

870102

Universidad Autónoma de Guadalajara 35
INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO 29

ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ORGANIZACION DE UNA PROMOTORIA DE SEGUROS

SEMINARIO DE INVESTIGACION

que para obtener el título de

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

presenta

MARTHA MARGARITA ORTIZ RAMIREZ

GUADALAJARA, JAL., 1986.



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 está 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

	PAGINA
INTRODUCCION	1
CAPITULO I	
"CONCEPTOS BASICOS DE ORGANIZACION"	
1.- Diferentes definiciones de Organización	3
2.- Importancia que reviste una buena administración.	6
3.- Historia de la tarea de Organizar	9
4.- Principios básicos de la Organización	14
5.- El porqué debe ser dinámico el proceso de Organizar.	22
CAPITULO II	
"GENERALIDADES DEL SEGURO"	
1.- Historia del seguro en México	25
2.- Concepto de seguro, y tecnicismos que se usan en el ambiente.	31
3.- Clases de seguros que existen en México	38
CAPITULO III	
" EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS ANTE LA ORGANIZACION"	
A).- Como Integrador de la Organización	42
B).- Como directivo de la Organización	48
CAPITULO IV	
" PASOS A SEGUIR EN LA ORGANIZACION DE UNA PROMOTORA DE SEGUROS "	
1.- Selección del Promotor	53
2.- Planeación de objetivos y metas	54
3.- Constitución de la Sociedad Promotora	57
4.- Adaptación de las Instalaciones	58

	PAGINAS
5.- Organigrama de la Promotoría de Seguros	60
6.- Capacitación	66
7.- Motivación	67

CAPITULO V

"CONTROLES ESTABLECIDOS CON LA FINALIDAD DE EVALUAR LAS ACTIVIDADES"

A).- Control administrativo	69
E).- Control del área de ventas	78
CONCLUSIONES	82

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

Nuestra cultura ha experimentado cambios en verdad--
asombrosos y constantes en cada uno de sus ámbitos, tanto
en las costumbres, como en creencias y en formas de vida.

Nos encontramos ante un enorme adelanto en la ciencia
y en la tecnología, no podemos aislar este fenómeno de las
Organizaciones sociales y en particular de las empresas y
creadoras de fuentes de trabajo.

Por lo tanto siendo la Organización una de las cuatro
funciones fundamentales del proceso administrativo, ha te-
nido que evolucionar para poder enfrentar la situación que
se vive actualmente.

La Organización moderna es muy diferente a la que se
practicaba hace varios decadas, ya que el comportamiento -
de los individuos en la Organización ha cambiado y está --
evolucionando continuamente de acuerdo a las exigencias de
sus necesidades, Se debe de tomar en cuenta que han evolu-
cionado también algunos conceptos básicos en lo que se re-
fiere a la Organización como parte elemental para llevar a
cabo una buena administración, como se pueden mencionar:-
La autoridad, las relaciones y la estructura de la empresa

La Investigación pretende demostrar que el Licenciado
en Administración de Empresas, está preparado para Organi-
zar y dirigir toda actividad; ya sean de tipo: mercantil,
financiera, industrial, agrícola, bancaria, empresas priva-
das y públicas, etc.

En Este Seminario de Investigación se valorará la im-
portancia de la presencia del Licenciado en Administración
de Empresas en la Organización de una Promotoría de Segu-
ros, que día a día va ganando mayor terreno en México el -

fascinante mundo de la venta de seguros.

Primamente se dan a conocer los conceptos básicos y Generalidades de la "Organización" como parte del proceso-administrativo; con la finalidad de que se valore la importancia que tiene ésta en la formación y éxito de cualquier empresa.

En segundo término se da un Panorama amplio de lo que son los Seguros y su evolución y funcionamiento en México.

En tercer lugar es importante hablar de los dos enfoques del licenciado en Administración de Empresas ante la Organización.

Posteriormente nos enfocaremos directamente en el trabajo práctico, que consiste en planear y establecer los aspectos básicos para el funcionamiento de una Promotoría de Seguros con la finalidad de que pueda penetrar en el mercado competitivo, estableciendo al personal que colaborará en la misma.

Y por último se establecerán las formas de evaluación y control de las actividades que se lleven a cabo en la oficina, minimizando errores mediante una adecuada Organización de la Compañía.

C A P I T U L O I
"CONCEPTOS BASICOS DE ORGANIZACION."

1.- DIFERENTES DEFINICIONES DE ORGANIZACION.

Louis A. Allen define a "La organización como el proceso de identificar y agrupar el trabajo que se va a ejecutar, definiendo y delegando responsabilidad y autoridad y estableciendo relaciones para el propósito de hacer que el personal trabaje unido en forma más efectiva en la consecución de los objetivos". (1)

Implica la construcción de una estructura en la cual puedan dividirse las funciones que se van a desempeñar y asignarse a los departamentos, divisiones, puestos y posiciones adecuadas. También comprende la definición de Obligaciones, autoridad, responsabilidades y relaciones de cada una de las unidades.

La efectividad con la cual pueda organizarse y asignarse el trabajo a los individuos más calificados, ayudará a determinar la eficiencia con la cual puedan hacer su trabajo y la satisfacción que sean capaces de derivar de él.

Stroom Longenecker nos dice.- "La Organización se refiere a la asignación de funciones y trabajos a los componentes organizacionales y a los empleados individuales. Incluye la delegación de autoridad a los gerentes, subordinados y empleados operativos, de manera que puedan cumplir adecuadamente con sus obligaciones. La Organización establece el patrón de las relaciones observadas por todos los miembros de la Organización.

La Organización culmina con una formal declaración --

(1) Administración de personal
CHRUDEN/ SHERMAN
Editorial: C.E.C.S.A.
México. 1932 Pag. 61

de la estructura de la empresa. Por lo general esto forma o toma la forma de un Organigrama que muestra todos los niveles y posiciones administrativas.

George R. Terry define: "Organizar es el establecimiento de relaciones efectivas de comportamiento entre personas de manera que puedan trabajar juntas con eficiencia y puedan obtener una satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de alcanzar alguna meta u objetivo". [2]

Se busca la Organización porque el trabajo por hacer requiere los esfuerzos de más de una persona, y por lo tanto cuando dos o más personas trabajan juntas hacia un objetivo común, las relaciones entre ellas dan origen a problemas tales como: quién decide qué asuntos, quién hace cuál trabajo, y para ello existe la Organización quién determina las bases.

Oliver Cheldon define "Organización es el proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deben ejecutar con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecuten sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles".

Ernest Dale "Se puede definir la Organización como un proceso de:

- 1.- Determinar que es lo que debe hacerse si ha de lograrse una finalidad dada.
- 2.- Dividir las actividades necesarias lo suficientemente pequeñas para que puedan ser desempeñadas por una persona, y

[2] Principios de Administración

George R. Terry.

Editorial C.E.C.S.A Nueva edición.

México. Nov. 1981. Pág. 304

3.- Suministran los medios para la Coordinación de modo - que no se desperdicien esfuerzos y los miembros de la Organización no interfieran unos con otros".

David M. Pecheny nos dice: "La acción de organizar - una empresa implica proveer todos los elementos necesari- - os para su constitución. Así como son tareas de organi- zación: la dotación de los bienes de uso, materiales y ma- terias primas necesarias para comenzar las actividades, - medios financieros y sobre todo la elección del personal- y la estructuración del cuerpo social portador de la mi- - sión administrativa".

Leemans y Labor determinan: "Organización es dispo- ner las diferentes partes de un todo de tal manera, que - puedan cumplir las funciones para las que han sido desti- nadas y para el bien general".

"Organización es un sistema y un sistema está compues- to de elementos o subsistemas tan relacionados entre sí e integrados que forman un todo que presentan atributos úni- cos" (3)

Después de haber expuesto y analizado opiniones de - diversos autores, me permito proponer la siguiente defini- ción de Organización:

Organizar es una etapa elemental del proceso adminis- trativo; teniendo como principal objetivo el de proveer a la empresa de los medios económicos, físicos y humanos ne- cesarios para su óptimo desarrollo, llevando a cabo las - funciones correspondientes de división del trabajo en uni- dades lógicas, que será realizado eficientemente por las- personas adecuadas.

(3) Dirección Organizativa; sistemas y procedimientos.
Earl F. Lundgren.
Editorial: Diana.
México, 1984 Pag. 23 .

2.- IMPORTANCIA QUE REVISTE UNA BUENA ORGANIZACIÓN.

La Organización siempre ha sido de gran importancia para el hombre, ya que los orígenes de ésta son tan antiguos como la Sociedad Humana.

La organización ha penetrado en todas las actividades del hombre porque la colaboración humana, la mutua dependencia de los individuos y la protección contra amenazas han fomentado una intensa actividad organizativa en la humanidad.

Como nosotros sabemos existen 4 etapas fundamentales en la administración que son:

- Planeación
- Organización
- Ejecución
- Control

Todas y cada una de ellas son igualmente importantes para que cualquier organización logre sus objetivos, pero cabe aclarar que la Organización es una de las funciones básicas de la administración, y por lo tanto ha sido la más estudiada.

La Organización debe dar como resultado una estructura de la empresa que pueda considerarse como el marco de trabajo que retiene unidas las diversas funciones de acuerdo con un esquema que sugiere orden, arreglo lógico y relaciones armoniosas.

La importancia clave de organizar es armonizar a un grupo de personalidades distintas, utilizando sus habilidades, todo hacia una dirección dada y determinada.

Si es efectiva una Organización se tendrán los sigu

guientes resultados.

1.- Se da un sinergismo, lo cual da como resultado que la acción de unidades individuales separadas se junten para proporcionar un efecto mayor a la suma de los componentes individuales.

2.- La Organización tiene un efecto favorable sobre la actuación y control gerenciales.

3.- Se busca un buen ambiente de trabajo, y la maximización de la satisfacción humana así como la productividad del trabajo.

4.- La Organización ejerce un efecto favorable y considerable sobre el control; ya que la Organización establece restricciones conocidas y expectativas sobre lo que se va a lograr.

5.- La Organización va a ser útil y a ser parte de la sociedad, y por ello no sólo ocupa abastecer las necesidades económicas, sino también las necesidades sociales y psicológicas de sus miembros, lo cual tiene que prevenirse en el proceso de Organización.

6.- Otorgar mayor facilidad para que exista una buena administración.

7.- Fomentar el crecimiento y la diversificación de actividades debidamente encausadas.

8.- Permite con mayor libertad la utilización óptima de todos los adelantos técnicos.

9.- Estimula el equipo humano de trabajo.

El objetivo en la Organización es formar un grupo de trabajo que funcione eficiente y provechosamente, para lograr dicho objetivo deben estipularse con claridad los canales de flujo de autoridad y de las comunicaciones hacia arriba o hacia abajo. En consecuencia, la dotación de personal que debe incluir la selección y desarrollo del personal, es de mucha importancia; ya que es la gente que se en

cuentra en ella, lo que hace que una Organización tenga éxito o fracase.

El objetivo de un marco sistemático para el análisis de las estructuras organizativas es ayudar a responder a preguntas prácticas como éstas:

- ¿Quién se comunica con quién? Y sobre que temas?
- ¿Quién controla la formulación de determinadas reglas de decisión, y quién las aplica?
- ¿Como y por quién son determinados los permisos y penalizaciones organizativas?

Los enfoques de la ciencia de la administración a -- los problemas organizativos son esencialmente: análisis de decisiones, funciones y actividades.

Claro está que los aspectos motivacionales y de otros aspectos del regateo o negociación, el conflicto, la distribución del poder y las tensiones internas que existen en todas las organizaciones, se ven afectadas por las estructuras específicas de Organización y comunicación.

El análisis de la Organización no se propone reestructurar los objetivos, metas y propósitos de la organización más bien el propósito que persigue dicho análisis es diseñar una "buena organización" que se ajuste a las metas y objetivos declarados y aceptados.

La naturaleza de la organización es la orientación de las actividades de decisión de un grupo, describiéndose la estructura por cuanto se refiere a canales de comunicación, generación de reglas y decisión y mecanismos de control.

Toda organización cuenta con estructuras y sistemas de organización los cuales varían de acuerdo a las tareas y objetivos que se persiguen, tamaño de la empresa, etc.

3.- HISTORIA DE LA TAREA DE ORGANIZAR

Desde la época antigua algunos han dirigido los esfuerzos de otros para lograr un objetivo específico, siendo esto sin tener bases fijas ni formalidades.

En los últimos cincuenta años han ocurrido cambios muy importantes en cuanto a la organización, paralelamente al crecimiento en tamaño y complejidad de las firmas.

A principios del siglo, los gerentes de línea consideraban la organización como una parte integral del trabajo del gerente.

A medida que las Compañías crecían en tamaño y complejidad, empezaron a toparse con problemas de Organización, se establecían comités llamados "ad hoc" para resolver el problema específico, dichos comités se disolvían cuando la tarea había sido cumplida. A veces los ejecutivos de línea o comités responsables de la organización buscaban el consejo de consultores externos durante el proceso de toma de decisiones.

Poco a poco con la creciente necesidad de consejo y ayuda dieron por resultado la formación en algunas Compañías de grupos internos de personal, estos grupos se convirtieron luego en departamentos de Organización. Frecuentemente resultaron de la evolución de los departamentos de personal, pero en ocasiones se crearon en otros departamentos o fueron iniciados como unidades separadas.

Antes de la Segunda Guerra Mundial, pocas Compañías contaban con un departamento de Organización. Uno de los primeros departamentos de organización o tal vez el primero de todos; fue establecido en la "Standard Oil Company of California". Desde entonces, esta actividad ha ganado mayor aceptación entre las corporaciones.

La mayoría de los departamentos de Organización de -

Las Compañías que participaron en un estudio de investigación que se efectuó, fueron formados a finales de las décadas de 1950 y 1960.

Actualmente, en los medios industriales, gubernamentales y no lucrativos se habla de Organización, comunicación y relaciones humanas como nunca antes de haberlo hecho. La mayoría de los estudios sobre firmas y sus problemas de administración superior muestran que los problemas de la índole organizativa y humanos ocupan un lugar privilegiado en la mente de los ejecutivos.

Los presidentes de las Compañías en donde se hizo un estudio para medir el grado de importancia que reviste el ante de organizar en las compañías, manifestaron lo siguiente: Que la Organización es un factor determinante para poder alcanzar el éxito de cualquier empresa, la amplitud de su participación en esta actividad se ve confirmada por la encuesta realizada, por los datos que nos muestra el siguiente informe:

De 167 presidentes que participaron, el 51% de ellos declararon emplear más del 11% de su tiempo en problemas de Organización.

El 33% emplean de 5 a 10% de su tiempo en tales problemas. Sólo 16% de los presidentes dedican menos del 5% de su tiempo en problemas relacionados a la organización de la compañía.

Existen una gran cantidad de teorías acerca de la Organización, las cuales han sufrido cambios sustanciales, como resultado de las investigaciones en las ciencias de la conducta.

Entre las teorías de la Organización más sobresalientes se encuentran:

TEORIA CLASICA O TRADICIONAL:

Esta teoría estaba orientada principalmente a la eficiencia y al logro de objetivos. De acuerdo con esta teoría la atención estaba centrada en la creación de una estructura en la cual pudieran lograrse la especialización por funciones, así como la división y coordinación del trabajo. - Se consideraba que esta estructura era esencial para establecer la jerarquía de la autoridad y los canales a través de los cuales pudiera ejercerse esta autoridad, así como asignarse la responsabilidad y controlarse el desempeño.

En la teoría clásica, se suponía que la organización del trabajo estaba basada en un proceso sistemático y racional que pudiera lograrse en forma lógica e impersonal, sin tomar mucho en cuenta los problemas y las características de las personas que iban a desempeñarlo.

Así pues, la función de la administración de personal se consideraba que era principalmente la de colocar al empleado adecuado en el puesto adecuado, y de entrenarlo y motivarlo para que desempeñara con eficiencia los deberes de su puesto.

La teoría clásica de la organización ha sido criticada por preocuparse demasiado de los objetivos, de la estructura, de los principios y de los controles, en tanto descuidaba las dimensiones humanas de la organización. Pero también debe reconocerse que en términos de los conocimientos que en aquel tiempo se tenían, la teoría clásica representaba una irrupción significativa en el campo de la administración, ya que proporcionaba fundamentos de importancia sobre los cuales se han ampliado las teorías que le siguieron.

TEORIA NEOCLASICA

TEORIA NEOCLASICA:

La teoría neoclásica pone mayor énfasis en la humanización de la organización, aunque suponiendo un tanto erróneamente que un trabajador satisfecho es un buen trabajador. Si bien no descartaba el interés de la teoría clásica por la estructura, por la autoridad y por los controles, la teoría neoclásica buscaba relacionar estos factores al comportamiento y a los objetivos de los empleados. Así pues, - la teoría neoclásica fomentaba el reconocimiento, por parte de la gerencia, de la función de los grupos informales - y la corriente secreta de rumores en la organización y en sus efectos sobre la conducta de los empleados. También ayudó a que los gerentes fueran más conscientes de la necesidad de una mejor comunicación formal, de los estilos de dirección más democráticos, y de una mayor participación de los empleados en las decisiones que afectarían su bienestar.

Aun cuando contribuyó a mejorar las prácticas gerenciales y ayudó a ampliar los cimientos para la moderna teoría de la organización, la teoría neoclásica padecía algunos puntos débiles. Si bien centraba la atención en las dimensiones humanas, o sea en el individuo y su grupo, la teoría neoclásica no avanzó lo suficiente en reconocer algunas otras dimensiones de la organización en su interacción y en sus interrelaciones. Algunos teóricos neoclásicos, además, tendían a sobre enfatizar las consideraciones humanas en perjuicio de los objetivos formales, la autoridad y los controles en la organización. Más aún, de acuerdo con esta teoría, algunos gerentes se inclinaban a dar demasiada importancia a las prestaciones y servicios al empleado y se concentraban en tratar de convertir a la organización en una gran familia feliz. Como consecuencia, algunos descubrieron, bastante tardamente, que era muy posi

ble tener una fuerza de trabajo feliz, pero relativamente-improductiva.

TEORIA MODERNA DE LA ORGANIZACION:

En el transcurso de la década pasada ha ido evolucionando una teoría de organización más refinada y comprensible, a la cual se le llama teoría moderna de la organización.

Esta teoría concibe a la organización como un sistema dinámico, como un grupo de componentes que interactúan y se interrelacionan, o de partes que se mantienen unidas en un estado de equilibrio dinámico.

Las partes o componentes estratégicos que algunos teóricos consideran que componen el sistema de la organización son:

- 1.- El individuo: Para el sistema, es básico el componente individuo, incluyendo sus actitudes, sentimientos, rasgos personales, motivos y otras variables que son parte de su forma de ser y que ayudan a determinar su conducta.
- 2.- La estructura formal de la organización: Incluye la estructura formal, la jerarquía de la autoridad, los canales de comunicación y el patrón de la comunicación que este proporciona, junto con sus objetivos, políticas, procedimientos y otros instrumentos administrativos que ayudan a formalizar y a facilitar su operación.
- 3.- La organización informal: Incluye los estándares y patrones de conducta que son impuestos a sus miembros por el grupo de trabajo, los sistemas informales de comunicación y los métodos para abreviar los procedimientos formales.
- 4.- Los esquemas de roles y status componen el cuarto componente, son los creados por las organizaciones tanto formal como informal y por los antecedentes y formas de comportarse del individuo que forma estas organizaciones.

5.- la disposición física: Que consiste de elementos tales como herramientas, equipo, procesos y programas con los cuales se ejecuta el trabajo; incluye los esfuerzos físicos, los peligros y las circunstancias del puesto o, en pocas palabras, todos los elementos del ambiente físico total del trabajo.

Puesto que todos estos componentes de una organización están interrelacionados, todos los cambios que puedan ocurrir en uno de ellos crearán cambios en uno o en varios de los otros componentes.

A pesar de las críticas y puntos de vista relativos a las diversas teorías de la organización, debe reconocerse que cada una de estas teorías ha contribuido al mejoramiento de la práctica administrativa.

4.- PRINCIPIOS BASICOS DE LA ORGANIZACION.

Es de suma importancia mencionar algunos principios básicos de la Organización; puesto que es necesario partir de bases sólidas para organizar cualquier tipo de empresa, es de muy buena utilidad aprender y saber usar ciertas reglas que nos ayudarán a aprovechar las oportunidades que se presenten y a no cometer errores graves en perjuicio de la empresa en general, los siguientes principios habrá que tenerlos presentes en la formulación de las cartas y manuales de organización, considerando al personal como el elemento substancial que hará uso de la organización de la empresa, es decir, el elemento que actúa de acuerdo a las disposiciones formuladas y establecidas de acuerdo a las actividades señaladas en cada unidad de organización.

Es necesario saber interpretar los principios, recordar que a las personas no se les puede obligar o pedir más que hasta el límite de sus posibilidades físicas y mentales es decir, no se les puede exigir más de lo que puede dar.

La teoría de la organización clásica consta de principios, la mayoría de ellos fueron propuestos por Henry Fayol. Los más importantes principios clásicos de Organización son los que a continuación se mencionan:

OBJETIVOS.

"Un objetivo es una meta que se fija, que requiere un campo de acción definido y que sigue la orientación para los esfuerzos de un dirigente." (2)

Los objetivos nos ayudan a determinar el curso de acción a seguir; por lo tanto deben de ser: Definidos con claridad, de preferencia cuantificables y susceptibles de ser medidos; realistas y entendibles para todos los miembros de la empresa.

Debe de existir una armonía entre los objetivos generales de la empresa y los objetivos de cada una de las áreas o de la gerencia; ya que si se interponen entre sí, no se logran lo que se pretende; provocando la desviación de los esfuerzos.

COORDINACION.

Es la disposición ordenada del esfuerzo del grupo para dar unidad de acción con vistas a un propósito común. La Coordinación es el principio básico de la organización y ésta abarca todos los demás.

El Administrador efectivo es aquel que sabe llevar a cabo una buena Coordinación de los esfuerzos.

(2) IBID.
Pag. 56

AUTORIDAD.

La Autoridad es el derecho oficial y legal de ordenar acción por otros y de hacerla cumplir. La autoridad se ejerce tomando decisiones y vigilando que éstas se cumplan al pie de la letra. Dicho cumplimiento se logra en varias formas como son: por medio de la persuasión, por sanciones, -- por coersión, por restricción, o bien por medio de la fuerza.

Es muy importante que los subordinados de aquella persona que tiene autoridad, lo acepten y por tanto obedezcan.

Existen varios tipos de autoridad como son:

"La autoridad de la situación", que consiste en que una persona asume la autoridad para enfrentar y dar solución a situaciones de emergencia, la cual concluye una vez que se ha ya solucionado el problema.

También existe la llamada "autoridad de puesto", que es la autoridad que posee una persona por virtud del puesto superior que ocupa en la organización en donde labora.

La autoridad ejercida en una organización puede clasificarse en tres tipos:

De línea

De staff

Y funcional

La autoridad de línea representa el derecho o la facultad de dar órdenes al personal subordinado y a emprender acciones disciplinarias contra quienes violen estas órdenes o por otras causas justas. La autoridad de línea sólo puede ejercerse sobre los subordinados en la cadena de mando y no horizontalmente, sobre personas de otros departamentos de la estructura.

La autoridad de staff en realidad no es autoridad en-

el sentido estricto de la palabra, ya que no proporciona ningún derecho específico para dirigir, emitir órdenes o disciplinar a otros. En vez de ello, sólo implica la capacidad para proporcionar ayuda, consejo, asesoría o servicios a otros. Va que su obligación es proporcionar información.

La autoridad funcional, - la diferencia que existe entre la autoridad funcional y de staff es principalmente de grado. La autoridad funcional implica el derecho de emitir órdenes relativas a la ejecución de una función en particular. No es tan obligatoria como la autoridad de línea, ya que no implica el derecho a disciplinar a otros - para obligar su cumplimiento. Por lo tanto, la autoridad funcional puede ser ejercida sobre individuos de otros departamentos en toda la organización, en tanto que la autoridad de línea sólo puede ejercerse con los subordinados en la cadena de mando.

RESPONSABILIDAD.

La Responsabilidad es la obligación que tiene un individuo para cumplir con las actividades asignadas con lo mejor de su habilidad. En otras palabras; es lo que se espera que un individuo realice en el desempeño de su trabajo específico.

La Autoridad y la Responsabilidad de toda persona - debe ser coigual, es decir, la responsabilidad es como un gemelo inseparable de la autoridad; por lo tanto la autoridad que tenga un funcionario debe corresponder a su responsabilidad; y viceversa, toda responsabilidad debe ir acompañada de su correspondiente autoridad.

La responsabilidad cobra existencia cuando una per-

sona con autoridad, por ejemplo un gerente, acepta la obligación de desempeñar un trabajo y principia a utilizar su autoridad.

Es muy importante definir perfectamente la responsabilidad que posee cada individuo, ya que esto contribuye a que progresa el que la acepta, ayuda a que se haga el trabajo, disminuye la posibilidad de escabullir el bulto o como se dice "pasar la bolita", estimula la iniciativa, el desarrollo de los recursos propios y la confianza, -- contribuye a conocer quién es responsable, de qué y cuándo, ayuda a colocar a la persona apropiada en un puesto - determinado rápida y directamente.

DELEGACION.

Delegar significa conceder o conferir la autoridad de un jefe o de una unidad orgánica a otras personas para que desempeñen determinados cometidos.

Delegar no significa renunciar o liberarse permanentemente o temporalmente de las obligaciones, sino más bien la concesión de derechos y la aprobación para que otros operen dentro de líneas prescritas.

La delegación tiene una característica doble, debido a que, como resultado de la delegación, el subordinado recibe autoridad de parte de su superior, pero al mismo tiempo su superior retiene toda su autoridad original.

Las razones primordiales por las cuales se delegan son las siguientes:

- a).- Cuando se tiene al cargo más trabajo del que personalmente puede realizar una persona.
- b).- La delegación es el paso crucial para contribuir al desarrollo de subordinados.

c).- Es indispensable para que se vaya entrenando el sucesor de la persona que tarde o temprano ocupará dicho puesto.

La delegación aparece en la Organización como una consecuencia necesaria a la naturaleza procesal del liderazgo, ella es inherente a la naturaleza misma de la relación entre superior y subordinado. Por otra parte, el modo como el líder delega la autoridad permite identificar tres tipos diferentes de jefe.

1.- Aquel a quien le resulta fácil delegar su propia autoridad y que incluso estaría complacido de poder transferir responsabilidades; la principal característica de esta clase de personas es su repugnancia o resistencia a aceptar la responsabilidad y las obligaciones que esta impone. No son líderes auténticos y solo se encuentran en ese papel por circunstancias fortuitas.

2.- El que delega la autoridad con facilidad y procede a ello en cuanto percibe la necesidad de hacerlo. No obstante, tiene conciencia de que siempre hay algo que no puede delegar y que es su propia autoridad y la responsabilidad correspondiente. Es este sentido de la responsabilidad lo que lo decide a delegar cualquier función tan pronto como su tarea global comienza a exceder sus responsabilidades personales de trabajo. Tales personas son los verdaderos líderes de programas.

3.- El último tipo está representado por aquel líder que siendo muy deficiente para ejecutar cualquier tarea que sea susceptible de realizarse personalmente, fracasa como organizador, por su incapacidad para utilizar las aptitudes de otros.

En ciertas circunstancias, la absoluta necesidad física puede forzarle a delegar alguno de su deber, pero siempre

trata de retener en la medida de lo posible la autoridad esencial para un desempeño eficiente de tales deberes. Este tipo de personas plantea con frecuencia el mayor obstáculo al crecimiento organizado de las Instituciones, en torpeciendo el desarrollo de las mismas.

TRAMO DE CONTROL.

El tramo de control es el número de subordinados in mediantos que se reportan a un sólo jefe.

Los tramos de control cortos facilitan las relaciones personalizadas entre el jefe y los subordinados.

El tramo de control adecuado es básicamente asunto de comportamiento y varía, no es algo que se encuentre es tablecido de ante mano. Es el mismo jefe quien debe de darse cuenta de el numero de subordinados adecuado, y que pueda controlar.

ESPECIALIZACION Y UNIDAD DE MANDO.

Especialización significa lo siguiente: Cuando más se divide el trabajo dedicado a cada empleado a una actividad, más limitada y concreta; se obtiene de él mayor eficiencia, precisión y destreza en el desempeño de sus labores.

La especialización tiene como límites los que impone la naturaleza humana del trabajador, cuando no se reconocen, fácilmente se llega a una superespecialización, co mo produce monotonía o lesiona la dignidad humana del trabajador, reduciendolo a una máquina o una parte mecánica de un sistema.

La especialización debe tender a lograr que siempre

que sea posible el trabajo de cada persona se enmarque - dentro de una disciplina o se restrinja a una función específica; pero ante las limitaciones generalmente se opta porque las funciones relacionadas entre sí, se agrupan bajo un jefe común, y de esto se deriva el principio enunciado como unidad de mando.

Este principio de unidad de mando asegura la efectividad y coordinación entre los diferentes niveles de la organización; o sea que cada persona deberá de recibir órdenes de un jefe y ser responsable sólo ante él, - lo importante de esto radica en que si una persona recibe órdenes de más de un jefe, probablemente esté confusa acerca de lo que de lo que deberá hacer, puesto que las órdenes de diferente persona tendrán que estar en conflicto.

También, si un jefe salva un nivel para dar sus instrucciones, la persona colocada en el puesto intermedio ignorará lo que se está haciendo y el porqué de aquello.

EQUILIBRIO.

Este principio quiere decirnos que las diferentes partes de la Organización deberán estar en equilibrio y que a ninguna de las funciones deberá dársele excesiva importancia a expensas de otras. Ya que hay que considerar a la organización como un sistema, cuyas partes están interrelacionadas entre sí y que si alguna de ellas es modificada automáticamente se ven afectadas las otras.

El desequilibrio puede ocurrir por ejemplo, cuando sucede que el máximo ejecutivo está más interesado en una función que en otra, tal vez debido a que la conoce más, o bien porque personalmente le agradan más aquellas personas que las están llevando a cabo.

5.- EL PORQUE DEBE SER DINAMICO EL PROCESO DE ORGANIZAR.

Una Organización está tan íntimamente vinculada a las personas, es una entidad viva y vibrante. Todo lo que tiene vida cambia, nada permanece estático. Por ende las organizaciones cambian y por ello el gerente inteligente usa la dinámica de la organización para su provecho.

Existen varias razones importantes por las cuales cambian las organizaciones, entre ellas se pueden mencionar las siguientes:

- Comunicación inadecuada.
- Lentitud en la toma de decisiones.
- Malos entendidos de las relaciones organizacionales.
- Fluctuación en la demanda de los productos o servicios proporcionados por la organización, trayendo como consecuencia la reducción del número de empleados, cambios en la estructura.
- La obsolescencia de funciones.
- Los cambios tecnológicos, ya que nuevo equipo puede exigir cambios drásticos en los procedimientos de trabajo y en las exigencias de aptitud. Los cambios en los procesos requieren arreglos de unidades y relaciones de la organización, ya que determinados métodos de producción que eran satisfactorios, ahora podrían resultar totalmente inadecuados de acuerdo con los nuevos procesos.
- La tendencia de "hacer lo que hace el vecino" en los cambios orgánicos.
- El elemento humano es un concepto dinámico, los seres humanos cambian en sus características.
- Debido a los cambios en el personal de la alta gerencia se toma por concebido que a la entrada de un alto ejecutivo éste tiene el derecho y se espera que reorganice

su unidad organizacional.

Cualquier reorganización es costosa; existe un perlodo de ajuste y modificación antes de que los empleados y sus relaciones orgnacias se vuelvan a articular. Se debe de tomar en cuenta que un cambio organizativo en exceso y demasiado pronto es molesto para quienes resultan afectados por él, y por ello es vital mantener los cambios organizacionales dentro de límites razonables.

La dinámica de la Organización también trae benefi-cios; entre los cuales mencionaremos los siguientes:

- a).- Mantener un ambiente en el cual puedan hacerse preguntas difíciles, esto es; Para poder identificar el momento adecuado en el que se deba modificar el proceso de organizar, es necesario aceptar las críticas, no prohibirlas, abrir bien los ojos y no engañarnos a nosotros mismos. Se debe ser autocrítico.
- b).- Utilizar la dinámica para motivar al personal, es decir: se requiere una alta motivación para aceptar un cambio y romper con la rigidez y desperdicio de una organización vieja. El personal con el cual se trabaja debe darse cuenta de que si está o no haciendo --- bien su trabajo, lo cual ayuda no sólo al desarrollo de la organización, sino también al desarrollo Inte-gro del individuo.
- c).- Tener un Programa para el reclutamiento y entrenamiento den nuevos empleados, lo anterior significa que la gente es su fuente de renovación de la organización. y la usnamica permite contar con un plan de reclutamiento que aporte una corriente continua de individuos capaces y motivados, así como programas constructi

vos y efectivos para el desarrollo de carreras dentro de la empresa.

d).- Combatir los intereses creados y el papeleo procesal
Existen personas que se resisten a toda costa a un cambio organizacional, ya que éste amenaza su status o la autoridad que posee. El hombre se convierte en esclavo de su forma acostumbrada de hacer las cosas. Pero gracias a la dinámica de la organización se da oportunidad de romper, de eliminar procedimientos inútiles y de mejorar el arreglo seguido por la organización.

e).- Concentrarse en lo que puede ser la Organización, no en lo que es o ha sido:

No ser meacoces y conformarnos con lo que tenemos; sino siempre ver hacia adelante, practicar un pensamiento positivo. Ver la dinámica de organización como algo bueno para la entidad.

C A P I T U L O I I

" GENERALIDADES DEL SEGURO".

I.- HISTORIA DEL SEGURO EN MEXICO.

Las Compañías de Seguros en México nacen a fines del siglo pasado, ya que durante los tres siglos en que los españoles dominaron en México, todos los seguros eran contratados por los mismos españoles que operaban de acuerdo a las leyes de su país, destacando entre ellas las "Ordenanzas para la casa de contratación de Sevilla", dictadas por el Rey Felipe II.

Después de la promulgación de la Independencia, los pocos seguros existentes fueron contratados por Compañías extranjeras y hasta el año de 1884, siendo Presidente de la República Don Porfirio Díaz, cuando se legisló por primera ocasión en materia de seguros ya en el código de comercio de 1884 aparecen disposiciones sobre la materia de seguros.

En el año de 1893, se hace el primer intento de normalizar y formalizar las operaciones de seguros. En aquellos entonces operaban en México además de las extranjeras, dos empresas mexicanas denominadas: "La Mexicana" y "La Fraternal", las cuales desaparecieron pocos años después.

En el año de 1897 se fundó la "Compañía General Anglo Mexicana de Seguros", en 1901 se fundó la "Nacional, Compañía de Seguros sobre la Vida", en 1906 la "Latino Americana, Compañía de Seguros de Vida" y en el año de 1908, "La Compañía de Seguros La Veracruzana".

En Mayo 25 del año de 1910, se expidió la "Ley Relativa a la organización de las Compañías de seguros sobre -

la vida", que ratifica a la Ley de 1892, y persegua la --
idea de que el estado tuviera una mayor intervenci3n en ma-
teria de seguros.

Los aspectos m3s importantes que cubra la Ley ante-
rior son los siguientes:

- 1.- El seguro s3lo podra ser practicado por empresas cons-
tituidas como Sociedades An3nimas o por Mutualidades.
- 2.- Que estas no podran operar sino mediante autorizaci3n
previa de la Secretarfa de Hacienda.
- 3.- Se hacfa obligatoria la constituci3n y la inversi3n de
reservas t3cnicas y de previsi3n.
- 4.- Se estableci3 la inspecci3n oficial de acuerdo con el
Reglamento respectivo.
- 5.- Las tarifas de primas y los documentos de contrataci3n
de los seguros, deber3n ser previamente aprobados por-
la Secretarfa de Hacienda.
- 6.- Se exigfa a las Empresas la publicaci3n peri3dica de -
sus Estados Financieros.
- 7.- Se ordenaba la creaci3n de un Departamento de seguros,
que se fund3 en la Secretarfa de Hacienda el 15 de Di-
ciembre de el a3o de 1910.

Debido a las vicisitudes y descontrol por el que pa-
saba la vida polftica en M3xico en aquella 3poca (1910), -
no se llev3 a cabo en la forma prevista el control de las-
operaciones de seguros y 3stos continuaron siendo practica-
dos como se hacfa anteriormente, el v3lumen de operaciones
practicada en aquella 3poca fu3 el que nos muestra el cua-
dro siguiente:

Aparece en la p3gina siguiente:

<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

El desarrollo de los Seguros privados en México, tiene dos etapas muy importantes que comprenden los períodos entre los años de 1926 y 1935, y la otra etapa comprende desde septiembre de el año de 1935 a la fecha.

El día 25 de Mayo de 1926, se dictó una ley denominada "Ley de Sociedades de Seguros", la que tenía por objeto que el estado ejerciera una mayor vigilancia y control de las instituciones de seguros, pero como la mayor parte de las operaciones de seguros en México, eran practicadas por agencias extranjeras con lo cual las primas generadas eran enviadas al extranjero y las inversiones de reserva a pesar de las disposiciones legales, se hacía casi en su totalidad en los países relativos a dichas empresas en beneficio de economías ajenas en detrimento de los intereses de los mexicanos.

Ante la situación que prevalecía, las autoridades mexicanas se vieron en la necesidad de mexicanizar el seguro promulgando el día 26 de agosto de el año de 1935, dos nuevas leyes, las que se encuentran actualmente en vigor:

"La Ley General de Instituciones de Seguros" y la -- "Ley sobre el Contrato de Seguros", constituyéndose al desarrollo del seguro en México, ya que la primera dejó sentadas las bases, para la verdadera mexicanización y el co-

recto funcionamiento de la industria aseguradora en México, y la segunda establece las normas para la interpretación y adecuada aplicación del contrato de seguros, estas disposiciones dieron origen al establecimiento de numerosas empresas, en total de 65; en diciembre de 1968, continuándose entre las que ocupan las principales lugares en el mercado son: La Monterrey Compañía de Seguros, S.A.; La Comercial S.A.; Seguros Nacional Compañía de Seguros S.A.; Seguros de México Bancomer S.A.; Seguros América Banamex, S.A.

Como una muestra de este progreso, basta analizar el cuadro de primas pagadas en el año de 1967 y 1968.

ESTADISTICA DE COMPANIAS DE SEGUROS DE VIDA EN MEXICO.

(Miles de Pesos).

	<u>PRIMAS DE PRIMER AÑO</u>	
	1968	1967
1.- Monterrey	46,589	40,774
2.- Comercial	24,699	22,917
3.- Nacional	22,170	19,500
4.- Bancomer	21,849	18,800
5.- América	13,701	11,855
6.- Latinoamericana	9,559	8,750
7.- Hidalgo	9,000	6,435
8.- Panamerican	8,290	7,013
9.- República	7,834	10,315
10.- Interamericana	3,122	3,844
11.- Oceanica	2,795	2,811
12.- Provincial	2,300	2,275

PRIMAS DE PRIMER AÑO

	1968;	1967
13.- Libertad	2,258	2,389
14.- Independencia	2,119	2,494
15.- Anglo Mexicana	1,927	1,152
16.- Equitativa	1,709	1,510
17.- Cuauhtemoc	1,506	1,575
18.- Azteca	1,078	.-
19.- Fondo	485	.-
20.- Metropolitana	430	491
21.- Atlas	412	736
22.- Ibero	310	279
23.- Cajeme	023	024
24.- Agente Viajero	020	022

PRIMAS DE RENOVACIONES

	1968	1967
1.- Monterrey	165,315	145,699
2.- Nacional	65,183	61,141
3.- Comercial	59,546	53,886
4.- Tancomec	49,424	43,374
5.- Latinoamericana	47,943	46,474
6.- América	47,282	45,625
7.- Panamerican	32,709	29,302
8.- Independencia	14,574	13,829
9.- República	12,907	8,104
10.- Interamericana	8,829	8,324
11.- Hidalgo	7,208	5,153
12.- Libertad	5,049	3,877

PRIMAS DE RENOVACIONES

	1968	1967
13.- Equitativa	4,755	5,153
14.- Cuahuatemoc	4,536	4,135
15.- Provincial	4,372	3,616
16.- Atlas	2,803	2,211
17.- Circulo M.H.	2,711	2,589
18.- Anglo Mexicana	2,248	2,236
19.- Ibero	2,188	2,376
20.- Oceanica	1,869	286
21.- Confederación	594	667
22.- Metropolitana	205	299
23.- Cajeme	107	102
24.- Agente viajero	089	099

(4)

Posteriormente como medida de seguridad social se -- crearon otras leyes del orden público:

- Ley del Seguro Social.- creada el 31 de diciembre de 1942
- Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de -- los Trabajadores del Estado, creada el 28 de dic. de 1958
- Ley de Seguridad Social para las Fuerzas Armadas, creada el 28 de diciembre de 1961.

En los últimos años se ha tenido algunas modificaciones distinguiéndose por su importancia las siguientes:

Reformas a la Ley General de Instituciones de Segu-iros en diciembre 29 de 1980, dictada por el Presidente de la República, Licenciado José López Portillo.

. Ley del Impuesto sobre Seguros, que entró en vigor -

(4) La tabla estadística fue tomada de la Revista Mexicana de Seguros. México.

en octubre de 1981.

Esta historia anteriormente expuesta, señala los esfuerzos que el Gobierno de México, juntamente con los Aseguradores mexicanos hicieron para consolidar la nacionalización de la Industria Aseguradora. Esta actividad para cuyo progreso hay en nuestro país un amplísimo campo y brillantes perspectivas. (5)

2.- CONCEPTO DE SEGURO? Y TECNICISMOS QUE SE USAN EN EL AMBIENTE.

SEGURO. El seguro es un procedimiento por el cual un conjunto de personas sujetas a las eventualidades de ciertos daños (riesgos), reúnen sus contribuciones a fin de rezarcir al integrante de ese conjunto que llegue a sufrir las consecuencias de esos riesgos.

La Organización de ese conjunto, selección de tales riesgos, fijación de las contribuciones de aquellas personas (asegurados), queda a cargo de una empresa (Sociedad Anónima, cooperativa, mutualidad, estado) que asume el riesgo, para que perdure y funcione una Promotora de Seguros es necesario que se manejen adecuadamente elementos técnicos y financieros de tal manera que logren el cumplimiento cabal de los contratos de seguros.

Todo individuo se encuentra expuesto a incontables riesgos en relación con la vida, el esfuerzo físico, el negocio y las diversiones; la mayoría de los individuos tienen interés en salvarse, siempre que sea posible, de las consecuencias perjudiciales de tales riesgos.

Hay riesgos tan inconsecuentes que los daños implicados se aceptan con escaso esfuerzo por evitarlos; pero algunos de ellos implican, por otra parte, serias consecuencias

(5) Datos de la historia, fueron tomados de la obra: Los Seguros Privados en México, de Gómez Arreola. México.

cias económicas que ningún individuo prudente desea enfrentar.

Como el seguro es un dispositivo que pone a la gente en condiciones de evitar las consecuencias de riesgos, da gran relevancia a éste.

(R. Riegel J. Miller.)

Es importante dar a conocer otra definición de lo que es el seguro.

Desde el punto de vista funcional, el seguro es un dispositivo social mediante el cual los riesgos inciertos de los individuos pueden combinarse en grupo para convertirse así en algo más certero, y en el que las pequeñas contribuciones periódicas de los individuos proporcionan fondos de los cuales se echará mano para retribuir a aquellos que hayan sufrido pérdidas.

En su aspecto legal, el seguro es un contrato, pues el asegurador se compromete a reintegrar cualquier pérdida financiera que pueda sufrir el asegurado dentro de la extensión del contrato, y el asegurado se compromete a pagar una retribución (la prima).

El asegurador puede ser una corporación, una asociación, un individuo, una capa operada por el estado o éste mismo. Las tres distintas formas de organizaciones que acepten el riesgo pueden ser llamadas, por conveniencia, el asegurador, y el individuo al que se exonera del riesgo es el asegurado.

El acuerdo entre ambos está sujeto a las leyes corrientes sobre contratos, los cuales se han modificado por los usos y costumbres del negocio, por las decisiones de los tribunales y por los estatutos.

REQUISITOS esenciales para el seguro:

Para que el contrato pueda operar con equidad, produ-

ción las ventajas deseadas y resultar práctico para el negocio asegurador, se necesitan las siguientes condiciones esenciales:

1.- El asegurado tiene que estar sometido a un riesgo verdadero. El riesgo puede ser una pérdida de mercancías, un accidente, un robo, etc. la pérdida considerada puede ser también una pérdida de propiedad visible o de algo intangible.

Es mejor que el riesgo sea tal, que el asegurado no pueda producir el mismo el suceso contra el que se asegura, ni aumentar la probabilidad de que éste ocurra.

2.- El riesgo contra el cual hay que asegurarse debe ser lo suficientemente importante para ameritar la suscripción de un contrato de seguros.

Muchas pólizas de seguros excluyen pérdidas sin importancia porque el costo del seguro resulta mayor que el valor de la protección que se brinda.

3.- El costo del seguro no debe ser prohibitivo. Con el fin de que el seguro sea de gran provecho para un amplio sector de la comunidad de negocios, la prima pagada debe de ser un poco baja para estar al alcance de un gran porcentaje de la población. De otro modo, los riesgos suscritos se limitarían a un grupo pequeño y seleccionado de personas cuyo número resultaría insuficiente para que pudiera aplicarse la ley del promedio.

Aunque en la realidad, nosotros estamos bien conscientes de que las primas que se cobran por los seguros son bastante elevadas, por lo cual no cualquier persona está al alcance de comprar un seguro.

4.- Se necesita asumir muchos riesgos; es necesario que un asegurador acepte un número considerable de ries-

gos para así operar con bases firmes. Ya que existe la -
tendencia del asegurado a escoger una Compañía de cierta-
importancia y renombre, ya que el volumen del negocio del
seguro proporciona una ventaja real.

5.- Es necesario que la extensión del azar implica-
do sea susceptible de un cálculo matemático aproximado.
Una Promotoría de Seguros no podrá vender garantías de --
protección futura sin cierto cálculo de siniestros futu-
ros. Claro está que no se puede exigir que el cálculo sea
cabalmente exacto.

El asegurado puede escoger entre distintas organi-
zaciones para asegurar su riesgo. Esas organizaciones pue-
den ser clasificadas de un modo general en siete grupos:

1.- El seguro por cuenta propia; es el proceder de
quien se encuentra sometido a un riesgo de pérdida y que-
pone de lado periódicamente ciertas cantidades con el fin
de crear un caudal que, con el tiempo, le compense cual-
quier pérdida que pueda sufrir.

2.- Mutualidades; es un arreglo mutuo, por medio --
del cual los propietarios pueden asegurarse así mismos --
combinando sus riesgos.

3.- Reciprocidad; La organización recíproca, es una
variedad de la idea mutualista. Aquí los distintos contra-
tantes de pólizas resultan ser a la vez aseguradores y a-
segurados, y no están incorporados.

Es una unión de personas, firmas ó sociedades llama-
das suscriptores, que intercambian recíprocamente contra-
tos de seguros por intermedio de un apoderado que tiene -
autoridad para constreñir severamente a los suscriptores-
dentro de los límites de poderes de un apoderado.

4. - *Sociedades Anónimas*; es una Compañía con fines lucrativos, y los accionistas tienen derecho a cualquier beneficio reportado por la operación del negocio y son -- responsables de cualesquiera pérdida en que se pudiere incurrir. Las primas cobradas por la venta del seguro siempre están estipuladas por adelantado, y que el asegurado siempre sabe cuánto le va a costar la protección.

5.- *Asociaciones de Lloyds*.- El tipo de asociación de este tipo es la de el Lloyds de Londres. Esta cuenta con más de 3,000 suscriptores, cada uno de los cuales se hace responsable personalmente del importe de seguros que suscribe. No se cuenta con un capital por acciones para protección del contratante de pólizas, pero existe la reserva usual de primas no devengadas.

6.- *Compañías de participación de beneficios*; el seguro de accidentes mortales ha sido adoptado por Compañías que combinan algunas de las características de las sociedades anónimas y de las mutualidades.

Cuando una sociedad anónima para el seguro de vida ofrece dividendos limitados a los accionistas y emite pólizas de participación con reintegro de primas al asegurado, brinda un ejemplo de la compañía de participación de beneficios.

7.- *Seguro Gubernamental*.- Es una empresa de seguros manejada por el estado o la nación, en la que el gobierno asume la responsabilidad del pago de las pérdidas y el cobro de las primas a los clientes.

A continuación se darán a conocer algunos conceptos íntimamente relacionados con el funcionamiento de una -- Promotoría de Seguros.

COASEGURO.-

Participación de dos o más instituciones de seguros en el mismo riesgo en virtud de contratos directos realizados por cada uno de ellos con el asegurado..

REASEGURO.-

"Contrato por el cual un asegurador toma a su cargo en totalidad o parcialmente un riesgo, ya cubierto por otro asegurador, sin alterar lo convenido entre éste y el asegurado". (6)

RIESGO.-

El riesgo es un hecho eventual, generalmente a futuro, el cual trae consigo una consecuencia o un daño y que puede afectar la vida humana o la integridad física.

(7)

INTERESES ASEGURABLES.-

Interés que proviene de las relaciones de la parte que obtiene el seguro ya sea como acreedor o fiador del asegurado, o de vínculos de sangre o afecto con éste, los cuales justifiquen la esperanza razonable de beneficios al proseguir la existencia del mismo.

(7)

CONTRATO DE SEGURO.-

Mediante el contrato, la empresa aseguradora se obliga mediante una prima, a rezarcir un daño o a pagar una suma de dinero al verificarse la eventualidad prevista en el contrato.

(8)

(6) Gran diccionario enciclopédico ilustrado de selecciones del Reader's digest. Tomo #6 México. 1974.

Pag. 486

(7) Lecciones de seguros, de Issac Halperin.

(8) Concepto tomado de la Ley sobre el contrato de seguros".

AGENTES DE SEGUROS.-

Son aquellas personas físicas o morales que intervienen en la contratación de seguros mediante el intercambio de propuestas y aceptaciones, el agente se encarga de asesorar a los asegurados y modificar el contrato, según la conveniencia de los contratantes.

Los agentes de seguros pueden ser:

- a).- Personas físicas vinculadas a las Instituciones por una relación de trabajo, para desarrollar esta actividad.
- b).- Personas físicas que se dediquen a esta actividad en base a contratos mercantiles, vinculados a la Compañía de seguros por una relación laboral.
- c).- O bien pueden ser personas morales que se constituyen para operar en esta actividad. (Ley General de Instituciones de seguros).

POLIZA.-

Es el documento en el que se consigna el contrato de seguros, en términos generales deben contenerse en ella -- todos aquellos datos que sirvan para distinguir con claridad el riesgo, el asegurador y el asegurado.

La Poliza debe contener:

- a).- Nombres, domicilio de los contratantes y firma de la empresa asegurada.
- b).- La designación de la cosa o persona asegurada.
- c).- La naturaleza de los riesgos garantizados.
- d).- El monto a partir del cual se garantiza el riesgo y la duración de esta garantía.
- e).- Suma asegurada.
- f).- Cuota y prima de seguros,
- g).- Otras que estipula la ley. (Ley sobre el contrato de seguro).

PRIMA.-

Es la compensación que recibe la Compañía aseguradora por la aceptación del riesgo.

SINIESTRO.-

Realización del riesgo convenido en el contrato (Concepto obtenido de "seguros generales, principios y práctica, de Riesel y S. Miller).

INDEMNIZACION.-

Pago del daño originado como consecuencia del siniestro, el cual en ningún caso podrá exceder a la suma asegurada!

DIVIDENDOS.-

Parte de las utilidades en el ramo de vida de las compañías aseguradas que reparten entre sus asegurados dependiendo del tipo de póliza contratada.

3.- CLASES DE SEGUROS QUE EXISTEN EN MEXICO.

I. SEGUROS PERSONALES.

II. SEGUROS REALES SOBRE COSAS CONCRETAS.

III. SEGUROS PATRIMONIALES SOBRE INTERESES ECONOMICOS-EN GENERAL.

I.- SEGUROS PERSONALES:

1.- Seguros de vida: Contrato que obliga al asegurador a pagar la suma estipulada en la póliza, al fallecimiento del asegurado, o bien a pagar los dividendos y valores garantizados al finalizar el contrato.

tipos de seguros de vida:

- a).- Dotal.
- b).- Temporal.
- c).- Ordinarios de vida.

2.- Accidentes y enfermedades: Este proporciona los beneficios en caso de muerte en el accidente, y además protección contra la incapacidad a causa de lesiones corporales.

La póliza de enfermedades protege al asegurado contra las pérdidas económicas, debidas a las enfermedades.

- a).- Póliza de accidente personal.
- b).- Póliza para accidentes de viaje
no.
- c).- Póliza para accidentes de viaje
no en aeronaves.
- d).- Póliza de gastos médicos mayores.
- e).- Póliza de incapacidad por accidente o enfermedades.

CLASIFICACION:

II.- SEGUROS REALES SOBRE COSAS CONCRETAS:

1.- Incendio: Protegen los bienes contra pérdidas y daños causados por incendios y/o rayo, explosión, fulminación o accidente de naturaleza semejante.

2.- Seguro de Automóvil: Cubre el pago de indemnización por los daños o pérdidas del automóvil y a los -

daños o perjuicios causados a la propiedad ajena, a terceras personas con motivo - del uso del automóvil.

3.- Daños diversos: Cubre el pago de la indemnización por daños y perjuicios ocasionados a personas ó cosas por cualquier otra eventualidad.

4.- Agrícola y Ganadera: Cubre el pago de la indemnización por los daños y perjuicios que sufran los asegurados por muerte, pérdida ó daños ocurridos a sus animales, o el pago de la indemnización por pérdida parcial o total de los proventos esperados de la tierra antes de la cosecha en el contrato de seguro.

5.- Marítimo y Transporte: Cubre el pago de la indemnización de los daños y perjuicios que sufran los muebles objeto de traslado. Puede asegurarse los cascos de las embarcaciones y los aeroplanos, para obtener el pago de la indemnización que resulte por los daños causados a la propiedad ajena o a terceras per

sonas con motivo de su --
funcionamiento.

En éstos casos se podrá incluir en las pólizas regu-
lares que se expidan, el beneficio adicional de responsa-
bilidad civil.

III.- SEGUROS PATRIMONIALES SOBRE INTERESES ECONÓMICOS EN GENERAL.

1.- Responsabilidad civil y riesgos profesionales:

Protege al asegurado contra los daños que oca-si-
sione a terceros en sus bienes ó personas por -
cualquiera de los riesgos especificados y "cu-
biertos en el contrato.

2.- Seguros de Crédito: El pago de la indemnización
de una parte proporcional -
de las pérdidas que sufran-
los asegurados a consecuen-
cia de la insolvencia total
o parcial de sus clientes -
por créditos comerciales.

(9)

(9) Conceptos obtenidos de la obra: "Contabilidad de Se-
guros de:
Adolfo Hermida Rosales.
México.

C A P I T U L O III.

" EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS ANTE LA ORGANIZACION."

A).- COMO INTEGRADOR DE LA ORGANIZACION:

El desarrollo económico de nuestro país requiere cada día de un mayor número de profesionistas con una preparación máxima, entre los cuales se encuentra el Licenciado en Administración de empresas.

No obstante, de ser una profesión relativamente joven cuenta con la aceptación de los Directivos de Empresa.

Hoy nos encontramos a este profesionista trabajando en dos formas bien definidas:

- 1.- Dependiendo de las Empresas Gubernamentales o Particulares.
- 2.- Ejerciendola en forma independiente.

Sea cual fuere de estas dos formas, el procedimiento a seguir sería el mismo.

Existen siete pasos que son necesarios efectuar durante el periodo de organización, y son los siguientes:

A).- Estudio de las funciones y necesidades de la Empresa:

Teniendo como base un conocimiento de las diversas funciones y tipos de operaciones que la empresa va a desarrollar, así como de las necesidades y problemas que el desarrollo de esas funciones y operaciones va a originar, se podrá disponer atinadamente la estructura orgánica de una empresa.

El tipo de organización que se escoja dependerá en parte del criterio de los organizadores a este respecto, pe

no sobre todo de las necesidades e importancia de la Empresa,

B).- Conocer el objetivo:

El segundo paso que debemos de realizar es determinar los objetivos de la empresa. Obviamente no es posible empezar a dividir el trabajo hasta que no se sepa con precisión qué trabajo deberá hacerse, y este a su vez, depende de lo que la empresa pretende llevar a cabo.

Toda empresa tiene un fin, una meta para alcanzar, es el objeto de la existencia misma, por lo tanto, para empezar a organizarla será necesario saber los objetivos que se han fijado para poder determinar su estructura organizacional.

Si se trata de una empresa con fines industriales, comerciales ó de servicios, lógicamente su estructura será diferente en cada una de ellas, entonces tenemos que estar seguros primordialmente si sus objetivos están correctamente enfocados.

Se pueden definir los objetivos esenciales de la empresa, formulando algunas preguntas, tales como: ¿Realmente en que negocio estamos metidos?, es decir, la verdadera razón por la cual tenemos clientes; ¿los objetivos fijados son realmente adecuados a la función de la empresa?.

C).- DIVIDIR el trabajo en operaciones parciales:

Se hace una lista de todo lo que se deba hacer para llevar a cabo los fines de la empresa, todas las operaciones por grandes o pequeñas que sean, pero no al grado de ser minuciosas, deberán enlistarse para poder determinar en grupos homogéneos las operaciones afines, y las que no lo son, o que no tienen ninguna relación entre sí; de esta manera notaremos las operaciones o actividades verdade

ramente necesarias para alcanzar los fines de la empresa, las que solamente se llevarán eventualmente y en su caso - las innecesarias.

U).- Dividir las actividades en unidades practicas - de organización:

Cuando las necesidades e importancia de la empresa - así lo exijan, se procederá a determinar el número de departamentos necesarios para el eficaz desarrollo de cada una de las funciones de la empresa.

Una vez determinados éstos, se procederá a analizar los problemas de cada uno de ellos en particular, a fin - de determinar sus necesidades, personal necesario, jerarquía dentro del organismo, secciones en que sea necesario subdividirlo, etc.

Resulta práctico formar grupos de funciones o tareas de acuerdo a tres criterios principales:

- 1).- El trabajo que se debe hacer.
- 2).- Las personas concretas de que se puede disponer.
- 3).- Los lugares en que dicho trabajo se debe realizar.

En el primero de los casos la división es de natura leza funcional, para hacer este agrupamiento puede emplearse la similitud entre las funciones o actividades.

Por ejemplo: Ventas, Investigación de Mercados, Publicidad, Comercialización pueden agruparse bajo el concepto - de Mercadotecnia; mientras que Compras, Almacenes, Ensamble, Diseño, Supervisión o Mantenimiento, pueden agruparse como Fabricación o Producción.

En el segundo y tercer caso se aplican los siguientes criterios:

a).- Por Producto: por ejemplo: dividir una empresa de manufactura de acuerdo a sus tipos de fabricación; co-

mo: Línea blanca y Electrónica, Máquinas de escribir, etc.

b).- Por territorio; es decir, de acuerdo a las áreas geográficas que se abarque; ya sea por Estado, Zonas, o Regiones.

c).- Por comprador; por ejemplo: mayoreo o menudeo, industrial o comercial, ventas al contado y ventas a crédito, artículos para damas, caballeros, niños, etc.

d).- Por proceso; donde se divide una planta industrial en secciones como: cortes, troqueles, ensamble, pintura, control de calidad, empaque, almacén, transporte, etc.

e).- Por número; Por ejemplo, cuando se tienen en gran cantidad operarios del mismo nivel y función se puede dividir en grupos de diez o doce por cada supervisor.

Estos son sólo unos criterios para la división, pero pueden existir otros de acuerdo a las necesidades y requerimientos o tal vez recursos de cada empresa específica, o bien pueden combinarse dos o más si es que así se logra mejor la estructura de la organización de la empresa.

Con base a los anteriores criterios y principios, se puede formar las unidades de organización dentro de cada clase de mando y responsabilidad, puede variar el nombre en cada empresa, pero la función suele ser la misma, la nomenclatura más generalizada es la que lleva los siguientes conceptos:

División	En el primer nivel jerárquico
Departamento	En el segundo nivel jerárquico
Sección u oficina	En el tercer nivel jerárquico
Grupo o subgrupo	En el cuarto nivel jerárquico
Unidad y subunidad	En el quinto nivel jerárquico

Hasta el quinto nivel se recomienda jerarquizar dentro de una Carta de Organización.

E).- Para cada unidad o grupo de actividades, se debe definir con toda claridad las obligaciones e indicar quién deberá desempeñarlas.

En este paso ya entramos a los principios de obligación y responsabilidad, lo cual pone en evidencia lo que debe esperarse del individuo que ejecutará cada actividad o grupo de operaciones, definir la tarea que ha de hacerse es lo esencial en este paso ya que permitirá al que organiza decidir exactamente qué es lo que se debe realizar para cada uno de sus operarios o subordinados, además de que da una idea clara y concisa de lo que se espera de ellos.

Se puede ya asignar nombres o títulos a cada operación o trabajo por lo que tenemos en resumen, que la asignación de trabajo lógicamente viene después de que las actividades han sido identificadas y agrupadas.

Cada puesto debe de tener responsabilidades y autoridad, precisando sus límites y alcances; dicho puesto tendrá un nombre adecuado, es decir, que tenga una relación lógica, con la función o trabajo que en él ejecuta.

F).- Determinar los requisitos del personal que ha de realizar el trabajo:

Una vez determinadas las labores, establecidas su importancia relativa y definidas las obligaciones y la autoridad, el paso siguiente es el de llenar esos puestos con personal capacitado.

Algunas ocasiones es necesario aprovechar el personal ya existente y por lo tanto, es recomendable agrupar las funciones de la mejor manera para este fin.

Pero, en este paso el organizador sólo determinará las funciones y actividades para definir los requisitos -- que se tendrán que cubrir al escoger y seleccionar el personal, ya que en las etapas de Integración o Ejecución del

Proceso Administrativo de las empresas, es en donde se encargarán los administradores de proporcionar el elemento humano necesario para su completa integración a la empresa

También en este paso podemos observar el aspecto de la estática dentro de la organización de las empresas, pero, como lo mencionaba en un principio no se puede la organización desprender de la dinámica, ya que las estructuras sólo muestran en parte las condiciones de funcionamiento de la empresa y como pueden cambiar tanto los individuos como las cosas, la estructura de la empresa necesariamente tendrá que modificarse de acuerdo a las necesidades que se vayan presentando.

3).- Delegar autoridad necesaria al personal asignado:

Debe darse a cada empleado la autoridad necesaria para llevar a cabo el trabajo que se le asigne.

Asimismo, cada empleado debe conocer la actividad -- que va a desarrollar y sus relaciones con los demás dentro de la empresa. Todo personal, desde el más alto ejecutivo hasta el más bajo nivel debe comprender perfectamente la estructura, de la organización, saber el porqué se ha formado así y entender sus respectivas colocaciones y obligaciones respecto a todo el conjunto.

Los pasos anteriormente expuestos, es conveniente seguirlos en el orden que se detalló, ya que son fundamentales y aplicables, no sólo a cualquier empresa, sino a cualquier parte de ella, también se puede dar el caso en que los jefes dentro de sus actividades tengan que organizar tareas y es aplicable asimismo el procedimiento descrito.

En conclusión se puede decir: "Las actividades, el medio ambiente, los recursos materiales y humanos pueden -

variar de una empresa a otra y de hecho varían lo mismo - que de un departamento a otro, pero la forma fundamental de obtener información para efectuar la organización es identica y aplicable a todos los casos".

D).- COMO DIRECTIVO DE LA ORGANIZACION.

En mi concepto el Licenciado en Administración de - Empresas organizador debe imponerse normas éticas sólidas en su actuación profesional, me permito entresacar del "Código de Principios" de la National Office Management - Association, el siguiente que podría adaptar:

"Me mantendré totalmente informado de los progresos en el campo de la Dirección y cooperaré con los demás en el empleo de nuestros conocimientos comunes".

Cualidades:

El Licenciado en Administración de Empresas, debe tener y cultivar las siguientes cualidades:

- 1.- Sentido común.
- 2.- Punto de vista amplio y general.
- 3.- Desarrollo del sentido de observación.
- 4.- Talento innovador y creador.
- 5.- Curiosidad, iniciativa y perseverancia.
- 6.- Aptitud para las relaciones humanas.
- 7.- Decisión y dominio de sí mismo.
- 8.- Extenso conocimiento de los elementos de simplificación de trabajo.
- 9.- Dominio de la técnica de resolución de problemas.
10. ² Deseo y hábito de mejorar sus conocimientos, especialmente enfocándolos hacia los últimos avances técnicos relacionados con la profesión.
- 11.- Expresarse y escribir con claridad y concisión.

12.- Autoridad sugiciente.

Cada una de las cualidades antes mencionadas, pueden ser motivo de diversos comentarios. Para este tema he escogido las siguientes con el propósito de adicionar su enunciado con algunas consideraciones.

-Aptitud para las Relaciones Humanas:

El Licenciado en Administración de Empresas organizador -- necesita trabajar o aprender a trabajar valiéndose de otras personas, debe inculcar sus ideas a quienes de forma eventual deben llevarlas a cabo, y lograr su colaboración para que se pongan en práctica los nuevos procedimientos.

Es por esta circunstancia que el organizador debe -- poseer idealmente conocimientos en Psicología y en relaciones humanas.

Cuando trate con las personas, es importante que tenga presente algunos principios del comportamiento humano -- como:

- 1.- Respeto.
- 2.- Las personas gustan de elogios.
- 3.- Necesitan ser estimuladas.
- 4.- A las personas se les complace que se les tome en cuenta.
- 5.- Quieren ser recordadas.
- 6.- Inspirar confianza.

El organizador por su parte, debe saber que en ocasiones las dificultades para convencer a los demás provienen de actitudes mentales personales suyas. Dichas actitudes son notables y el organizador incurre a ellas inconscientemente y en muchos casos:

- 1.- Simpatía o antipatía hacia otras personas.

- 2.- Intolerancia para considerar ideas diferentes a las propias.
- 3.- Pretender que siempre está en lo correcto.
- 4.- No tomar en cuenta que su estado físico y mental varía con el tiempo.

Las relaciones con los demás pueden presentar cualquiera de las siguientes condiciones:

- 1.- Desconfianza; que se caracteriza por la necesidad de tener que dar demasiadas explicaciones antes que la persona acceda a lo que se le pide que haga.
- 2.- Confianza; que se caracteriza por la facilidad con que cooperan las personas en lo que se les pide en cuanto se les dan algunas razones que tengan sentido.

Si existe una relación de desconfianza, habrá que tener la suficiente paciencia para darle cuantos argumentos se requieran para convencerla.

Si hay una atmósfera de confianza deberá tenerse la atención puesta en no defraudarla.

-Responsabilidad:

La responsabilidad definida estimula la iniciativa, el desarrollo de los recursos propios y la confianza; vence obstáculos, resuelve problemas y el principal interés inmediato es el buen éxito en el cumplimiento de sus deberes.

El fijar responsabilidades contribuye a coordinar las labores administrativas dentro de una organización. Conocer quién es responsable, de qué y cuándo, ayuda a colocar a la persona apropiada en un puesto determinado, así pida y directamente. Además si se pueden identificar si -

se pueden identificar si demoran las secciones que necesitan personal adicional o adiestramiento del existente.

La responsabilidad definida exige que la persona designada desempeñe su trabajo. A veces una sola persona tiene que hacer un trabajo u obra completa, y se sentirá desilusionada si le ordenan que nada más le dé un vistazo, haga una parte de él o lo pase a otros.

- Autoridad:

La autoridad es requisito indispensable de la administración. Lograr objetivos por medio de esfuerzos ajenos necesita forzosamente de las relaciones de superior a subordinado y también entre unos y otros funcionarios de la misma empresa. Estas relaciones se originan en el concepto de autoridad. La esencia misma de los directivos y de sus relaciones con los demás, están en la autoridad que posee. Son las relaciones de autoridad las que unen las partes de una estructura orgánica.

El concepto de autoridad incluye el acatamiento de esa autoridad, como resultado de la suficiente aplicación de esa facultad.

Este acatamiento puede lograrse, sin embargo, mediante persuasión, sanciones, la fuerza, etc., de hecho, en casi todas las empresas los jefes tratan de evitar la impresión de coacción o fuerza en su trabajo, al grado de que evitan usar la palabra "autoridad", porque muchos la interpretan erróneamente como la facultad de hacer cumplir o imponer algo a la fuerza.

La autoridad también debe mantenerse de acuerdo con los planes de una Empresa.

Casi nunca se puede hacer caso omiso de un objetivo no modificar una política, tan sólo porque lo ordene un jefe

fe. Muchos funcionarios han encontrado, que los esfuerzos por implantar ciertos cambios tropiezan con un sinnúmero de dificultades.

C A P I T U L O I V

" PASOS A SEGUIR EN LA ORGANIZACION DE UNA PROMOTORIA DE- SEGUROS".

I.- SELECCION DEL PROMOTOR.

En la actualidad la comercialización de los seguros se realiza en su mayoría a través de agentes (personas físicas) con contrato mercantil; y para efecto de su reclutamiento, capacitación, motivación y servicio se les maneja en agencias que de acuerdo a las diversas compañías de seguros se les conoce como promotorías, supervisorías o Gerencias de Zona.

Uno de los aspectos más importantes para que una Promotoría tenga éxito es la selección de su administrador o líder a quien denominaremos PROMOTOR.

En tiempos pasados las Compañías designaban como Promotor a una persona que fuera buen vendedor, sin tomar en cuenta ninguna otra condición para ello, pero lógicamente en la mayoría de los casos dicha persona fracasaba por no contar con otras cualidades necesarias para el buen desempeño de esta actividad.

El agente de seguros, es el punto de contacto entre el mercado y la Compañía de seguros. "son aquellas personas nombradas como representantes de alguna Compañía para negociar la venta de pólizas, estando autorizadas para solicitar, recibir y entregar pólizas, así como su cobranza en los términos especificados en el contrato respectivo".

A su vez, la Promotoría es la oficina del Agente y grupo de agentes en donde se concentran sus actividades relacionadas con el proceso de ventas, diseñada especialmente para proporcionar los medios necesarios para vender

y desenvolverse en su actividad profesional.

La Promotoría está al mando directo del "promotor", - el cual desempeña sus funciones de Jefe de grupo, como contacto oficial entre la Compañía y agente.

Para que una Promotoría tenga éxito se necesita que su promotor a parte de ser un buen vendedor, conozca sobre reclutamiento de vendedores y empleados, motivación, relaciones humanas y conocimientos completos sobre los productos que ofrece la empresa.

Por lo tanto la institución al designar a un promotor tendrá que tomar en cuenta los puntos anteriores, haciendo hincapié en el reclutamiento de vendedores, conocimiento del producto o servicio que se ofrece en este caso, y relaciones humanas magníficas.

2.- PLANEACION DE OBJETIVOS Y METAS.

Dice un refrán muy conocido: "Ningún viento es favorable, si no sabemos a que destino queremos llegar"; de la misma manera que un barco no le es favorable ningún viento si no tiene un destino designado y determinado, ninguna empresa tiene sentido, si no fue creada con metas y objetivos que justifiquen su existencia.

Al crear una Promotoría se debe de establecer claramente cuál va a ser el presente, y el futuro que se quiere de ella. Se deben de establecer metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Las metas se refieren a resultados numéricos como -- pueden ser: el número de agentes que se piensan reclutar, - el número de solicitudes que se deben de realizar de los - diferentes ramos, la cantidad de primas que se piensan obtener, el crecimiento que debe de haber en dichas metas -

en comparativas de mes con mes, de trimestre con trimestre o bien de año con año, el lugar que quiere ocupar la Promotoría dentro de su zona, y dentro de la Compañía a nivel nacional. Todas estas metas se deben de fijar estableciendo el tiempo que se va a necesitar para que se lleven a cabo, y de acuerdo a su plazo serán consideradas a corto, mediano y largo plazo. Pero además de los aspectos numéricos o económicos se deben de establecer objetivos para el crecimiento profesional de los diferentes miembros de la Promotoría.

Los Objetivos de la Promotoría, y por lo tanto, responsabilidad directa del promotor son los siguientes:

- a).- Incrementar continuamente la cartera de negocios de cada agente y del grupo, de acuerdo con los planes de la dirección de ventas y de la propia Promotoría.
- b).- Actualizar y ampliar la preparación técnica y personal de los agentes bajo su mando.
- c).- Introducir mejores sistemas de registros, de servicio, de comunicación, de tal manera que se promueva el contacto humano y de negocios entre la Compañía, Promotor y Agentes.
- d).- Formar nuevos agentes, a través de métodos de reclutamiento, selección y capacitación.

Dichos Objetivos pueden ser también:

La calidad de nuestros vendedores, la capacitación de los mismos, el ambiente de trabajo, las relaciones humanas entre los miembros de la oficina, etc.

Las Metas Y Objetivos que fijemos van a ser la base fundamental para la programación y organización de nuestra Promotoría, ya que estas nos van a determinar; El número de personas que vamos a necesitar para el funcionamiento de la promotoría, que instalaciones necesitaremos:

(pequeñas o grandes), que capital requerimos invertir, el organigrama. En fin es el punto que va a determinar lo grande o pequeña de nuestra Promotoría.

Es obligación del promotor, elegir objetivos realistas y alcanzables, ya que de nada sirve el que se establezcan objetivos y metas idealistas e inalcanzables.

Dichos objetivos deben de representar un reto para el Promotor, que lo motive día a día.

Es de suma importancia el establecer las políticas que regirán el funcionamiento de la Promotoría. Las políticas fijan la frontera proporcionada por los límites y la dirección general; en la cual se desenvuelve la acción administrativa. Estas deben de ser formuladas directamente por el promotor, quien se encargará del cumplimiento de las mismas, pudiendo ser flexibles y así afrontar las condiciones particulares de la situación que se nos presenta. Cabe aclarar que cada objetivo contará con las políticas necesarias que guíen las decisiones administrativas para el logro del mismo.

Las políticas que he elegido para el buen desarrollo de la Promotoría son las siguientes:

- 1).- La Promotoría tendrá como fin principal la venta de seguros en general, procurando llegar a todos los estratos sociales.
- 2).- Se luchará para proyectar una imagen agradable de la Promotoría, amueblándola de una manera conservadora, con todas las comodidades pero sin lujos excesivos.
- 3).- Se escogerá a personal capaz y mejor presentado, otorgando gratificaciones especiales a los agentes que cooperen con el logro de los objetivos de la Promotoría.
- 4).- Se capacitará al Personal de Ventas para que -

pueda proponer sus planes de seguros a cualquier persona no importando su nivel cultural.

3.- CONSTITUCION DE LA SOCIEDAD PROMOTORA.

De acuerdo a las investigaciones realizadas por seguros Monterrey S.A. (Compañía que cuenta con la mayor cantidad de promotorías en toda la República Mexicana), se llegó a la conclusión que era necesario darle una personalidad jurídica a las promotorías, ya que la Ley no las contempla ni dentro de la Ley General por Instituciones de Seguros, ni en el Reglamento de Agentes que se emana del artículo 23 de la Ley anterior.

Por lo que se analizó cuál era la sociedad más recomendable para una Promotoría que conviniera además de por su personalidad jurídica, por su régimen fiscal, determinándose así que lo más conveniente era la Constitución de Sociedades civiles, en la que el Promotor fuera el administrador único y que contara cuando menos con el 51% de la parte social.

Para constituir dicha sociedad es necesario seleccionar el nombre o razón social, el cual de preferencia deberá de identificar la actividad de la Sociedad Promotora, - ya seleccionado el nombre se deberán de escoger otras dos alternativas para el mismo y enviar a la Secretaría de Relaciones Exteriores con la finalidad de que ésta revise -- que no exista ninguna otra empresa con el mismo nombre, y autorice la constitución de la Sociedad.

Una vez que se cuente con la autorización de la Secretaría de Relaciones Exteriores se deberá de acudir con un notario público para que protocolice la Constitución de la Sociedad Civil, y se realice el acta constitutiva en la

que se deberá incluir las funciones para la que fue creada la sociedad.

Va que se ha creado la Sociedad Civil, se debe de firmar el contrato de prestación de servicios con la Compañía de Seguros, la cual le asignará una clave para que trabaje dentro de la Compañía y le dará facultades para que empiece a operar.

4.- ADAPTACION DE LAS INSTALACIONES.

Una vez que se han fijado las metas de la Promotoría sabremos que instalaciones se van a necesitar para el buen funcionamiento de la misma; dichas instalaciones deben de comprender una área de servicio de trámites administrativos, una sala de juntas para capacitación de agentes de ventas, un privado con mesa de acuerdos para el promotor, un privado para el asesor de los ramos de daños y uno más para el asesor del ramo de personas. Un escritorio para la recepcionista (secretaría), una mesa de trabajo para que los agentes hagan sus trámites.

Es indispensable que el local cuente con una adecuada iluminación y ventilación, además es muy importante que el edificio y sus contenidos sean de buena calidad para que reflejen una buena presentación ante los mismos agentes y clientes.

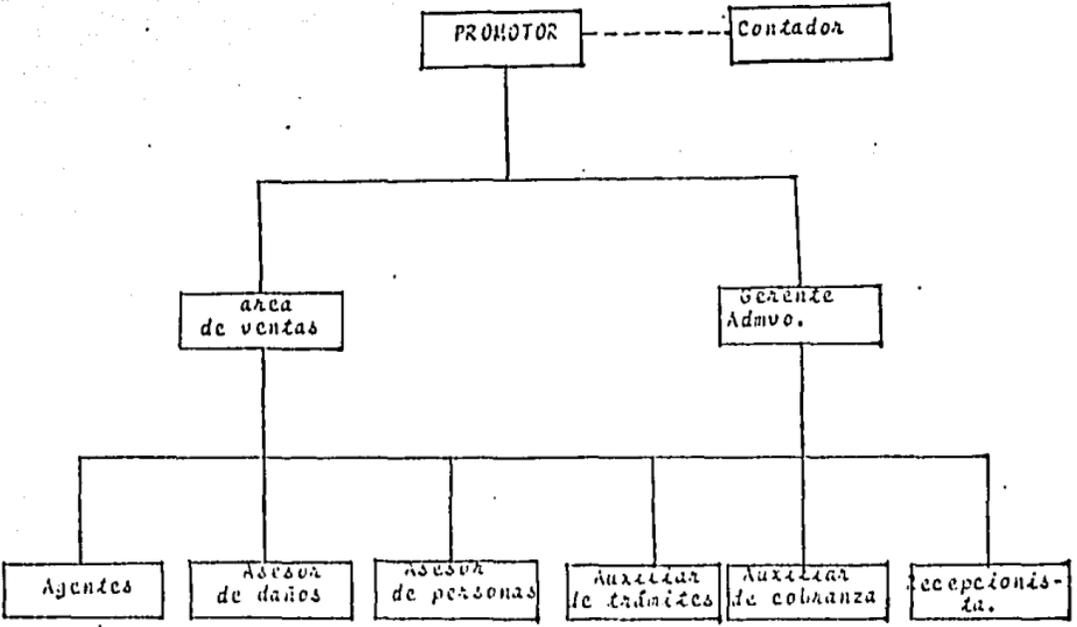
Se debe de contar además con todo el material necesario para la administración de la promotoría, como es: Máquinas de escribir, calculadoras, sumadoras, suficientes líneas de telejono, papelería indispensable, y las diferentes formas que utilice la Compañía; siendo indispensable que se cuente con una computadora y que además se tengan recursos propios para el reclutamiento, capacitación y mo-

zificación de los agentes, para esto es recomendable que se cuente con una videocasetera, una televisión grande y a colores de preferencia, video casset con películas motivacionales, cámara de girman, retroproyector de cuerpos opacos, proyector de transparencias, etc.

Como podemos darnos cuenta es necesario la inversión de un capital considerable si se quiere contar con unas -- instalaciones adecuadas y con todo el equipo necesario.

Para esto se recomienda que se llegue a un acuerdo con la Compañía de Seguros para que financie la construcción y adaptación de dichas instalaciones con préstamos a mediano plazo (2 o 3 años) y con tasas de interés muy bajas o definitivamente sin cobrar intereses.

El Promotor lleva a cabo el presupuesto que se requiere para tal fin, el cual se presenta a la alta gerencia de la Compañía de Seguros, y esta es quien autoriza el presupuesto determinado por el Promotor, siempre y cuando esté debidamente justificado la inversión de dicho dinero.



Explicación del Organigrama de la Promotoría:

EL PROMOTOR:

Es el administrador único de la sociedad y además el Gerente y Director de la nueva Promotoría, sobre él recaerá toda la responsabilidad del buen desarrollo de la misma, de la supervisión y control de los procedimientos administrativos en general, y es el encargado de seleccionar a su equipo de colaboradores.

Una vez establecida la Promotoría, las principales funciones que desempeñará el promotor son las siguientes:

El estudio, evaluación e implantación de las políticas a seguir.

La revisión de los informes financieros mensuales y balances anuales.

El reclutamiento de vendedores nuevos

El establecimiento de las metas y objetivos de la Promotoría.

La motivación de los vendedores.

El establecimiento de concursos y premios para los agentes de ventas.

La programación de juntas de trabajo.

La programación de cursos de capacitación con ayuda de sus asesores.

La vigilancia del buen funcionamiento administrativo en coordinación con su Gerente Administrativo.

Tendrá el cuidado de manejar las Finanzas de la sociedad, esta actividad la realizará con la colaboración y ayuda de su contador, el cual dependiendo del tamaño de la Promotoría podrá ser un empleado o un profesionalista independiente.

El Promotor debe de ser una persona de gran integridad y preparación.

CONTADOR.

El Contador podrá ser un empleado subordinado del -- Promotor o bien un Contador Público independiente, lo cual dependerá directamente del tamaño de la Promotora.

Las labores primordiales que realizará el Contador -- son las siguientes:

La elaboración y ejecución de presupuestos en coordi-- nación con el Promotor y el Gerente administrativo.

La programación del flujo de efectivo, para así de-- terminar los exedentes de liquidez, o bien las necesidades de financiamiento.

Será el encargado de realizar los pagos de impuestos como son: ISR (impuesto sobre la renta), IVA (Impuesto so-- bre el valor agregado), INFONAVIT (Instituto del Fondo Na-- cional de la Vivienda para los Trabajadores), ISPT (

) cuotas del Seguro Social, etc.

También será el encargado de elevar la contabilidad-- de la sociedad.

Autorizará el pago de los diversos gastos, siempre y cuando tenga la autorización correspondiente y cumplan con los requisitos que establece la Ley para su deducibilidad.

AREA DE VENTAS:

AGENTES

Los Agentes son personas físicas que trabajarán para la Promotora, mediante un contrato de comisión mercantil.

Las funciones que desempeñarán los agentes dentro de la Promotora son las siguientes:

Realizar ventas y dar servicio a sus asegurados, ce-- ntiendo como obligación el cumplir con las metas que son es-- talbecidas por la Promotora y la Compañía.

Capacitarse y estar al tanto de todas las modifi-- caciones relacionadas con su trabajo.

Como requisito indispensable del agente de ventas, es que debe de tener un buen trato para con sus clientes.

No existe relación laboral entre el agente de ventas y la Promotoría, y por lo tanto tampoco existe relación entre el agente y la Compañía.

ASESOR DEL RAMO DE DAÑOS:

El Asesor del Ramo de Daños es un empleado de la Promotoría que cuenta con conocimientos técnicos sobre los seguros del ramo de daños, como son:

Automóviles, incendio y riesgos adicionales, marítimo y transportes, responsabilidad civil y riesgos profesionales y diversos, siniestros.

Su función consiste en:

Dar atención a los agentes sobre todos los productos o servicios en este caso que se manejan en su área, para lo cual es necesario que además de que tenga conocimientos técnicos, conozca las políticas de aceptación de riesgos de la empresa.

En coordinación con el Promotor, programará los cursos de capacitación que se necesiten para el mejoramiento profesional de los agentes de la Promotoría.

ASESOR DEL RAMO DE PERSONAS:

El Asesor del Ramo de Personas es también un empleado de la Promotoría, quien debe de tener conocimientos técnicos y legales relacionados con los seguros de personas (seguro de vida, seguro de grupo, accidentes personales, accidentes escolares, gastos médicos, hospitalización, etc.).

Las funciones que desempeñará el Asesor del Ramo de Personas son las siguientes:

Ayudar al agente en casos de competencia, aclararle todas aquellas dudas que tenga, diseñar tarifas e ideas para la comercialización de los diversos servicios y productos de su área.

Tendrá bajo su responsabilidad la Organización de los cursos de capacitación sobre su área para los vendedores. Dichos cursos los fijará y planeará en coordinación con el promotor de acuerdo a las necesidades de su Promotoría.

AREA ADMINISTRATIVA.

GERENTE ADMINISTRATIVO:

El Gerente Administrativo es un funcionario de la Sociedad, cuya principal obligación es:

Vigilar y controlar que todos los trámites administrativos se lleven a cabo de acuerdo a las políticas de la Compañía y de la Promotoría, y sobre todo con precisión y rapidez.

Tendrá también a su cargo a un auxiliar para trámites, un auxiliar para cobranzas y a una recepcionista o secretaria.

Tendrá la obligación de estar al pendiente sobre el mantenimiento y buen funcionamiento de las instalaciones y equipo de trabajo.

Estará al pendiente de las compras de papelería y artículos necesarios para el desarrollo de la Promotoría.

Entre sus funciones se encuentra: el análisis y solución de los problemas que se presenten, Instrucción a quien la requiere.

Conjuntamente con el Promotor tendrá a su cargo la Supervisión y Control de la Promotoría.

AUXILIAR DE TRÁMITES:

El Auxiliar de trámites es un empleado de la Promotoría.

Sus actividades principales serán:

La recepción y revisión de todas las solicitudes que ingresen los agentes, así como de la tramitación de dichas solicitudes ante la Compañía.

Tiene también la recepción de cambios que modifiquen los ramos de personas o daños así como su trámite ante la Compañía.

Tendrá la responsabilidad del cuidado de las pólizas por entregar a los agentes y de su entrega.

AUXILIAR DE COBRANZA:

Es el encargado de recibir mensualmente la emisión de recibos que la Compañía entrega de los clientes de cada agente a la Promotoría.

Sus funciones principales serán:

La revisión de dichos recibos.

La devolución de los recibos que no correspondan o tengan algún error.

Solicitar aquellos recibos que por alguna razón no se le hayan entregado a la Promotoría.

Tendrá bajo su cargo el entregar la cobranza a los agentes y de recibir los pagos y las cancelaciones que hagan éstos, y tramitará dichos pagos o cancelaciones ante la Compañía.

RECEPCIONISTA:

De preferencia será de sexo femenino.

Es una empleada de la Promotoría.

Sus principales actividades serán:

Recibir y contestar el teléfono, pasando llamadas, -

recibir recados los cuales se darán a la persona indicada.

Realizar trabajos de mecanografía y tomar nota de los dictados de las diversas áreas de la Promotoría.

6.- CAPACITACION.

Tal y como hemos mencionado el Promotor y sus asesores tienen la obligación de realizar programas de capacitación para los agentes de la Promotoría.

Dicha capacitación se deberá impartir tomando en cuenta el nivel de conocimientos de los agentes, pudiendo dividirse en cuatro grupos:

Primero: Agentes en proceso de inducción.

Segundo: Agentes novatos.

Tercero: Agentes intermedios.

Cuarto: Agentes profesionales con mucha experiencia.

La capacitación que se imparta debe de seleccionarse no solamente de acuerdo al nivel de conocimientos de los agentes, sino que también se debe de tomar en cuenta la comercialización de aquellos productos que sean competitivos de acuerdo a la ley de la oferta y la demanda, y a las condiciones del mercado.

Al iniciar el año se deberá de realizar el programa de capacitación de todo el año, el cual se podrá modificar de acuerdo a las necesidades que existan.

Los planes de entrenamiento deben de enfocarse en dos direcciones:

1.- Conocimientos técnicos:

Es fundamental proveer a la fuerza vendedora con la técnica relativa a la mecánica de coberturas de seguro personal, riesgos, primas, pólizas y su clausulado, sinistros, derechos y obligaciones de asegurados y aseguradores ética profesional, etcétera.

2.- Técnica de la venta:

El Promotor debe insistir en varios aspectos importantes relacionados con la organización de trabajo personal del agente:

- a).- **Planeación del tiempo.**- Para la venta de seguros el agente de ventas requiere az entrevistas con el asegurado prospecto, además de cierto trabajo de oficina en relación con la planeación de coberturas adecuadas. Es muy importante por lo tanto, que el Promotor impulse a sus agentes a adoptar sistemas y hábitos de trabajo eficientes en su prospectación, selección, planeación de entrevistas, presentación y cierre con el fin de aprovechar su tiempo al máximo.
- b).- **Servicio al cliente.**- El servicio y atención que le proporcionemos al cliente es un elemento fundamental en la venta de seguros. El Agente debe mantener un contacto continuo y directo con sus clientes, de tal manera que vaya detectando necesidades de seguro como van surgiendo, o encontrando el momento oportuno de cubrir las necesidades insatisfechas en el programa de seguro presente.
- c).- **Establecimiento de metas de producción.**- Es interesante que el Promotor, en coordinación con sus agentes fije metas de producción como medio de evaluación y control.
- a).- **Actualización.**- El agente de seguros debe estar siempre al día.

7.- MOTIVACION.

Uno de los aspectos más importantes en el desarrollo y crecimiento de una Promotoría es la motivación. Ya que el estado de ánimo de un vendedor es la clave para el éxito o fracaso de una carrera en las ventas.

Es por eso que es de vital importancia que el Promotor conozca todas las técnicas posibles de motivación y -- cuenta con conocimiento de relaciones humanas, ya que en -- la medida en que ayude a sus vendedores a que se desarrol-- llen como personas y como profesionistas, será en la medida en que crezca su empresa.

Para lograr dicha motivación, tendrá que crear un adecuado ambiente de trabajo, además de estar siempre dispuesto a escuchar los problemas de los colaboradores que tiene bajo sus órdenes. Deberá fijar concursos, estímulos -- y reconocimientos que ayuden y motiven al vendedor para -- que realice a su mayor capacidad sus labores de ventas.

El Promotor debe organizar la comunicación en su grupo de tal manera que exista un flujo de información adecuado entre: Compañía, Promotor y agentes que motive el desarrollo de las actividades de ventas.

Existen dos medios principales que debe utilizar el Promotor con la finalidad de motivar al personal que está bajo su dirección:

1.- Motivación personal.-

El promotor cara a cara con su agente puede inducir -- entusiasmo, objetivos y aspiraciones a éste.

2.- Motivación en grupo.-

Esta motivación está dirigida a complementar la moti-- vación personal, mediante el uso de conferencias, -- concursos, boletines, etc. En los cuales se analizan -- y resuelven temas y problemas relacionados con el -- trabajo de sus vendedores.

C A P I T U L O V

" CONTROLES ESTABLECIDOS CON LA FINALIDAD DE EVALUAR LAS - ACTIVIDADES".

El control es un instrumento que utiliza la Administración, cuyo objetivo es la observación del cumplimiento de las actividades programadas en forma, tiempo y costo. Con ello nos podemos percatar de todas aquellas desviaciones y errores que existen con la finalidad de corregirlos inmediatamente.

En toda empresa no importando su tamaño, naturaleza y un número de características son indispensables los -- controles para que funcione adecuadamente y además sobre de esta manera la dirección de la empresa tendrá bases para observar y determinar cuando se están desarrollando efectivamente todas las operaciones anteriormente planeadas.

Dentro de nuestra Promotoría van a existir dos tipos de controles básicos:

Los Controles Administrativos; cuya finalidad es evaluar el trabajo del personal administrativo de nuestra sociedad y estar al pendiente del proceso de tramitación de nuestra documentación ante la Compañía.

Los controles del área de Ventas; tendrán como finalidad la evaluación de nuestros vendedores, tanto en forma particular como en forma global de la Sociedad. Revisando si es que se están cumpliendo las metas y objetivos de nuestra Promotoría y de la Compañía en general.

A).- CONTROL ADMINISTRATIVO.

Los controles de tipo administrativo que se van a manejar en nuestra Promotoría serán los siguientes:

1.- Solicitud de del ramo de personas.-

En esta clase de control se ponen los datos de todas las solicitudes que ingresan en la Promotoría, y que posteriormente la Promotoría tramita ante la Compañía.

Su finalidad consiste en estar al pendiente de que todas las solicitudes que se ingresen, se tramiten ante la empresa y así ésta emita las pólizas correspondientes. De esta manera se puede conocer y evaluar la rapidez en que se están elaborando dichas pólizas.

Los datos que debe contener una solicitud o Acta del ramo de personas son los siguientes:

Número de folio -----
Fecha -----
Apellido contratante ----- Nombre contratante -----
Apellido asegurado ----- Nombre asegurado -----
Domicilio ----- Colonia -----
Ciudad y Estado -----
Teléfono -----
Sexo -----
Estado Civil -----
Ocupación -----
Fecha de Nacimiento -----

Todos los datos son del asegurado.

Existen también las formas para dar de baja en el ramo de personas,

Los datos que deberán contener las formas de baja son los siguientes:

Número de folio -----
Fecha -----

Apellido contratante -----Nombre contratante-----
Apellido asegurado -----Nombre asegurado -----
Domicilio asegurado -----Colonia -----
Ciudad y estado -----
Teléfono -----
Sexo -----
Estado Civil -----
Ocupación -----
Fecha de Nacimiento -----
Número de póliza de salida o de baja.

Todos los datos son del asegurado.

A menudo se realizan cambios o modificaciones a las pólizas del ramo de personas, y por ello es necesario que el cambio que se realice aparezca registrado en la póliza

Los datos que contendrán las formas de cambios son:

Número de Folio -----
Fecha -----
Apellido contratante-----Nombre contratante-----
Apellido asegurado -----Nombre asegurado -----
Domicilio -----Colonia -----
Ciudad y Estado -----
Teléfono -----
Sexo -----
Estado Civil -----
Ocupación -----
Fecha de Nacimiento -----
Modificación que se le va a hacer a la póliza -----

Las Pólizas que se emiten en el ramo de personas --
deberán de contener los siguientes datos:

Número de Folio -----
Fecha -----
Apellido asegurado -----Nombre asegurado-----
Apellido contratante-----Nombre contratante-----
Domicilio -----Colonia -----
Ciudad y Estado -----
Teléfono -----
Sexo -----
Estado Civil -----
Ocupación -----
Fecha de Nacimiento -----
Plan que fue contratado por el asegurado -----

Suma asegurada -----
Prima -----
Forma de pago -----
Vencimientos (fechas) -----

2.- *Solicitud del ramo de daños.-*

Este control tiene la misma finalidad que el de personas, y su principal objetivo es que se registren todas las solicitudes que entran a esta área. Y posteriormente se den de baja conforme vayan saliendo las pólizas de la Compañía.

Los datos que debe de contener una solicitud o a
cta del ramo de daños son:

Número de Folio -----
Nombre del asegurado -----
Dirección ----- Colonia -----
Ciudad -----
Código Postal -----
Teléfono -----
Fecha de iniciación del seguro -----
Fecha de finalización del seguro -----
Agente -----
Forma de pago -----
Datos de ubicación del bien asegurado: Dirección -----
Ciudad -----
Estado -----

Los datos que debe contener la forma de baja de da-
ños son:

Número de Folio -----
Nombre completo del asegurado -----
Dirección ----- Colonia -----
Ciudad -----
Código Postal -----
Teléfono -----
Fecha de iniciación del seguro -----
Fecha de finalización del seguro -----
Agente -----
Forma de pago -----
Datos de ubicación del bien asegurado: Dirección -----
Ciudad -----
Estado -----

Número de folio de salida -----

*Con el número de folio se da de baja automaticamen-
te en la computadora.

En caso de que se lleven a cabo modificaciones a la póliza del seguro de daños, debe contener los siguientes datos:

Número de Folio -----
Nombre completo del asegurado -----
Dirección ----- Colonia -----
Ciudad -----
Código Postal -----
Teléfono -----
Fecha de iniciación del seguro -----
Fecha de finalización del seguro -----
Agente -----
Forma de pago -----
Datos de ubicación del bien asegurado: Dirección -----
Ciudad -----
Estado -----

Modificaciones que se hacen en la póliza -----

Las pólizas que se emiten en el ramo de daños sonten drán los datos siguientes:

Número de Folio -----
Nombre completo del asegurado -----
Dirección ----- Colonia -----
Ciudad -----
Código Postal -----
Teléfono -----
Fecha de iniciación del seguro -----
Fecha de finalización del seguro -----

Agente -----
 Forma de pago -----
 Datos de ubicación del bien asegurado: Dirección -----
 Ciudad -----
 Estado -----
 Plan contratado por el asegurado -----

 Suma asegurada -----
 Prima -----
 Forma de pago -----
 Vencimientos (fechas) -----

3.- Control de pagos iniciales.-

Una vez que la póliza ha sido recibida por la Compañía, se registra por agente en un control de recibos pendientes de pago, el cual se da de baja cuando se realiza el regreso como cancelada por no haberse logrado su cobro, o bien porque dicha póliza fue cobrada y pagada.

En el momento en que se paga la póliza se registra en el control de pagos iniciales, y en caso de que la póliza sea cancelada se registra en la forma de cancelaciones de pólizas.

Debe de existir una forma de primas pendientes o también llamadas iniciales. Los datos que debe de reunir dicha forma son los siguientes:

Nombre del agente -----
 Número de póliza -----
 Nombre del asegurado -----
 Prima neta a pagar -----
 Forma de pago -----
 Fecha del pago o cancelación -----

La anterior forma automáticamente se da de baja, ---
cuando sucede una de las dos situaciones:

O se paga la prima

O se cancela

Cuando la prima pendiente es pagada; cada uno de los
agentes tiene la obligación de llevar un control por medio
de formas en donde se registran individualmente las primas
pagadas.

Pero si en cambio, sucede que la prima es cancelada-
el mismo agente debe de llevar un control individual de --
primas canceladas.

4.- Actualización de Agentes Productivos.-

Dada la gran rotación que existe de vendedores de se-
guros es indispensable que se lleve un control en el cual-
se manejen las altas de los nuevos vendedores (agentes) y
las bajas de aquellos que se retirarán de la promotora --
por muy diversas razones, entre ellas se pueden mencionar:
Por improductividad del agente, por violaciones ante la --
ley, o por no haber aprobado el examen ante la Comisión Na-
cional Bancaria de Seguros.

El Promotor debe de estar siempre al pendiente de --
los agentes que tiene bajo su orden, mediante la forma que
debe de tener los siguientes datos:

ALTAS DE AGENTES.

Nombre del agente -----Apellido-----
Domicilio -----Ciudad zdo. -----
Teléfono -----
Fecha de nacimiento -----
Promotora -----
Cédula Provisional-----Fecha cédula provisional

Cédula definitiva -----
Fecha de cédula definitiva -----
Fecha de exámen ----- Resultado del exámen -----
Fecha ingreso a la Promotoría -----
Estatus -----
Estado civil -----
Nombre conyuge -----

BAJA DE AGENTES.

Nombre del agente ----- Apellido -----
Domicilio ----- Ciudad edo. -----
Fecha de nacimiento -----
Teléfono -----
Cédula provisional -----
Fecha de cédula provisional -----
Cédula definitiva -----
Fecha de cédula definitiva -----
Fecha de exámen -----
Resultado del exámen -----
Fecha ingreso a la Promotoría -----
Estatus -----
estado civil -----
Nombre del conyuge -----
Fecha de retiro de la Promotoría -----
Motivo por el cual se retira -----

b.- Sistematización de los controles administrativos.-

Dada la gran cantidad de información que se maneja en los diversos controles que se necesitan para el buen funcionamiento de la Promotoría, sería una carga administrativa muy alta el hacerlo manualmente, además que se o-

cuparla un número considerable de empleados para llevar a cabo las tareas administrativas, todo esto aunado a la abunante papelería que se requiere para trabajar. Por lo tanto se ha tomado la resolución bien atinada de llevar a cabo todo este trabajo en una microcomputadora, lo cual ahorrará considerablemente tiempo, dinero y espacio, llevando un control efectivo y se podrá obtener la información que se requiera en un momento dado con una gran rapidez.

El control administrativo nos va a permitir analizar que tiempo se tardan en emitir las pólizas, en hacer cambios solicitados por el asegurado, y en hacer los pagos; lo cual sirve para ver si la Promotoría está trabajando bien y si los agentes están jinetando el dinero de los pagos de los asegurados.

En caso de que la Compañía esté funcionando mal, --- que demore demasiado tiempo en hacer los trámites, etc. --- nos determina por lo tanto que la Compañía no servirá como información para exigir que se corrijan las anomalías.

Si se detecta que el agente hace mal uso del dinero que es cobrado a sus clientes en asuntos personales, nos servirá para llamarle la atención o para tomar medidas más drásticas, ya que dicha persona es perjudicial para la Promotoría.

B). - CONTROL DEL AREA DE VENTAS.

La revisión periódica de las metas de cada agente en forma particular y de la Promotoría nos permite tener un horizonte muy amplio sobre las posibilidades de cumplimiento de nuestras metas, lo cual nos conlleva a hacer modificaciones sobre las mismas a mediano y largo plazo.

Una Promotoría de Seguros se dedica exclusivamente-

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

a la venta de seguros; y para poder vender dichos seguros es indispensable contar con Agentes (vendedores), cuyo trabajo consiste principalmente en ofrecer y vender los productos que se tienen.

Es por ello que es tan importante llevar un control muy estricto sobre los agentes de ventas.

En el control de ventas se analizan dos situaciones

A.- El trabajo individual de cada agente.

B.- El trabajo y resultados por grupos.

En cuanto al trabajo individual de cada uno de los agentes, también lo llamaremos; evaluación del agente, para lo cual se toman en cuenta los siguientes aspectos:

- 1.- Visitas diarias.
- 2.- Metas en cuanto a solicitudes.
- 3.- Metas en cuanto a primas pagadas.

VISITAS DIARIAS. Ventas
Cobros
Servicio

El Agente de ventas diariamente realizará visitas a posibles clientes y a clientes, por tres motivos primordiales que son: la venta de seguros, para cobrar primas y/o para proporcionar asesoría y servicio a sus clientes.

El Agente tendrá que entregar al Promotor un reporte que incluya los 3 aspectos anteriores. Se hace diario.

En cuanto a las ventas; el control de visitas te va a decir que tan efectivo es mi agente para captar y vender seguros. Por ejemplo; si el agente visita a 10 personas y vende únicamente a 1 persona, la efectividad de éste es de 10%. En este renglón el promedio mínimo es del 20%. Si la efectividad es menor del 20% quiere decir que el agente está trabajando mal.

En cuanto a los cobros; el control de visitas nos dice la capacidad de pago que tienen sus clientes.

Por ejemplo; si un cliente le hace dar demasiadas vueltas - es que la póliza estuvo mal vendida ó bien que el cliente tiene problemas de liquidez.

En cuanto al renglon de servicios; el control de visitas va a medir que tanto caso hace el Agente a sus clientes. Ya que si un agente muy esporádicamente o nunca visita a sus clientes los está poniendo en peligro; ya que los puede perder.

METAS EN CUANTO A SOLICITACION.-

Cada agente tiene metas preestablecidas en cuanto a la cantidad de seguros que tiene planeado vender en un plazo determinado. Tendrá que hacer un reporte semanal, mensual, trimestral y anual en dónde especifique claramente - el logro de dichas metas.

Este reporte consiste en una hoja de evaluación que debe de tener cada agente en dónde se escribe la meta y el cumplimiento de la misma. Si un agente no cumple durante tres meses consecutivos con sus metas propuestas, y es por que no quiere trabajar (esto se descubre en el control de visitas diarias), hay que darlo de baja.

METAS EN CUANTO A PRIMAS PAGADAS.-

Es muy importante que nuestro agente venda mucho, pero también es fundamental que cobre las primas de dichas ventas; ya que si tenemos un agente que venda demasiado, -- pero que no puede cobrar las primas de seguros a sus clientes, no es un buen elemento para la Promotoría, ya que no sabe hacer una selección adecuada de sus clientes. Lo cual es pérdida tanto para la Promotoría como para los mismos agentes.

El agente debe de entregar un reporte semanal, mensual, trimestral y anual al Promotor; indicando detalladamente el nombre, y apellidos, domicilio, teléfono, descripción del bien asegurado, monto cobrado, monto pendiente de

cobrar, y el nombre del agente.

El control en cuanto al trabajo y resultados por grupos. -

Es muy importante hacer una evaluación del trabajo conjunto de todos los agentes para conocer la situación general. Cómo está desarrollándose la Promotoría, y la posición que tiene en relación con: otras promotorías y con la misma -- Compañía.

Para lo cual se tiene que llevar un control que se elaborará en la Microcomputadora; y en forma automática se analizarán: El logro de las metas de sollicitación; el monto y número de primas pagadas, y la contratación de agentes nuevos.

Todo esto se hace de forma global, tomando en cuenta y evaluando el trabajo desempeñado por todos los agentes - tanto del ramo de personas como del ramo de daños. Estos reportes deberán elaborarse: semanal, mensual, trimestral y anualmente, estos reportes servirán para hacer comparaciones con años anteriores y posteriores.

C O N C L U S I O N E S

- 1.- La Organización es indispensable en cualquier empresa-ya que nos permite el adecuado aprovechamiento de los-recursos materiales y humanos, con la finalidad de op-timizar las metas y objetivos del negocio.
- 2.- Las Promotorías de seguros se deben de conceptualizar-en la actualidad como empresas, olvidandose el paterna-lismo existente e independizandose en todo lo que se -pueda de las instituciones aseguradoras.
- 3.- Dado el gran crecimiento que han tenido las Promoto---rias, es indispensable que se encuentren bien organiza-das y que tengan una infraestructura que les permita -crecer y desarrollarse adecuadamente.
- 4.- En estos tiempos es importante que el Promotor que se-assigne, no sea un improvisado, sino que sea una perso-na conocedora del mercado y que de preferencia sea un-profesionista, por lo que creo que el licenciado en --Administración de Empresas puede ser un excelente proy-ecto para candidato, ya que su formación profesional-mente puede permitir cumplir con los requisitos.
- 5.- Las Compañías de seguros han crecido en las dos últi-mas décadas, y su crecimiento exige un crecimiento a---corde de Promotorías y Promotores bien preparados por-lo que creo que para que el seguro en México tenga un-mayor crecimiento y una mejor difusión, es necesario -que mucha gente de este medio deje de improvisar, que-se prepare y que se convierta realmente en gente profe-sional, que dignifique la profesión y la imagen de los aseguradores, contribuyendo así con su esfuerzo y dedi-

cación para que la patria salga adelante.

- 6.- Cabe hacer notar que los controles son elementos fundamentales en el proceso administrativo, ya que permiten conocer en forma detallada si se están realizando eficientemente las operaciones, o bien conocer que dirección están tomando los esfuerzos desviados y aplicar medidas correctivas.

- 7.- De una manera especial me he percatado durante el desarrollo de la investigación realizada de la gran importancia que representa el tener una organización - que satisfaga las necesidades de la empresa y respete los principios técnicos organizacionales, sin importar que tan grande o pequeña sea ésta, ya que yo considero que si se cuenta con una adecuada organización las probabilidades de éxito serán mayores.

BIBLIOGRAFIA

Administración de Personal
De Chruden/Sherman
Editorial: C.E.C.S.A.
México.

Principios de Administración.
De George R. Terry.
Editorial, C.E.C.S.A.
Nueva edición.
México.

Dirección Organizativa, sistemas y procedimientos
De Earl F. Lundgren
Editorial DIANA
México.

Revista Mexicana de Seguros
México.

Los Seguros Privados en México
De Gómez Arceola.
México.

Gran Diccionario Enciclopédico Ilustrado de Selecciones -
Del Reader's Digest.
Tomo #6.

Lecciones de Seguros
Issac Halperin (obra)
1972

Ley sobre el contrato de seguros.

Contabilidad de Seguros
De el C.P. Adolfo Hermyda Rosales.

Ley General de Instituciones de Seguros.

Seguros Generales, Principios y Práctica.
DE. R. Niegel J. y S. Miller.

Administración de Empresas, Teoría y Práctica.
De Reyes Ponce Agustín.
México.
Editorial: Limusa-Wiley.
1968