCUPACION
PADRE:					
MADRE:					
HERMANOS (AS) :					
CONYUGE :					
HIJOS :					

ACTIVIDADES DE TIEMPO LIBRE

INSTITUCIONES CULTURALES, DEPORTIVAS, SOCIALES, ETC. A QUE PERTENEZCA O HAYA PERTENECIDO _____

¿ QUE DEPORTE PRACTICA ? _____

¿ SU HOBBY FAVORITO _____

¿ QUE MUSICA LE AGRADA ? _____

¿ QUE PUBLICACIONES LEE ? _____

¿ EN QUE EMPLEA SU TIEMPO LIBRE ? _____

INFORMACION SOCIO ECONOMICA

¿ TIENE AUTOMOVIL ? SI NO MARCA: _____ MODELO: _____ CONDICIONES: _____

¿ TIENE CASA PROPIA ? SI NO ¿ PAGA RENTA/HIPOTECA ? SI NO ¿ CUANTO ? \$ _____

TIPO DE CUENTA BANCARIA: _____ No. _____ BANCO: _____

¿ TIENE DEUDAS ? SI NO ¿ ESTA AL DIA CON LOS PAGOS ? SI

¿ TIENE ALGUN TIPO DE SEGURO ? SI NO ¿ QUE TIPO ? _____

¿ EN QUE COMPANIA ? _____

ENTREVISTA INICIAL

NOMBRE DEL CANDIDATO:	EDAD:
GRADO MAXIMO DE ESTUDIOS:	
ASIGNADO PARA EL PUESTO:	DEPARTAMENTO:

CARACTERISTICAS QUE SE CAPTARON EN EL CANDIDATO, TOMANDO EN CUENTA EL PUESTO PARA EL QUE SE ESTA CONSIDERANDO.

CARACTERISTICA	MEDIR EN FUNCION DE:	SUP.	MED.	BAJO
PRESENTACION	APARENCIA (LIMPIEZA, ARREGLO PERSONAL)			
PERSONALIDAD	EDUCACION, TRATO, MADUREZ, CONFIANZA			
HABILIDAD DE EXPRESION	FACILIDAD DE PALABRA, VOCABULARIO, CLARIDAD EN LA EXPRESION			
SITUACION SOCIO-ECONOMICA	NIVEL SOCIAL, ESTABILIDAD, ORGANIZACION FAMILIAR, POSICION ECONOMICA			
ESCOLARIDAD	ESTUDIOS REALIZADOS			
EXPERIENCIA EN TRABAJO	CONOCIMIENTOS EN EL AREA, DESARROLLO EN PUESTOS SIMILARES			
ESTABILIDAD LABORAL	PERMANENCIA Y ADAPTABILIDAD EN EMPLEOS ANTERIORES			
INTERES	OBJETIVOS PERSONALES Y/O PROFESIONALES			

OBSERVACIONES:

ENTREVISTADOR

LUGAR Y FECHA

Tópicos de la entrevista.

Aunque son muy variados y conviene por ello fijar una -
guía de la entrevista para nuestro uso, los principales -
son:

- Completar o explicar los datos de la solicitud.
- Qué dirigió al solicitante a esa Empresa.
- Qué espera encontrar en su trabajo.
- Qué necesidades tiene, cargas familiares, etc.
- Estructuración familiar, más detallada que en la soli-
citud.
- Qué sueldo espera y qué trabajo le gustaría desempeñar.
- Cuáles son sus aficiones principales y gustos.

Modo general de conducirla.

- a) Conviene recibir lo más amablemente que se pueda al
candidato.
- b) Iniciar la plática haciéndole notar nuestro interés
en la entrevista y cómo se trata de armonizar un in
terés nuestro.
- c) Procurar la sencillez y cordialidad, con el fin de
abrir en el entrevistado la confianza.
- d) Cuidar de entrevistar, más que de 'ser entrevistado'.
- e) Garantizar y realmente buscar la lealtad, el interés
y el sigilo.
- f) Tratar de observar, lo mejor que se pueda, la perso-
na del solicitante, sus reacciones, cultura, presen-
tación, etc.
- g) Cerrarla, anunciando que no podemos proporcionarle
el trabajo por tal o cual motivo, o bien citándolo
para el siguiente trámite.

h) Hacer inmediatamente por escrito, un resumen de lo observado.

En la entrevista conviene lo menos posible.

Pruebas.

Es indiscutible que se necesitan verificar de algún modo, -- las capacidades que el trabajador posee para ocupar el puesto al que lo destinamos, o que Él pretende. Las pruebas son, -- pues, necesarias tanto para la selección como para la acomodación del personal.

Se puede ante todo, dividir las en pruebas de aptitud, de capacidad y de temperamento-personalidad, según se investigue:

- a) Las cualidades en potencia, pero no desarrolladas, que el trabajador posee.
- b) Las cualidades ya desarrolladas que tiene, capaces de ser aplicadas de inmediato a un trabajo.
- c) Que estudian 'la dinámica psíquica del sujeto en muy diversos niveles', con el fin de encontrar las tendencias generales, los patrones de reacción más comunes, la estructura de las motivaciones, los conflictos de tendencias, etc. El fin de éstas últimas, es 'tratar de predecir con la mayor certeza posible, la conducta del individuo en relación con su adaptación al trabajo y su promoción posterior'.

Entre las pruebas de inteligencia, podemos mencionar los -- tests de Binet, las Matrices Progresivas de Raven, la Prueba de Ejecución de Kohs (16 cubos para formar 17 figuras), etc. Entre las demás pruebas de aptitudes, existen las de imaginación, de percepción, atención, memoria y habilidad manual.

Todas éstas son ejemplo de las pruebas de aptitudes, y entre ellas se cuentan Minnesotas, Purdues, etc., destinados a medir la precisión manual, digital, tiempos de reacción, etc. Entre las pruebas de capacidad, podemos mencionar las de mecanografía, de ortografía, de dibujo, de contabilidad, de mecánica, etc.

Estas pruebas nos darán un panorama bastante amplio sobre los candidatos.

Requisitos para su aplicación efectiva.

Los tests psicológicos son una gran ayuda para la selección. Pero suponen, para ser útiles:

1. Contar con técnicos para su estandarización, determinación de validez y confiabilidad y para su administración. De otro modo, pueden ser inútiles y aun nocivos, porque hacen suponer cualidades o defectos que no existen.
2. Estar decididos, por ello, a hacer las erogaciones necesarias.
3. Seleccionarlos y aplicarlos con base en las cualidades que la especificación de puestos señalen como necesarias. El pedir exclusivamente 'máximos', puede llevar a que los trabajadores que no pueden ascender fácilmente, pierdan interés en un trabajo para el que se sienten y son superiores.
4. Convencer a supervisores y sindicatos de su utilidad.
5. No obstante su estandarización, confiabilidad y validez no tomarlos como infalibles, sino sólo como 'indicios muy valiosos', pero que deben comprobarse en la práctica

ca.

Investigaciones.

1. Investigación de antecedentes de trabajo.

Son uno de los medios más fáciles y más efectivos para comprobar la idoneidad, laboriosidad, capacidades del trabajador, ya que si las posee, debe haberlas revelado ordinariamente en los trabajos anteriores. Conviene en lo posible, hacer éstas investigaciones en forma -- personal, y no sólo por teléfono, ya que, por éste último medio, se pueden perder muchos datos que en la entrevista personal se obtendrían.

Conviene vigilar aquellos períodos en los que un trabajador anota 'haberse ocupado en asuntos personales', -- entre otros dos trabajos, ya que muchas veces pueden -- ocultar un trabajo del que fue despedido por faltas -- graves. Para ello servirá acudir a la empresa anterior en donde es más fácil saber a dónde pasó, al salir de la que el informe.

2. Investigación de Antecedentes Penales.

El investigar en las penitenciarías, cárceles preventivas, etc., puede revelar que algún solicitante tiene -- antecedentes penales que sean un inconveniente para -- ocuparlo.

3. Investigación de las Cartas de Recomendación.

Cuando éstas se piden o se presenta, su validez puede depender de lo que nos digan las personas que recomendaron al candidato.

México, D.F. a _____

A: _____ DEPTO: _____

DE: _____ DEPTO: _____

El Sr. (ita.) _____

ha sido seleccionado (a) como posible candidato para ocupar la plaza de _____, la cual está vacante en su departamento.

Le agradeceremos nos devuelva esta forma, anotando - su opinión sobre si el candidato reúne o no los requisitos.

LO ACEPTA COMO CANDIDATO NO () SI ()

POR LOS SIGUIENTES MOTIVOS:

- A) ESCOLARIDAD ()
- B) EXPERIENCIA ()
- C) PERSONALIDAD ()
- D) ESTABILIDAD ()
- E) HABILIDAD ()
- F) IMPRESION PERSONAL ()
- G) PUEDE SER UTIL EN OTRA FUNCION ()
- H) MANTENER EN CARTERA ()
- I) CUBRE LOS REQUERIMIENTOS, PERO QUISIERA VER OTROS CANDIDATOS ()

OBSERVACIONES: _____

FIRMA DE REC.

SELEC. PERSONAL

FIRMA

Examen Médico.

Tiene como fines principales:

1. Conocer si el candidato padece enfermedades contagiosas. (Art. de la Ley Federal del Trabajo).
2. Saber si tiene alguna enfermedad que pueda ser una contraindicación para el puesto que se le ofrecería, v.gr. hernias, para quienes deberán hacer esfuerzos intensos; trabajos agobiantes para personas débiles.
3. Conocer si el trabajador no sufre ya, al ingresar al trabajo, enfermedades profesionales.
4. Obtener indicios sobre la posibilidad de que el trabajador sea un alcohólico o drogadicto.
5. Verificar si el trabajador tiene el uso normal y la agudeza requerida de sus sentidos (la vista, el oído, etc.).
6. Buscar si no tiene el trabajador algún defecto que lo predisponga a sufrir accidentes de trabajo.
7. Orientarlo sobre cómo puede curarse de sus enfermedades crónicas y prevenir las que pudieran ocurrirle.
8. Investigar su estado general de salud.
9. Servir de base para la realización de exámenes periódicos al trabajador, para vigilar su estado de salud, corregir males que pudieran iniciarse sin saberlo él y corregir sus enfermedades crónicas. Todo ello, además de beneficiar al trabajador, mejora su eficiencia en el trabajo.

Cabe hacer notar que el examen médico, se coloca casi

siempre al final de las etapas de selección, porque, - para ser útil, debe ser lo más completo que sea posible y en esa forma resulta costoso, por lo que sólo debe aplicarse a quienes ya se tiene una gran probabilidad, en atención a las demás pruebas, de que serán empleados.

Cabe también hacer notar que no basta, para realizarlo, un médico cualquiera, por competente que sea, sino que se requiere un médico con conocimientos de medicina industrial.

Contratación y Filiación.

Una vez que se ha decidido la aceptación de un candidato y el puesto al que deberá dedicársele, existe la necesidad de complementar sus datos, para integrar su expediente de trabajo. Entre éstos se encuentran: fotografías (muchos las solicitan desde la presentación del candidato), llenado de formas, filiación dactilográfica, etc., muchos muestran aún aprehensión contra ésta última, debido a que su uso se inició en -- problemas penales; hay que hacer ver, con todo, que son la -- única manera de identificación que nunca puede cambiar y, -- que servirá, aún para beneficio del mismo solicitante, en muchos casos.

Prescindiendo de la discusión jurídica de si puede celebrarse un contrato a prueba o solo se trata de un período de prueba dentro del contrato normal de trabajo, así como de la diversa polémica sobre si éste período puede extenderse más de un mes, se hace notar que no basta la celebración de contratos individuales. Estos pueden añadir nunca en perjuicio del

trabajador, modalidades especiales en el trabajo, obligaciones individuales, tales como la de formar el trabajo de un 'comodín', que ocupará diversos puestos sucesivamente con un sueldo proporcional, hacer más o menos de lo que el puesto supone.

INTRODUCCION.

Es necesaria, porque el trabajador necesita ser adaptado lo más rápida y eficazmente que sea posible al nuevo medio, aún por meras consideraciones del orden de eficiencia: los primeros recuerdos son los que más persistentemente habrán de influir en su actividad y, si son desagradables por la incertidumbre y ansiedad que provoca lo nuevo, lo desconocido, las correcciones, críticas o regaños que se hagan al nuevo trabajador, etc., aún inconscientemente, afectarán su moral, su estabilidad y hasta su lealtad a la empresa.

Introducción en el Departamento de Personal.

En él se darán al nuevo trabajador, informes de la siguiente naturaleza:

1. Idea de la empresa en que va a trabajar, su historia, sus productos, su organización, sus principales funcionarios, su sindicato, etc.
2. Políticas generales de personal: Qué espera la empresa del nuevo trabajador y qué puede esperar éste de la empresa.
3. Reglas generales sobre disciplina: lo que debe hacer y lo que debe evitar.
4. Beneficios de los que puede disfrutar, tales como cajas -

de ahorro, despensas, deportes, etc.

Introducción en el puesto.

1. Conviene que el nuevo empleado sea personalmente llevado y presentado con el que habrá de ser su jefe inmediato y, no simplemente enviado con una ficha de ingreso. Por lo menos, debe dársele una tarjeta de presentación muy amistosa y cordial.
2. El nuevo jefe debe presentarlo a su vez, con los que habrán de ser sus compañeros inmediatos de trabajo.
3. Debe después explicarle, de ser posible por sí mismo, en que consistirá su trabajo. Para ello nada mejor que auxiliarse de la 'descripción del puesto'. Se piensa que lo mejor es entregársela para que la lea cuidadosamente, para hacer después que la comente con su jefe, preguntándole lo que no entendió y completando sus datos.
4. Deben mostrársele los sitios que requiere conocer, tales como lugar de cobro, de abastecimiento de material, de herramientas, sanitarios, etc.
5. Conviene que se le señale un auxiliar para que lo oriente y le resuelva sus problemas, en los primeros días.

Ayudas Técnicas.

Constituyen ayudas técnicas para la buena introducción, los llamados folletos de bienvenida o del empleado, en ellos se consignan los tópicos mencionados al hablar de la introducción en el Departamento de Personal. Solo cabe hacer notar:

- a) Que éste folleto debe ser amistoso.
- b) Que conviene que sea lo más gráfico posible, ya que --

cuanto más tenga de redacción, es más difícil que sea leído.

- c) Que debe estar dividido en secciones, ya que el solic tante buscará en él muchas cosas, y si no las encuentra pierde interés en él.
- d) Que no debe contener promesas de cosas que no se van a conceder, porque el efecto es contrario al que se busca.
- e) Que no debe substituir a la instrucción, sino sólo ser un auxiliar de la misma.

Características Fundamentales del Folleto.

1. Título.

Debe ser amistoso para el nuevo trabajador.

2. Formato.

Debe estar hecho a base de párrafos pequeños, con bastantes encabezados, para facilitar su lectura. Márgenes amplios.

3. Debe usarse un tipo de letra moderno y claro.

4. Material gráfico.

Fotografías, dibujos y gráficas en abundancia.

5. Tamaño.

Debe ser manuable el folleto.

6. Papel.

De la mejor calidad posible.

7. Debe acompañarse una tarjeta, para que el nuevo emplea do pueda solicitar informes más amplios sobre algún -- punto o bien hacer comentarios.

Tomando en cuenta su importancia, se puede formular la siguiente definición de ésta materia:

Administración de Sueldos y Salarios es aquella parte de la Administración de Personal que estudia los principios y técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador, sea adecuada a la importancia de su puesto, a su eficiencia personal, a sus necesidades y a las posibilidades de la empresa.

La aplicación de sus principios y técnicas, permite articular en forma tal el pago en dinero, con las prestaciones que recibe el trabajador y aún con las deducciones que su trabajo implica, que se logre, no sólo pagar salarios justos, sino también, convencer a aquél de esa justicia.

Tomando en cuenta el modelo ideal y el utilizado en la Empresa "X" de Seguros.

El método que se ajusta a las necesidades de la misma, es el de valuación por puntos que a continuación se menciona de forma general:

Método de Valuación por Puntos:

De todos los métodos en uso, el que ha logrado mayor aceptación hasta la fecha, es indiscutiblemente el de la valuación por puntos debiéndose ésto a su carácter técnico y a la relativa sencillez de su aplicación.

El método de valuación por puntos, es también el que mejor permite cambios accidentales que lo adapten a las circunstancias particulares de cada empresa. Pero eso mismo

hace que existan numerosos planes de valuación por puntos que, si bien coinciden en lo esencial, difieren en modalidades secundarias.

Podemos caracterizarlo, diciendo que consiste en ordenar los puestos de una empresa, asignando cierto número de unidades de valor, llamadas puntos, a cada uno de los factores que los forman.

CAPITULO V

CONCLUSIONES.

La historia y desarrollo del seguro en México, señala los esfuerzos que tanto nuestro Gobierno como los viejos asegurados mexicanos, hicieron para consolidar la mexicanización de ésta industria, llevándola al grado de desarrollo que ha alcanzado. Demuestra además, que se trata de una actividad para cuyo progreso hay en nuestro país un amplísimo campo y -- brillantes perspectivas.

SITUACION ACTUAL.

De acuerdo al marco de medidas para el desarrollo del Seguro en México, se fundamenta en los siguientes puntos:

- a) Primeramente se requiere un verdadero compromiso a nivel industria, con respecto a lograr reorientación que se recomienda.
- b) Se requiere acordar el marco específico de medidas y - cambios a lograrse a corto plazo, como base para instrumentar el compromiso establecido y para implantar - una coordinación específica entre industria y autoridades.
- c) Como punto principal, establecer responsabilidades para darle la tecnicidad requerida a cada medida acordada, definiendo grupos de trabajo con sus cabezas respectivas y trabajando en función de fechas y metas previamente acordadas.

De acuerdo a su clasificación, los seguros se dividen en:

1. Vida.
2. Accidentes y Enfermedades.

3. Daños.

RAMO DE VIDA.

Tiene como finalidad cubrir la eventualidad de la muerte de una o más personas en forma temporal o en forma vitalicia y se divide en:

- a) Vida individual.
- b) Vida grupo.

RAMO DE ACCIDENTES Y ENFERMEDADES.

Para el ramo de accidentes y enfermedades, las que tengan como base la lesión o incapacidad que afecte la integridad personal, salud o vigor vital del asegurado, ocasionada por un accidente o enfermedad de cualquier género.

RAMO DE DAÑOS.

Por su amplitud, los seguros contra daños, se subdividen en:

- a) Responsabilidad Civil y Riesgos Profesionales.

Tienen como finalidad, indemnizar a terceros por actos del asegurado.

- b) Marítimo y Transportes.

Incluye daños a bienes transportados y engloban el seguro a embarcaciones y aeronaves por daños que reciban u ocasionen.

- c) Incendio.

Cubre los daños por fuego o fenómenos conexos.

- d) Automóviles.

Comprende daños que causen o sufran los automóviles.

e) Crédito.

Su objetivo principal, es el de cubrir las pérdidas - que sufra el asegurado por insolvencia de sus deudores.

f) Agrícola.

Cubre daños a los cultivos antes de la cosecha y por - muerte o pérdida de ganado.

g) Diversos.

Abarca los daños no incluidos en los ramos anteriores.

La Administración de los Recursos Humanos en el modelo pro- puesto, tiene como objetivos principales:

- 1) Buscar el elemento humano idóneo para satisfacer las - necesidades de la empresa.
- 2) Crear el ambiente propicio entre todos los colaborado- res.
- 3) Crear la estimulación a la independencia mental.
- 4) Buscar la estimulación económica a corde con la empre- sa y los trabajadores, haciendo equitativo éste objeti- vo para ambas partes.
- 5) Crear motivación en el desarrollo de las actividades - de la empresa y hacer conciencia en los trabajadores.

De acuerdo a la investigación hecha, la Administración de - los Recursos Humanos en la Empresa "X" de Seguros, denota de- ficiencias en el Area de Personal, en cuanto a las funciones de:

- a) Reclutamiento.
- b) Selección.
- c) Inducción.

d) Relaciones Humanas.

e) Administración de Sueldos y Salarios.

En base al modelo propuesto, se establecen técnicas de personal, basadas en la administración moderna para corregir errores y deficiencias en el desarrollo de las funciones de la administración de personal, tomando en cuenta las necesidades de la Empresa y de los trabajadores de la misma, para lograr una mayor eficiencia y satisfacción en el trabajo que redunde en beneficio de los empleados, de la Empresa y de la Sociedad en general.

= B I B L I O G R A F I A =

- Los Seguros Privados en México.
Salvador Gómez Arreola.
- Los Seguros de Daños.
José Luis Zerecero A.
2a. Edición 1977.
- Anuario Estadístico Seguros y Fianzas.
Comisión Nacional Bancaria y de Seguros 1982.
- Revista Mexicana de Seguros y Fianzas.
Revista Mexicana, 1982.
 - Publicaciones Técnicas.
Muenchener Rueckversicherungs - Gesellschaft
1981 - 1982.
- Ley General de Instituciones de Seguros.
- Administración de los Recursos Humanos.
Fernando Arias Galicia.
 - Metodología de la Investigación.
Fernando Arias Galicia.
Editorial Trillas.
 - Administración de Personal.
Agustín Reyes Ponce,
Editorial Limusa,
Primera Edición 1979.
- Administración de Sueldos y Salarios.
Agustín Reyes Ponce,
Editorial Limusa,
Primera Edición 1979.
 - Administración de Personal.
Paul Pigor y Charles A.
Myers.
Editorial C.E.C.S.A.

- Principios de Administración.
George Terry.
- Información recibida directamente de Compañías de Seguros.
- Mc Kinsey & Company, Inc. Sucursal en México:
"Marco Integral para el Desarrollo de la Industria Mexicana de Seguros".
Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros,
México, 1980.