

17  
2ej.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE RECLUTAMIENTO  
Y SELECCION DE AGENTES VENDEDORES DE UNA  
COMPAÑIA DE SEGUROS**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION  
ADMINISTRATIVA**

**QUE EN OPCION AL GRADO DE :  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**PRESENTA :**

**LAURA CHAVEZ PALOMINO**

**Prof Manuel Resa M.**

**MEXICO, D. F.**

**1988**



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.

## P R O L O G O

Con la presente investigación administrativa culminan mis estudios de licenciatura que representaron una etapa muy importante dentro de mi vida. Quiero agradecer a todas las personas que me han ofrecido su apoyo en alguna manera u otra.

Primeramente a mi madre Chelo quien supo guiarme durante toda mi preparación, dandome todo su apoyo, confianza y amor. Asimismo a mis hermanos y sus esposos que siempre creyeron en mi.

Además estan mis maestros quienes supieron cultivarme, en especial al Lic. Manuel Resa Monroy quien fuera mi asesor en la investigación, sin el cual la elaboración de este trabajo hubiera sido mucho mas complicado.

A mis amigas, en especial a Alicia por su lealtad y amor que siempre me ha demostrado.

A mi amigo Alberto que siempre ha estado a mi lado, con sus consejos y su apoyo moral que me ha brindado durante mis estudios y sin olvidar sus conocimientos que me ayudaron a la realización de este trabajo.

A todos ellos muchas gracias.

LAURA

## I N D I C E

PROLOGO	4	
INTRODUCCION	8	
CAPITULO 1.0	CONCEPTUALIZACION BASICA SOBRE EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL	
1.1	CONCEPTUALIZACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	13
1.1.1	Definiciones de Administración	
1.1.2	Modelos del Proceso Administrativo	15
1.2	PROCESO ADMINISTRATIVO APLICADO A RECURSOS HUMANOS	22
1.3	RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL	25
1.3.1	Importancia de la Selección	
1.3.2	Qué es la Selección?	26
1.3.3	Elementos de la Selección Técnica	31
1.3.4	Inducción	44
1.3.5	Control del Proceso de Selección	46
CAPITULO 2.0	CONCEPTUALIZACION BASICA SOBRE LOS MANUALES	
2.1	DEFINICION Y CLASIFICACION DE LOS MANUALES	49
2.2	EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	50
2.3	COMENTARIOS GENERALES SOBRE LOS MANUALES	53

CAPITULO 3.0	INVESTIGACION DE CAMPO PARA ELABORAR UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE AGENTES VENDEDORES DE UNA COMPAÑIA DE SEGUROS	
3.1	ANTECEDENTES DEL MERCADO ASEGURADOR	56
3.2	SELECCION DE LA EMPRESA	70
3.3.	ESTRUCTURA ORGANICA DE LA EMPRESA SELECCIONADA	71
3.4	DIAGNOSTICO DEL ACTUAL SISTEMA	79
CAPITULO 4.0	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE AGENTES VENDEDORES DE UNA COMPAÑIA DE SEGUROS	
4.1	INTRODUCCION	84
4.2	OBJETIVOS	85
4.3	POLITICAS	86
4.4	PROCEDIMIENTO	87
4.5	ANEXO DE FORMATOS	93
CONCLUSIONES		118
BIBLIOGRAFIA		120

## INTRODUCCION

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

No es nada nuevo que el negocio del seguro en México es enorme, que sus beneficios llegan a mas de la mitad de la población. La magnitud del negocio en sí, es impresionante.

Pero el punto que deseo poner de manifiesto es que con toda esa cantidad de seguros existentes, probablemente, ni siquiera el 10% de los tenedores de pólizas hayan comprado por propio impulso un seguro. Luego, el seguro tiene que ser vendido. A la mayoría de la gente le es fácil encontrar razones para responder a un "no" a la sugerencia de señalar al público cuáles son sus necesidades y combatir esa tendencia humana de dejar las cosas para después, recae en el agente de seguros.

En realidad, es el agente el iniciador de todo este cúmulo de ventas y servicios. Mediante sus gestiones, toda la maquinaria de una compañía de seguros se pone en movimiento, se asegura una vida, se pagan primas, se acumulan reservas, y se hace entonces necesaria toda esa organización que constituye la estructura de la empresa. Gracias a él, es que existe la empresa. Para la mayoría del público la persona del agente viene a ser la compañía. Constituye el nexo vital entre ella y el bienestar de los asegurados. La clase de persona que sea el Señor Agente y la forma de conducirse en sus negocios con candidatos y asegurados, influye definitivamente en la opinión que el público se forme acerca de la institución del seguro en general. El agente tiene en sus manos el futuro de la misma, pues sin él, ella no podría seguir existiendo, excepto, tal vez, como una compañía de inversiones.

Sí, el Señor Agente es una persona muy importante, lo es para la compañía. Debido al hecho incontrovertible que la compensación de éste, el dinero y la satisfacción que se derivan de su trabajo; está directamente unida al éxito de la empresa. Por lo tanto se asegura que la labor principal de una compañía de seguros es reclutar y formar agentes profesionales.

Para muchas compañías, cuando piensan en el reclutamiento lo hacen principalmente en términos de la simple obtención o captación de nuevos agentes para sumarlos a su organización actual, pero este concepto carece de la debida amplitud.

El reclutamiento significa la adquisición de potencial humano neto, es decir, después de haber pasado por un tamiz de una selección apropiada, la cual comprende todo el procedimiento mediante el cual se intenta que esos hombres alcancen el éxito poniendo en práctica una serie de actividades entre sí.

De lo anterior me surgió el interés por enfocar mi estudio a Recursos Humanos. Para lo cual propuse un manual de reclutamiento y selección de agentes vendedores de una compañía de seguros, pues he considerado que esta técnica es de gran importancia ya que es necesario que en una empresa cuente con un manual porque de esta manera se tiene a la mano toda la información necesaria para la consecución de objetivos. El manual de procedimientos es uno de los instrumentos mas eficaces entre las técnicas elementales de organización administrativa, porque requiere de una cuidadosa atención a los detalles del procedimiento.

Mi objetivo general es la elaboración de un Manual de procedimiento de reclutamiento y selección de agentes vendedores de una compañía de seguros, que proporcione una metodología y técnicas de evaluación que permitan dotar a la compañía de una fuerza de ventas profesional.

Dado ésto mi hipótesis de estudio es:

"El éxito en las ventas de una compañía de seguros, depende de la actuación de los agentes vendedores que se incorporen a ella". De aquí se desprende la gran importancia de llevar a cabo acertadamente el proceso de reclutamiento y selección.

Por lo consiguiente la presente investigación se estructuró de la siguiente manera.



En el capítulo uno denominado Conceptualización básica sobre el Proceso Administrativo y Reclutamiento y Selección de Personal, se presenta desde las diferentes definiciones existentes de administración y modelos del proceso administrativo y éste aplicado a Recursos Humanos, hasta el proceso de reclutamiento y selección. El propósito de este capítulo es dar el contexto teórico del proceso técnico de selección.

En el capítulo dos se da la definición y clasificación de los manuales, enfocado directamente al Manual de Procedimientos con el fin de conocer la finalidad, utilidad y contenido de éste.

El tercerò denominado Investigación de campo para la elaboración de un manual de procedimientos de reclutamiento y selección de agentes vendedores de una compañía de seguros, se dan los antecedentes generales del mercado asegurador que comprende desde la constitución y estructuración de una institución de seguros, hasta el papel que juega el agente vendedor de seguros. Además para llevar a cabo la investigación se seleccionó de las 44 instituciones de seguros que operan en nuestro país las cuales por facilidad para la investigación se eligió como universo las 34 compañías que operan en el Distrito Federal y de las cuales fue seleccionada de acuerdo al método simple aleatorio, una de las de mayor antigüedad en dicha entidad. Posteriormente se presenta la estructura orgánica de la empresa seleccionada, para localización del area a estudiar, finalizando con el diagnóstico del actual sistema de reclutamiento y selección de agentes. De acuerdo a las deficiencias y carencias del actual sistema se propuso la elaboración e implementación del manual de procedimientos, el cual se presenta en el capítulo cuatro.

En el capítulo cuatro como se mencionó anteriormente se presenta el Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Agentes Vendedores de una Compañía de Seguros, este capítulo es de gran importancia ya que en éste se presenta la metodología adecuada que debe seguirse al realizar dicho proceso.

Finalmente se presentan las conclusiones mas importantes del estudio.

## **C A P I T U L O 1**

### **CONCEPTUALIZACION BASICA SOBRE EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL**



## 1.1 CONCEPTUALIZACION SOBRE EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Para hablar sobre el proceso administrativo, es necesario conocer las diferentes definiciones de Administración, asimismo de los Modelos del Proceso Administrativo.

### 1.1.1 Definiciones de Administración.

Frederick Taylor, quien fuera el primero en publicar una obra específica sobre Administración, no dió ninguna definición acerca de la misma, solo señala el propósito que debiera tener y dice:

"El principal propósito de la administración debiera consistir en asegurar el máximo de prosperidad para el patrón, unido al máximo de prosperidad para el trabajador"

Henri Fayol, utilizando como base su modelo de proceso administrativo, de finió a la administración como:

"Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar".

Posteriormente la administración se ha definido de diversas formas; muchos autores nos ofrecen una definición de acuerdo con sus puntos de vista y comprensión que tienen sobre la misma. A continuación se transcriben cuatro que en nuestro medio han sido ampliamente difundidas.

- Koontz y O'Donnell.

"La creación y conservación, en una empresa, de un ambiente donde los individuos, trabajando en grupos, puedan desempeñarse eficaz y eficientemente para la obtención de sus fines comunes".

- George R. Terry.

"La Administración es un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, ejecución y control, ejecutados para determinar y lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social".

- José Antonio Fernández Arena.

"La Administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado".

- Agustín Reyes Ponce.

"Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social".

Por lo general, las definiciones modernas que se dan sobre administración - contienen términos que equivalen a "logro de objetivos" y "organismo social" los cuales son dos conceptos básicos en administración. En virtud de que el término "administrar" implica la existencia de algo que ha de ser administrado, ese algo será siempre un organismos social.

Al afirmarse que la administración se da en todo organismo social, este concepto se entiende como un grupo de personas que en forma sistemática aportan sus esfuerzos para lograr determinados fines comunes. Las características -- principales que definen a todo un grupo de personas como organismo social, - son las siguientes:

. Tener un objetivo organizacional.

Las actividades individuales que realicen los integrantes, serán contribuciones para lograr el objetivo principal de la organización, ya sea económico, político, educativo y social.

. Distinguirse una división del trabajo.

Las labores que necesitan ejecutarse para el logro del objetivo son variables, por lo que las funciones deberán dividirse entre los integrantes ya sea individualmente o en grupos (áreas, departamentos, secciones o unidades) dentro de los cuales también existirá la división del trabajo.

. Establecimiento de una jerarquía.

Los miembros ocuparán un determinado nivel de acuerdo a la importancia de sus funciones dentro del grupo; unos con el poder para dirigir y controlar las actividades de otros, y éstos como subordinados bajo el mando de quienes se les ha dotado de autoridad para dirigirlos.

### 1.1.2 Modelos del Proceso Administrativo

El desarrollo moderno de la Administración ha permitido a los tratadistas el esbozo de diversas teorías que enmarcan el proceso administrativo.

En el cuadro 1.1 se listan las clasificaciones vertidas por diferentes autores. (1)

El Proceso Administrativo es un conjunto de elementos por medio de los cuales se pretende lograr los objetivos institucionales de la organización.

En el Proceso Administrativo se distinguen dos partes que se refieren una a la estructuración y otra que es la actuación en sí.

En la primera fase llamada Mecánica, se encuentren los elementos:

- . Previsión
- . Planeación
- . Organización

En la segunda fase llamada Dinámica se encuentran los elementos:

- . Integración
- . Dirección
- . Control.

Conociendo los diferentes modelos del proceso administrativo, se procede a definir cada uno de los elementos y etapas que lo componen, de acuerdo al modelo de Agustín Reyes Ponce. (ver cuadro 1.2)

---

1) Fernández Arena, José Antonio. La Auditoria Administrativa.  
Ed. Diana. México. 1982. Pág. 150

CUADRO 1.1

MODELOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

A U T O R	AÑO	F A C T O R E S				
HENRI FAYOL	1886	previsión	organización		comando coordinación	control
LYNDALL URWICK	1943	previsión planeación	organización		comando coordinación	control
WILLIAM NEWMAN	1951	planeación	organización	obtención de recursos	dirección	control
R.C. DAVIS	1951	planeación	organización			control
KOONTZ Y O'DONNELL	1955	planeación	organización	integración	dirección	control
JOHN F. MEE	1956	planeación	organización		motivación	control
GEORGE R. TERRY	1956	planeación	organización		ejecución	control
LOUIS A. ALLEN	1958	planeación	organización		motivación coordinación	control
DALTON Mc. FARLAND	1958	planeación	organización			control
AGUSTIN REYES PONCE	1960	previsión planeación	organización	integración	dirección	control
ISAAC GUZMAN V.	1961	planeación	organización	integración	dirección ejecución	control
J.ANTONIO FERNANDEZ A.	1967	planeación	implementación			control

CUADRO 1.2

MODELO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE AGUSTIN REYES PONCE

FASES	ELEMENTOS	ETAPAS
MECANICA	. PREVISION	. Objetivos . Investigaciones . Cursos alternativos.
	. PLANEACION	. Políticas . Procedimientos . Programas
	. ORGANIZACION	. Funciones . Jerarquías . Obligaciones
DINAMICA	. INTEGRACION	. Selección . Introducción . Desarrollo
	. DIRECCION	. Autoridad . Comunicación . Supervisión
	. CONTROL	. Establecimiento . Operación . Interpretación



## PREVISION.

"El elemento de la administración en el que, con base en las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que nos permitirán realizar los objetivos de la misma empresa"

Este elemento comprende tres etapas y son:

1. Objetivos. En esta etapa se determinan los fines que persigue la empresa.
2. Investigaciones. Se realizan con el fin de determinar y analizar los medios disponibles con que cuenta la empresa.
3. Cursos alternativos de acción. Esta etapa se refiere a los distintos caminos de acción que se pueden seguir.

## PLANEACION.

"La Planeación es fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y de números, necesarios para su realización".

George Terry señala que "la planeación es selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree necesarias para alcanzar los resultados deseados". (2)

Harold Koontz la define, "decidir de antemano qué hacer, cómo hacerlo, cuándo y quién deberá llevarlo a cabo". (3)

---

2) Terry, George. Principios de Administración. Ed. ECCSA. México. 1977 Pág. 190

3) Koontz, Harold. Elementos de la Administración Moderna. Ed. Mc.Graw-Hill. México. 1977 pág. 51

La planeación al igual que la previsión comprende tres etapas:

1. Políticas. Se refiere a los principios que servirán para orientar la acción.
2. Procedimientos. Se refiere al establecimiento de la secuencia de operaciones o métodos.
3. Programas. Consiste en la fijación de tiempos requeridos. En esta etapa se incluyen los presupuestos, que son programas cuantificables en dinero.

#### ORGANIZACION.

"Organizar es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados".

Terry define a la organización como "el establecimiento de relaciones de conducta entre trabajo, persona y lugares de trabajo seleccionados para que el grupo trabaje unido en forma eficiente" (4)

Koontz considera que "organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical la estructura de la empresa". (5)

Este elemento también comprende tres etapas.

1. Jerarquías. Aquí se fijan la autoridad y responsabilidad correspondientes a cada nivel.
2. Funciones. Se refiere a la determinación de como deben dividirse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.
3. Obligaciones. Se refiere a las que tienen en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñadas por una persona.

---

4) Terry, George. op. cit. pág. 338

5) Koontz, Harold. op. cit. pág. 133

## INTEGRACION.

"Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social".

A este elemento Koontz le dá el nombre de Staffing o Dotación de Personal y lo define como "la función administrativa que se ocupa de conseguir individuos para la organización escogiendo, evaluando y desarrollando al personal apropiado y efectivamente para desempeñar las posiciones inherentes en la estructura". (6)

Las etapas que integran este elemento son:

1. Selección. Se refiere a las técnicas para encontrar y escoger los elementos necesarios.
2. Introducción. Consiste en armonizar a los nuevos elementos con el organismo social.
3. Desarrollo. En esta etapa se pretende desenvolver las cualidades del nuevo elemento.

## DIRECCION.

"Aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo el planeado, por medio de la autoridad del administrador, — ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, ya con mas frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en forma adecuada todas las órdenes emitidas".

Terry llama a la Dirección, Ejecución y la define como "hacer que todos los miembros del grupo deseen alcanzar los objetivos que el gerente desea que logren porque ellos quieren lograrlos" (7).

---

6) Koontz, Harold. op. cit. pág. 233

7) Terry, George. op. cit. pág. 287

Para Koontz la Dirección es "el aspecto interpersonal de la administración por medio de la cual los subordinados pueden comprender y contribuir con efectividad y eficiencia al logro de los objetivos de la empresa".

La Dirección cuenta con tres etapas.

1. Autoridad o mando. Se estudia, en esta etapa cómo delegarla y ejercerla.
2. Comunicación. Se refiere a los canales de comunicación entre supervisores y subordinados.
3. Supervisión. Consiste en vigilar que las cosas se hagan como fueron planeadas.

#### CONTROL.

"Es la recolección sistemática de datos para conocer la realización de los planes".

Terry lo define "el proceso para determinar lo que se esta llevando a cabo, valorizándolo y si es necesario, aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se lleva a cabo de acuerdo a lo planeado".

Koontz lo define como "la medida y la corrección de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y los planes de la empresa diseñados para conseguirlos se están llevando a cabo".

El Control, elemento que cierra el Proceso Administrativo, al igual que los elementos mencionados anteriormente, comprende tres etapas.

1. Establecimiento de normas. Se refiere a las normas o estándares que sirven de base para la comparación de los resultados.
2. Operación de los controles. Esta etapa se refiere a la correcta aplicación de los mismos.
3. Interpretación de resultados. Como su nombre lo indica, consiste en la interpretación de los resultados obtenidos de la comparación y sirve como medio de planeación.

## 1.2 PROCESO ADMINISTRATIVO APLICADO A RECURSOS HUMANOS.

Toda organización, para el desarrollo de sus funciones y el logro de sus objetivos, requiere de recursos administrados correctamente. Dichos recursos son de tres tipos. (8)

1. Recursos Materiales. En este tipo de recursos quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias -- primas, entre otros.
2. Recursos Técnicos. Se refieren a los sistemas, procedimientos, organigramas e instructivos.
3. Recursos Humanos. En este rubro quedan comprendidos los seres humanos y -- sus experiencias, conocimientos, motivaciones, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, interés vocacional y destrezas.

La presente investigación se enfocará al estudio de los Recursos Humanos , los cuales son más importantes dado que pueden modificar, mejorar y perfeccionar el empleo y diseño de los recursos materiales y técnicos, acción que estos últimos no pueden llevar a la inversa.

Se entiende por Recursos Humanos no sólo al número de personas que integran un organismo social, sino también la serie de habilidades, destrezas, experiencias y capacidades físicas e intelectuales que se unen para el logro de los objetivos.

Características de los recursos humanos.

- . No pueden ser propiedad de la organización.

Esta característica constituye una diferencia con los recursos materiales y técnicos. Además los conocimientos, la experiencia, las habilidades son -- parte del patrimonio personal.

---

8) Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas. México 1982. Págs. 24-25

- . Las actividades de las personas en las organizaciones son voluntarias. Los individuos ingresan a una organización por propia voluntad y si los objetivos de la misma concuerdan con los de los individuos, éstos pondrán a disposición de la organización los recursos humanos que poseen y su máximo esfuerzo.
- . Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, son intangibles, es decir, se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones.
- . El total de recursos de un país o de una organización en un momento dado pueden ser incrementado o disminuido.  
El incremento se puede lograr mediante la aplicación de tests psicológicos la orientación profesional, o bien proporcionando mayores conocimientos, experiencias nuevas e ideas. Los recursos humanos pueden ser disminuidos por las enfermedades, los accidentes y la mala alimentación.
- . Los recursos humanos son escasos.  
En el sentido que no todas las personas poseen los mismos conocimientos, habilidades, capacidades, lo cual se dice que los recursos humanos son escasos.

Por lo tanto, la Administración de Recursos Humanos es:

"El Proceso Administrativo aplicado al acercamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades entre otros, de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general". (9)

A continuación se definen los elementos del proceso administrativo aplicado a Recursos Humanos.

---

9) Ibid. pág. 27

## PLANEACION.

Se considera como una técnica que sirve a la empresa para determinar a futuro los cambios, posiciones y situación del personal, por efecto de un nuevo proyecto, expansión de la empresa, situación interna de la misma o, simplemente por el paso del tiempo.

## ORGANIZACION.

Trata de establecer una relación entre la función técnica de Recursos Humanos o Personal y de la persona o personas encargadas de dicha función, así como con las actividades o subfunciones que esas personas deben llevar a cabo. El hecho de que sea una sola persona o varias las que se requieran para llevar a cabo la función de Personal, depende directamente del tamaño de la empresa.

## INTEGRACION.

Consiste en los procedimientos para dotar y mantener el personal necesario para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

## DIRECCION.

Consiste en convencer a los subordinados de que el logro de los objetivos de la empresa contribuyen enormemente al logro de los objetivos particulares de ellos mismos.

## CONTROL.

Es la medición y corrección de las actividades de los subordinados.

Para llevar a cabo el control de Recursos Humanos se requiere realizar análisis de puestos, calificación de méritos, medición del desempeño, motivación, administración de sueldos y salarios, entre otros.

### 1.3 RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.

La Administración de Recursos Humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para hacerlo satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. Además las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta.

#### 1.3.1 Importancia de la Selección.

Este proceso, en su expresión más simple, es característica inherente a los seres humanos.

Después de iniciada la revolución industrial, en las organizaciones lucrativas la selección de personal se hacía por parte del supervisor basándose solamente en observaciones y datos subjetivos y puede decirse que era intuitiva, como la que se efectúa aún en muchas organizaciones; sin embargo, es necesario recordar que muchos recursos humanos (habilidades, inteligencia, intereses vocacionales, motivaciones, etc.) no son apreciables a simple vista, - por lo cual se hace necesaria una selección técnica de personal que emplee - métodos ideados por psicólogos y administradores.

En el área laboral, es hasta principios del siglo cuando se inicia dicha selección técnica y particularmente, en la primera Guerra Mundial que plantea la necesidad de seleccionar grandes conglomerados de individuos destinados a tareas específicas, valiéndose de las aportaciones científicas logradas hasta esa época en diversas ramas del conocimiento que tienen por objeto de estudio, al hombre.

En la actualidad, el enriquecimiento de tales aportaciones ha permitido que las técnicas de selección de personal tiendan a ser menos subjetivas y más refinadas: determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permiten allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes así como su aptitud para el trabajo; utilizando para ello una serie de técnicas como la entrevista, las pruebas psicológicas, los exámenes médicos y otros.



El desarrollo apuntado responde especialmente al imperativo de las organizaciones en el sistema de libre empresa: sobrevivir en condiciones de competición, lo cual depende en buena medida de la combinación óptima de los recursos técnicos, materiales y humanos de que dispone; siendo en última instancia los recursos humanos el elemento más valioso con que cuenta una organización, ya que estos dan sentido y significativo a los otros recursos en el logro de los objetivos preestablecidos. Así se explica la importancia de detectar los potenciales humanos y la capacidad para el trabajo.

### 1.3.2 Qué es la Selección?

La Selección de personal es la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y en el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en -- que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización.

Como paso previo a la selección técnica de personal, resulta obligado conocer la filosofía y propósitos de la organización, así como los objetivos generales, departamentales, seccionales, de la misma.

Esto implica, entre otras cosas, la valoración de los recursos existentes y la planeación de los que van a ser necesarios para alcanzar esos objetivos, y que comprende la determinación de las necesidades presentes y futuras en cuanto a cantidad y calidad.

La comparación entre dichas necesidades y el inventario de recursos humanos, permite precisar que se está seleccionando personal para una organización y no para una tarea o puesto específicos, y también que ese proceso tiene lugar en un momento del desarrollo de la personalidad del individuo y de la dinámica de una organización.

Es frecuente encontrar en la práctica que la selección se efectúa teniendo en mente un puesto específico y perdiendo de vista a toda la organización . Por lo cual se precisa la repuesta a las interrogantes que a continuación - se plantean y que permitirán definir los criterios de selección de personal para una organización en particular.

- . A qué nivel se va a seleccionar? (ejecutivos, empleados, obreros).
- . Qué requisitos exige cada puesto para su desempeño eficiente?
- . Qué probabilidades de desarrollo y promoción pueden ofrecerse a los candidatos?
- . Cuáles son las políticas y limitaciones contractuales?
- . Cuáles son las posibilidades de sueldo y prestaciones de la organización en relación al mercado de trabajo (zona, competencia, ramo industrial similar)?
- . Hay suficientes candidatos o va a limitarse a colocarlos en la mejor forma posible?
- . Se está seleccionando a los más aptos o descartando a los menos útiles?
- . Se busca al mejor individuo o la homogenización del grupo de trabajo?

De acuerdo a las consideraciones anteriores, se puede afirmar que con frecuencia se hace más hincapie en la técnica que en la capacidad profesional que requiere la selección de personal, la cual solo es factible con un entrenamiento y supervisión adecuados que asegure que se están satisfaciendo las necesidades presentes y futuras de lo más valioso que tiene la organización: sus recursos humano.

Una vez aclarado que el sistema técnico de selección de personal va a estar matizado por situación y características particulares de la organización de que se trate, así como de los recursos disponibles, se hace una exposición general de dicho proceso utilizando el diagrama de flujo elaborado por - - Fernando Arias Galica figura 1.1 quien señala todas las implicaciones técnicas y decisiones que reviste. Desde luego, cada organización debe adaptar ese proceso a sus propias necesidades. En la figura 1:1 el rectángulo de líneas quebradas indica el inicio del proceso, los rectángulos de líneas continuas, indican operaciones que es necesario efectuar; los rombos señalan - fases del proceso en las cuales es necesario tomar decisiones; las flechas simbolizan las direcciones de cada paso.

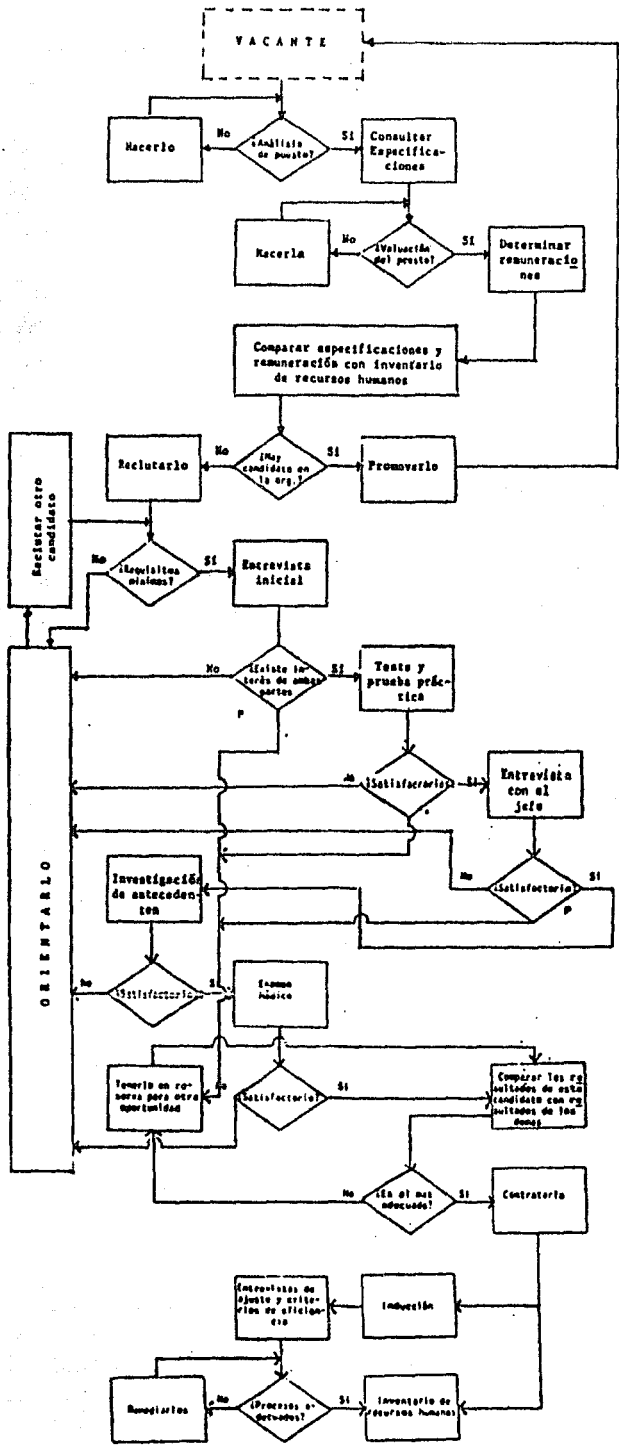


Figura 1. Diagrama de flujo del proceso de selección de personal

## Principios de la selección personal.

Es de primordial importancia, antes de describir el proceso, enfatizar tres principios fundamentales.

### 1. Colocación.

Es muy común seleccionar a los candidatos teniendo en cuenta solamente un puesto en particular; pero parte de la tarea del seleccionador es tratar de incrementar los recursos humanos de la organización por medio del descubrimiento de habilidades o aptitudes que puedan aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización. Si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales, es necesario descubrir otras habilidades, las cuales pueden ser requeridas en otra parte de la organización o en otra ocupación dentro de la misma.

### 2. Orientación.

Tradicionalmente se ha considerado a la organización como un sistema aislado de su medio. Por lo tanto, si un candidato no era aceptado, simplemente se le rechazaba; pero no hay que olvidar que la organización se encuentra engarzada dentro de un sistema económico social, cultural y político y que por ello cumplirá con sus objetivos sociales si ayuda a resolver los problemas del país.

Es necesario considerar la labor del seleccionador ya no como limitada por las fronteras de la organización, sino en un sentido más amplio y tenido como marco de referencia los problemas de sub-ocupación y desempleo en el país.

Entonces, en caso de que no sea posible aceptar un candidato es importante orientarlo; es decir, dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo (lo cual implica un intercambio de información a este respecto entre diversas organizaciones, o la centralización de ella en alguna oficina dedicada a esta tarea).

En resumen, si los candidatos han dado su tiempo y esfuerzo a la organización a fin de que esta decida si pueden o no ser miembros de ella, en este último caso lo menos que puede hacer para corresponder es proporcionar esta orientación. Sin embargo, en la práctica sucede frecuentemente lo contrario. Es muy común que si el candidato no se considera adecuado, sencillamente se le mienta y se le diga que su solicitud será estudiada y que después se le avisará el resultado. La verdad es que ya se le rechazó y simplemente se deja al tiempo que resuelva el problema: que el candidato encuentre otro empleo. La razón primordial de esta postura parece ser que si se dice a los candidatos que no han sido aceptados, frecuentemente desean conocer las razones de esa decisión; es decir, desean juzgar el trabajo de los propios seleccionadores, lo cual puede molestar a éstos. Queda desde luego, a la propia habilidad del seleccionador, realizar esta orientación para que sea adecuada, sin menoscabar los principios éticos necesarios.

### 3. Etica profesional.

Parece que muchos de los seleccionadores no se han dado cuenta cabal de las enormes implicaciones éticas y humanas de su trabajo, a juzgar por la proliferación de oficinas de selección que no cumplen los más elementales principios técnicos de esa función. Es imprescindible insistir en que el proceso de selección implica una serie de decisiones, esas decisiones pueden afectar a la vida futura del candidato. Si no es aceptado, si se le coloca en un puesto para el cual no tiene habilidades; para el cual tiene más capacidad de la necesaria, entre otras, son circunstancias que pueden convertirse en fuente de frustraciones para el candidato y que, por lo tanto, pueden minar su salud mental y la de su familia y afectar negativamente a la organización.

Es imprescindible, que el seleccionador tenga la plena conciencia de que sus actividades pueden afectar, a veces definitivamente la vida de otras personas.

### 1.3.3 Elementos de la Selección Técnica.

Para cumplir con esa pesada responsabilidad es necesario, entonces que las decisiones estén fundamentadas sobre técnicas lógicamente estructuradas, -siguiendo un procedimiento científico. Las corazonadas, las intuiciones y la buena voluntad no pueden suplir a los instrumentos científicos para que el seleccionador cumpla con su responsabilidad profesional y humana.

A continuación se describen los elementos de la selección técnica.

#### VACANTE

El proceso se inicia cuando se presenta una vacante, cuya definición literal es, puesto que no tiene titular. Para efectos de este proceso se entiende de cómo tal la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar que puede ser de nueva creación debido a imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando. Antes de proceder a cubrir dicha vacante, deberá estudiarse la posibilidad de redistribuir el trabajo, - con objeto de que dichas tareas sean realizadas entre el personal existente y, solo en caso de no ser posible, se solicitará que se cubra.

#### REQUISICION.

El reemplazo y el puesto de nueva creación, se notificara a través de una -requisición al Departamento de Selección de Personal, señalando los motivos que las están ocasionando, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar, departamento, turno, horario y - - sueldo.

#### ANÁLISIS Y VALUACIÓN DE PUESTOS.

Recibida la requisición de personal, se recurrirá al análisis y valuación -de puestos, con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona, para ocupar el puesto eficientemente, así como el salario a pagársele. En caso de no existir dicho análisis y valuación, deberá de procederse a su elaboración para poder precisar qué se necesita y cuánto se pagará.

## INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS.

El siguiente paso consiste en la localización, en el inventario de recursos humanos, de las personas que, prestando actualmente sus servicios en la organización, reúnen los requisitos establecidos, lo cual permitirá proporcionar elementos que conocen la organización, y de los cuales se conoce la actuación que han tenido en el tiempo que tienen prestando sus servicios. Esto disminuirá el período de entrenamiento y, lo más importante, contribuirá a mantener alta la moral del personal que ya trabaja en la organización al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de uno o varios ascensos.

## FUENTES DE RECLUTAMIENTO.

De no existir dentro del inventario el candidato deseado, se acudirá a la - cartera de candidatos que se encuentren en espera de una oportunidad y, al no localizarlo tampoco, se recurrirá a las fuentes de reclutamiento, entendiendo por tales los medios de que se vale una organización para atraer can didatos a sus necesidades.

Las fuentes de reclutamiento se clasifican en internas y externas.

Las fuentes internas. Como ya se mencionó anteriormente el inventario de re cursos humanos, otra fuente es el personal recomendado por los actuales tra bajadores. Las ventajas que reporta esta fuente se manifiesta en la integración del personal de nuevo ingreso; sin embargo, algunos expertos consideran que son mayores las desventajas por las fricciones y conflictos que surgen - con el personal cuando no es aceptado el candidato o cuando, ya en su desempeño de sus labores, disminuye la objetividad de los familiares en los casos en que se sanciona a sus parientes, se les niega un ascenso.

Las fuentes externas. Cuando se atraen solicitantes a través de: anuncios, agencias de colocación, bolsas de trabajo, sindicato, personal de otras organizaciones o de quienes acuden por sí mismos a la organización solicitando empleo.

Será determinante en la efectividad del reclutamiento la anticipación con - que haya sido planeadas las necesidades. Esto permite escoger el mejor personal disponible en el mercado de trabajo.

## SOLICITUD DE EMPLEO.

Localizados los candidatos, el ambiente en que sean recibidos, así como la manera en que sean tratados, contribuirá en alto grado a mejorar la impresión que se formen de la organización. El espacio asignado a la oficina de reclutamiento y selección deberá proporcionar las facilidades adecuadas a fin de que resulte funcional y reduzca al mínimo incomodidades que surjan ante la presencia de numerosos candidatos. Es aconsejable una sala de espera confortable, iluminada y suficientemente ventilada, así como cubículos privados que permitan las condiciones ambientales necesarias para la realización de las diferentes etapas del proceso de selección.

Determinada el área donde serán recibidos los candidatos, se procede a llenar la solicitud de empleo que abarcará básicamente datos personales (nombre, edad, sexo, estado civil, registro del IMSS, registro Federal de Contribuyentes, entre otros) datos familiares, experiencia ocupacional, puesto y sueldo deseado, disponibilidad para iniciar labores, planes a corto y largo plazo. Las solicitudes de empleo deberán estar diseñadas de acuerdo con el nivel al cual se están aplicando. Es deseable tener tres formas diferentes: para nivel de ejecutivos, nivel de empleados y nivel de obreros. De no ser posible esto, resulta aconsejable la elaboración de una forma de solicitud sencilla, accesible a obreros y empleados, misma que puede completarse con curriculum vitae para ejecutivos. Se determina si el candidato reúne los requisitos mínimos. En caso afirmativo se procede a la entrevista.

## ENTREVISTA INICIAL O PRELIMINAR.

En sentido estricto, la entrevista es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes, y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones.

La entrevista inicial o preliminar pretende detectar de manera gruesa y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; por ejemplo: apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidades para relacionarse, etc., con objeto de destacar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnan los requerimientos del puesto que se pretende cubrir; debe informársele también la naturaleza del trabajo, horario, remuneración ofrecida, las pres



taciones a fin de que él decida si le interesa seguir adelante con el proceso. Si existe interés por ambas partes, se pasa a la siguiente etapa.

Entrevista de selección. Si la entrevista es una conversación y tiene un objetivo, habrá de considerarse que esto implica una interrelación de los dos individuos, entrevistado y entrevistador, que van a ejercer una acción recíproca. La tarea del entrevistador es preparar el ambiente en que se realizará la entrevista y el cual puede condicionarse, dependiendo esto de las reacciones del entrevistado que pretende conocer. En dicho ambiente incluye la actitud del entrevistador desde el momento en que recibe al solicitante.

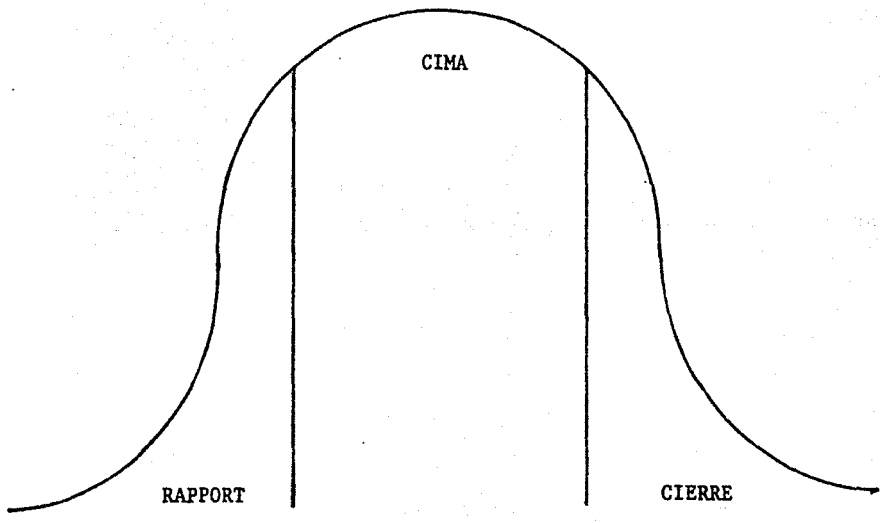
Fases de la entrevista. (ver figura 1.2)

Rapport. Significa "conciencia", "simpatía". Es una fase de la entrevista - que tiene como propósito disminuir las tensiones del solicitante. Durante esta fase debe reinar un trato cordial ayuda a establecerlo, preguntas que no pongan en tensión al candidato, interés en escucharlo y, por lo contrario lo dificulta el sarcasmo, la ironía, las interrupciones. En la entrevista de empleo, puede ayudar a establecer el rapport el hecho de que el entrevistador explique antes las características de la organización, sus prestaciones, el horario, etc. El propósito del rapport, en otras palabras, es "romper el hielo". Frecuentemente este acercamiento inicial no es verbal, sino más bien a través de actitudes: mostrándose cordial y amistoso, en virtud de que el candidato habitualmente es una persona a la que no se conoce.

Címa. Esta fase se refiere a la realización de la entrevista en donde a través de ella van a explorarse las áreas que se mencionan de manera general y que sirven también para la elaboración de la solicitud.

- Historia laboral. Aquí se pretende conocer la velocidad de progreso del individuo, su estabilidad, sus ingresos económicos, su actitud hacia la autoridad (jefes) sus habilidades para relacionarse, el tipo de supervisión que ejerce, en resumen, la manera general en que se desenvuelve en el ambiente de trabajo.

FIGURA 1.2  
FASES DE LA ENTREVISTA



- Historia personal. La exploración de esta área en una entrevista de selección de personal, corresponde a la vida privada del solicitante. La información a obtener implica indicadores del concepto que el individuo tiene de sí mismo, de sus padres, hermanos, esposa, hijos, del mundo y de la vida en general; nos va a dar la pauta en el manejo de sus relaciones interpersonales. También en esta área se explora en forma verbal el estado de salud del individuo (accidentes, enfermedades, operaciones quirúrgicas) como uno de los varios indicadores de la forma cómo maneja y hacia dónde se dirige su agresividad.
- Tiempo libre. Aquí se está buscando obtener información sobre el uso de su tiempo libre, para precisar la manera como canaliza sus tensiones y hace uso de su responsabilidad personal.
- Proyecto a corto y largo plazos. Básicamente se desea conocer cómo pretende proyectarse al futuro, realizarse y autodeterminarse el entrevistado en sus metas. Adicional a esta información se está tratando de conocer el grado de objetividad que tiene en la evaluación de sus metas con relación a sus recursos. Cuando se ha llegado a este punto, se inicia la tercera fase de la entrevista que se refiere al cierre.

Cierre. Cinco o diez minutos antes de dar por terminada la entrevista, se anuncia el final de la misma, dando oportunidad al solicitante para que haga las preguntas que estime pertinentes y manifieste sus impresiones sobre la entrevista misma y, finalmente, se le dé a conocer cuál es el siguiente paso a realizar.

Informe de la entrevista. El resultado y conclusiones de la entrevista, en relación al objetivo de la misma, deben ser redactados inmediatamente después de concluida, con objeto de no omitir ninguna información que distorsione el resultado logrado. El informe debe ser claro, concreto e inteligible para quien posteriormente tenga necesidad de consultarlo.

## PRUEBAS PSICOLÓGICAS.

En esta etapa del proceso técnico de selección se hará una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades del futuro desarrollo.

Las pruebas psicológicas son instrumentos y como tales no son ni buenas ni malas, depende para qué han sido diseñadas, sus limitaciones, en qué se utilizará, además proporcionan información complementaria a la obtenida en la entrevista de selección, pruebas de trabajo, examen médico, investigación socioeconómica.

### Definición de Tests.

Es un método psicológico mediante el cual se provoca en una persona una forma de conducta que admite una apreciación objetiva y cuantitativa.

### Características.

Un test a fin de que sea útil, debe cubrir tres requisitos básicos:

#### 1. Estandarización.

Esto es, que estadísticamente se haya determinado cuáles son los mínimos y máximos que deben exigir "para el grupo en el que van a aplicarse".

#### 2. Confiabilidad.

Esto es, que midan igual para individuos iguales.

#### 3. Validez.

Es decir, que la cualidad medida se refleje efectivamente en la realización del trabajo; esto es, que quienes obtienen alto coeficiente de memoria, sean los que denotan memoria en el trabajo, y viceversa.

### Clasificación.

Debido a que las pruebas psicológicas son muy variadas en cuanto su extensión, calificación, tiempo empleado en aplicarlas, se hace necesario más de un criterio para clasificarlas. En el cuadro L3 se presentan los principales de ellos y a continuación se procede a definirlos.

CUADRO 1.3

CLASIFICACION DE LOS TESTS

FORMA DE REALIZACION	<ul style="list-style-type: none"><li>. Ejecución</li><li>. Lápiz y papel</li><li>. Orales</li></ul>
FORMA DE APLICACION	<ul style="list-style-type: none"><li>. Individuales</li><li>. Colectivos</li></ul>
TIEMPO	<ul style="list-style-type: none"><li>. Velocidad</li><li>. Potencia</li></ul>
CARACTERISTICAS MEDIDAS	<ul style="list-style-type: none"><li>. Inteligencia</li><li>. Aptitudes</li><li>. Rendimiento</li><li>. Personalidad</li><li>. Intereses</li></ul>

#### Formas de realizarlas

- . Pruebas de ejecución

En estas, la persona tiene que realizar cierto número de manipulaciones u operar algunos aparatos o equipo; por ejemplo reunir cubos, manejar un torno, un pantógrafo, entre otros.

- . De papel y lápiz.

En ellas la persona contesta por escrito las preguntas, hace marcas, traza líneas o dibuja.

- . Orales

En estas, la persona responde, asocia una palabra a otra.

#### Forma de aplicación

- . Individual

La aplicación de este tipo requiere que por cada sujeto esté presente un examinador, que realice individualmente y en aislamiento. Estos requisitos se basan en la necesidad de controlar cuidadosamente la forma como se elaboran las respuestas, las conductas que las acompañan y el tiempo empleado en cada respuestas.

- . Colectiva

En este caso la ejecución de la prueba tiene que ser controlada con tanto rigor, por lo que es suficiente que un pequeño grupo de examinadores supervisen su aplicación.

#### Tiempo empleado en realizarlas

- . Velocidad

En este caso la prueba tiene un límite de tiempo para realizarse, llegado el cual el sujeto tiene que entregar la prueba aún cuando no haya contestado todas las preguntas.

. De capacidad o potencia.

La ventaja de estas pruebas, es que no todos los individuos responden rápidamente, por lo que sus resultados en este tipo de pruebas son mas bajos que los de los sujetos que sí responden rápidamente, para evitar esto, se han creado pruebas que no tienen límite de tiempo, pues el número de respuestas correctas no depende del tiempo sino de la habilidad que posea la persona.

Características medidas en ellas.

. Inteligencia.

Todas aquellas pruebas diseñadas para medir la inteligencia, ya sea definida a priori, ya sea correlacionada a un criterio externo o definida en función de un análisis factorial.

. Aptitudes.

Son aquellas pruebas que miden la capacidad potencial de ejecutar con éxito una actividad específica.

. Rendimiento.

Son las pruebas diseñadas para medir la capacidad de ejecutar una actividad específica, pero en el momento de la prueba como un hecho actual.

. Intereses.

Son las pruebas que miden el interés o desinterés de la persona para realizar cierto tipo de tareas (el interés tan solo nos indica si le gusta realizar una tarea o no, pero no si tiene la capacidad para desarrollarla).

## PRUEBAS DE TRABAJO.

La realización de las pruebas de trabajo la hace habitualmente el futuro jefe inmediato, a fin de comprobar que el candidato tiene los conocimientos y experiencia laboral que el puesto exige. En caso de que las pruebas de trabajo se refieran a conocimientos que puedan ser valorados en el área de reclutamiento y selección deberá tener una batería de pruebas debidamente estandarizadas, evitando de esta manera que el futuro jefe inmediato tenga -- que distraerse de sus labores cotidianas. A este paso también se le denomina prueba práctica. Algunas organizaciones las realizan antes de aplicar, -- las pruebas psicológicas.

## EXAMEN MEDICO DE ADMISION.

El examen médico de admisión reviste una importancia básica en las organizaciones, el grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índice de ausentismo y puntualidad y, siendo un poco más extenso, afecta los aspectos de desarrollo de dicha organización, -- con repercusiones al desarrollo y progreso de un país.

La realización del examen médico de admisión es financiada por la organización y deberá ser llevada a efecto por un médico especializado en medicina de trabajo, con el conocimiento del tipo de actividades que desempeñará el futuro trabajador y a las exposiciones a los agentes nocivos para la salud a fin de determinar si las condiciones físicas permiten al trabajador desempeñar eficientemente su trabajo.

Con esto se cumplirán una serie de metas particulares.

- . Contratar individuos capacitados para la realización de un determinado trabajo.
- . Evitar que algún aspirante con padecimiento infectocontagioso pueda transmitir el mal.
- . Proporcionar el desarrollo al acoplar la capacidad física del trabajador al tipo de puesto a desempeñar.
- . Proteger al aspirante de futuras enfermedades profesionales al valorar su estado de salud.



En resumen, en el proceso de selección de personal debe tener en cuenta en relación al examen médico los siguientes puntos.

- . La capacidad física no es igual en todos los trabajadores.
- . El tipo de trabajo requiere capacidad y habilidad específica de determinados organos.
- . Las condiciones generales de la organización presuponen un riesgo para la adquisición de enfermedades profesionales. Todo ello es necesario para -- evitar: un mayor índice de ausentismo, la aparición de enfermedades profesionales, la disminución del rendimiento de trabajo, el peligro del contagio de diversas enfermedades, trastornos en la organización de la producción, déficit en la calidad de sus productos, menor calidad de producción mas elevados niveles de costo.

#### ESTUDIO SOCIOECONOMICO

La investigación socioeconómica debe cubrir las siguientes áreas:

- . Proporcionar una información de la actividad sociofamiliar, a efecto de conocer las posibles situaciones conflictivas que influyan directamente en el rendimiento del trabajo.
- . Conocer lo más detalladamente la posible actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo en razón de las actividades desarrolladas en trabajos anteriores.
- . Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada.

En esta fase se verifican los datos proporcionados por el candidato en la solicitud, y en la entrevista del proceso de selección. Asimismo se investigan sus condiciones actuales de vida y se verifican sus antecedentes a través de las opiniones expresadas por las personas con las que ha tenido interrelación: compañeros de estudio, de trabajo, jefes en los mismo. La veracidad de la información proporcionada por la investigación socioeconómica de acuerdo con la experiencia, el nivel y puesto que pretende cubrir, así como el costo de la misma, determinará el canal que se utiliza para su realización. De manera general, las áreas que se exploran son:

- . Antecedentes personales. Estado civil, nacionalidad, enfermedades, accidentes, estudios, antecedentes penales, pasatiempos, intereses.
- . Antecedentes familiares. Nombre, estudios y ocupación de los padres, hermanos, esposa, hijos, e integración familiar.
- . Antecedentes laborales. Puestos desempeñados, salarios percibidos, causa de baja, evaluación de su desempeño, comportamiento.
- . Situación económica. Presupuesto familiar, renta, colegiaturas, propiedades, ingresos.

#### DECISION FINAL.

Con la información obtenida en cada una de las diversas fases del proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos. Hecho esto, se presenta al jefe inmediato y, de ser necesario, el jefe de departamento o gerente de área, para su consideración y decisión final. Es recomendable que la decisión final corresponda al jefe o jefes inmediatos del futuro empleado, por ser los directos responsables del trabajo futuro del subordinado; al departamento de selección de personal corresponde un papel de asesor en dicha decisión.

#### 1.3.4 INDUCCION

Cuando se selecciona y contrata a uno de los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la organización, es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va a agregarse a ella.

El nuevo trabajador va a encontrarse inmerso en un medio con normas, políticas y procedimientos y costumbres extraños para él. El desconocimiento de todo ello puede afectar en forma negativa su eficiencia así como su satisfacción. Entonces la propia organización debe preocuparse por informar al respecto a todos los nuevos elementos, y establecer planes y programas cuyo objeto será acelerar la integración del individuo, en el menor tiempo posible al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización general.

Por lo tanto, es necesario establecer un programa de inducción del nuevo -trabajador, cuyos aspectos son:

##### Aspectos Legales.

Contrato individual de trabajo. Constituye una necesidad de carácter administrativo, tanto para el trabajador como para la organización. El documento brinda al trabajador respecto:

- . Sus obligaciones particulares: lugar, tiempo y modo de prestación de servicios.
- . La contraprestación que recibe por su trabajo: salario, descansos, vacaciones, retribuciones complementarias, etc.
- . Su estabilidad relativa en el trabajo.

##### A la organización brinda:

- . Facilita exigir al trabajador el cumplimiento de sus obligaciones sobre todo si se hace parte integrante del mismo el análisis del puesto.
- . Permite resolver con seguridad cualquier disputa sobre la manera de desarrollar el trabajo.
- . Además constituye un elemento indispensable como prueba, por estar firmado por el trabajador, en algunos conflictos laborales.

Afiliación al Instituto Mexicano del Seguro Social.

Simultáneamente a la firma del contrato individual de trabajo, en un plazo no mayor de cinco días, deberá afiliarse al trabajador al IMSS, ya que constituye ventajas tanto para el trabajador como para el patrón.

#### INFONAVIT

El patrón tiene la obligación de inscribir a sus trabajadores y pagar las cuotas respectivas.

#### Sindicato.

En muchas organizaciones el contrato colectivo de trabajo marca la obligación de la empresa de emplear miembros activos del sindicato.

#### Registros.

Normalmente las organizaciones utilizan dos registros que son:

- . Expediente. En donde se integran todos aquellos documentos que forman el historial del trabajador, el cual estará compuesto de solicitud, copia del contrato de trabajo, avisos de alta al sindicato, al Seguro Social, al Registro Federal de Contribuyentes, aumentos de sueldo, calificación de méritos, incidencias, entre otras.
- . Hoja de servicios. En esta hoja se pueden incluir en forma resumida y clara los datos más importantes acerca del trabajador en lo referente a detalles personales, escolaridad, antecedentes de trabajo, promociones, transferencias, calificaciones de mérito y control de asistencia, capacitación y desarrollo y separación, es decir, un resumen de todo lo que aparezca en el expediente.

#### Manual de Bienvenida.

En este manual se contemplan los siguientes puntos, en el cual se integra información general de la organización.

- . Historia de la organización.
- . Sus objetivos
- . Salarios, días de pago, etc.
- . Artículos que produce o servicios que presta.
- . Estructura de la organización, localización del puesto en cuestión.
- . Políticas de personal
- . Ubicación de servicios: comedor, consultorio médico,

- . Reglamento interior de trabajo.
- . Plano de las instalaciones
- . Información general, que pueda representar interés al nuevo empleado.

Posteriormente se recomienda hacer las siguientes actividades:

- . Visita a la planta, o a las instalaciones, a fin de que los nuevos empleados se familiaricen con la disposición física de los locales.
- . Presentación ante los representantes sindicales.
- . Presentación con parte del personal de la organización, en especial con aquellos con los que tendrá contacto directo.
- . Información acerca de los detalles propios para la elaboración del trabajo y que refuercen o amplíen lo visto en el manual de bienvenida.

### 1.3.5 CONTROL DEL PROCESO DE SELECCION.

Es común pensar y/o actuar como si la contratación fuese el punto final del proceso de selección. No hay que olvidar que la selección implica un problema, ya que el seleccionador trata de predecir si el candidato será efectivo y si obtendrá satisfacción en el trabajo.

Por lo cual se hace necesario establecer un procedimiento para no perder de vista a los candidatos seleccionados, a fin de verificar si las predicciones están siendo correctas o no para, que en este caso, introducir los cambios correspondientes en el proceso de selección.

En ese procedimiento pueden emplearse las entrevistas de ajuste, realizadas en un lapso determinado después de la contratación, durante el cual se recaban opiniones del jefe sobre el nuevo empleado, por un lado, y las de éste sobre su trabajo, su satisfacción en el mismo, sus compañeros, etc.

Posteriormente, se comparan los resultados de estas entrevistas con las predicciones realizadas en la selección y se hacen los cambios y correcciones necesarios; pueden emplearse también las medidas de eficiencia y las calificaciones de méritos para comprobar la eficacia de las predicciones.

## CAPITULO 2

### CONCEPTUALIZACION BASICA SOBRE LOS MANUALES

## **CAPITULO 2.0 CONCEPTUALIZACION BASICA SOBRE LOS MANUALES.**

### **2.1 DEFINICION Y CLASIFICACION DE LOS MANUALES**

### **2.2 EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

### **2.3 COMENTARIO GENERAL SOBRE LOS MANUALES**

## 2.1 DEFINICION Y CLASIFICACION DE LOS MANUALES.

George R. Terry .

"Un Manual de oficina es un registro inscrito de información e instrumentaciones que conciernen al empleado y puede ser utilizado para orientar los esfuerzos de los empleados. En realidad es un libro guía, una fuente de datos que se cree son esenciales para la mayor realización de sus tareas".

Los manuales -agrega- "son una forma sencilla, directa, uniforme y autorizada de presentar la información que trata de los deberes y responsabilidades de un empleado, los reglamentos bajo los cuales tendrá que trabajar, las políticas y prácticas de la empresa".

Duhalt Krauss.

"Un Manual es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, - la información, instrucciones sobre historia, organización, políticas y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo".

Es un instrumento importante en la administración, puesto que los manuales persiguen la mayor eficacia en la ejecución del trabajo asignado al personal, para alcanzar los objetivos de la empresa.

El papel que desempeña el manual en una organización es de guía en forma de libro, que contiene los datos que se consideran esenciales para la mejor realización de las tareas.

Como podemos darnos cuenta, para la administración el manual es el principal medio de comunicación, pues éste es utilizado para dar a conocer las decisiones en la administración, sobre organización, políticas y procedimientos.

Debido a la complejidad del volumen y la frecuencia de tomar decisiones dentro de la organización, es fundamental disponer de dichos manuales, ya que - el emplearlos aportan una serie de beneficios para la organización.

Es de gran importancia tener siempre actualizados los manuales, pues cualquier cambio o modificación que se haga a éstos siempre es con el fin de resolver los problemas administrativos que se presentan y capitalizar nuevas -



oportunidades de mejorar los resultados de las operaciones, sólo de esta manera podremos cumplir con los objetivos de la organización.

Tomando en consideración la clasificación que hacen los diferentes autores, se considera que todos convienen en la siguiente:

La primera clasificación, se refiere al contenido del manual y es de la propia definición (Duhalt Krauss) de donde se desprende, manuales de:

- . Historia de la empresa
- . Organización de la empresa
- . Políticas de la empresa
- . Procedimientos de la empresa
- . Contenido múltiple que trate de dos o más temas

La segunda clasificación atiende a la función específica o área de actividad que trate el manual, de manera que pueden haber manuales de:

- . Ventas
- . Producción
- . Finanzas
- . Personal
- . Otras funciones
- . Generales, que se ocupen de dos o más de estas áreas.

## 2.2 EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

Por ser tema a tratar en el presente caso de investigación, se hace referencia al manual de procedimientos.

Este manual señala el procedimiento preciso a seguir para ejecutar un determinado tipo de trabajo. Describe en su secuencia lógica las distintas operaciones o pasos que se compone un proceso, señalando generalmente quién, cómo, dónde, cuándo y para qué han de realizarse.

Al manual de procedimientos también se le conoce como manual de operación, de rutinas de trabajo, de trámites y métodos de trabajo. La existencia de un manual de procedimientos sirve para que la organización tenga la plena —

seguridad que los empleados utilizan los métodos y procedimientos establecidos al llevar a cabo sus tareas.

Además de ser guía para el personal que esta laborando, resulta particularmente valioso para orientar a los nuevos empleados.

El Manual de Procedimientos se puede referir a:

- . Tareas y trabajos individuales
- . Prácticas departamentales, en que se indican los procedimientos de operación de todo un departamento.
- . Prácticas generales en una área de determinada actividad, como manuales de procedimientos comerciales, producción, financieros, reclutamiento y selección, entre otros.

En los manuales de procedimientos por lo general se incluye un texto que señala las políticas y los procedimientos a seguir en la ejecución de un trabajo, y para aclarar los datos, se ilustran a base de diagramas, cuadros y dibujos, es costumbre también que en dicho manual se incluyan o reproduzcan -- las formas que se emplean en el procedimiento de que se trate, ya sea con -- instrucciones para llenarlos o llenados con un ejemplo.

El Manual de Procedimientos nos facilita:

- . La uniformidad y control en el cumplimiento de las rutinas de trabajo, evita su alteración arbitraria.
- . Simplificación de la determinación de responsabilidades por fallas o errores.
- . Las labores de auditoria, la evaluación del control interno y su vigilancia.
- . Enseñanza del trabajo a los nuevos empleados.
- . La supervisión del trabajo.
- . Que tanto el empleado como sus jefes, sepan si el trabajo está bien hecho, haciendo una efectiva calificación de méritos.
- . La selección del empleado en caso de vacante.
- . Ayuda a la coordinación del trabajo y evita duplicaciones y lagunas.
- . Formar una base para el análisis posterior del trabajo y mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

## Contenido del Manual de Procedimientos.

### . Introducción

Se va hacer mención del propósito del manual, contenido de los capítulos en forma breve.

### . Objetivos

Lo que se persigue para la elaboración, diseño e implementación del sistema.

### . Política

Definir las normas que regulan las acciones por área o por procedimiento.

### . Procedimiento o instructivo de operación.

Se deben tomar en cuenta dos cosas:

- Procedimiento escrito
- Procedimiento gráfico (diagrama de flujo)

### . Formas y registros e informe.

Aquí se anotará la clave, nombre, modelo de las formas así como instructivo de manejo y llenado.

### 2.3 COMENTARIOS GENERALES SOBRE LOS MANUALES

Como se mencionó al principio del capítulo, el manual es un instrumento administrativo que nos sirve como medio de control, ya que en el se definen en forma ordenada y sistemática las operaciones de un departamento, de esta manera se puede evitar duplicidad de funciones.

La necesidad de contar con manuales administrativos en las organizaciones se ha hecho imperativo debido al creciente volumen de sus operaciones, al incremento de su personal, a la adopción de técnicas modernas y a la complejidad de las estructuras administrativas.

Todo ello hace imprescindible el uso de instrumentos administrativos científicos que faciliten el mejor aprovechamiento de los recursos de la organización, principalmente los recursos humanos que colaboran en el logro de los objetivos y el desarrollo de las funciones, así como para proporcionarles en una buena medida fluidez y claridad en la información básica que requieren los administrados en el ejercicio de sus derechos y el cumplimiento de sus obligaciones frente a la organización ya que de ello depende la eficiencia y oportunidad en el desarrollo de las funciones y actividades de cualquier organización.

También por medio del uso de los manuales podemos detectar las necesidades de capacitación y adiestramiento, tanto del personal que labora dentro del departamento o de la organización, como de los de nuevo ingreso.

## C A P I T U L O 3

INVESTIGACION DE CAMPO PARA ELABORAR UN  
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE RECLUTAMIENTO Y  
SELECCION DE AGENTES VENDEDORES DE UNA  
COMPANIA DE SEGUROS

**CAPITULO 3.0 INVESTIGACION DE CAMPO PARA ELABORAR UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE AGENTES VENDEDORES DE UNA COMPAÑIA DE SEGUROS**

**3.1 ANTECEDENTES DEL MERCADO ASEGURADOR**

**3.2 SELECCION DE LA EMPRESA**

**3.3 ESTRUCTURA ORGANICA DE LA EMPRESA**

**3.4 DIAGNOSTICO DEL ACTUAL SISTEMA**

### 3.1 ANTECEDENTES DEL MERCADO DE SEGUROS

#### La Institución Aseguradora

Es una actividad empresarial, cuyas consecuencias para el conjunto de la so ciedad va más allá de las simples relaciones que se producen entre asegu-ador y asegurado. Es una institución que desempeña importantes funciones co-  
mo son:

- . Función Social

Libera los recursos económicos que había que destinar a reponer las pérdi das de toda la sociedad.

- . Promueve la creación del ahorro

La recaudación de primas, representan un capítulo importante de inversión, en consecuencia, el seguro es un poderoso medio de captación y distribu- -  
ción del ahorro.

- . Garantiza el crédito

Así el empresario que solicita un crédito supone un riesgo, si tiene con-  
tratado un seguro.

- . Contribuye a evitar siniestros

La compañía aseguradora aconsejará las medidas preventivas necesarias pa-  
ra reducir la exposición a riesgo en beneficio, tanto del propio asegurado  
como de la compañía.

- . Facilita el equilibrio social y el desarrollo de la colectividad

El carácter liberador de la seguridad económica que confiere el Seguro,  
respecto a las tensiones creadas por el riesgo, permite considerarlo como  
factor importante en el bienestar social y en el desarrollo de la libertad.

Cuando se habla de transferencia del riesgo, normalmente se considera a la  
Institución Aseguradora, pero realmente quien se hace cargo de las consecuen-  
cias del siniestro es la propia comunidad. El seguro es así una Institución  
producto de la SOLIDARIDAD HUMANA. (Economico-Social).

## Entidad Aseguradora

Son centros generados por el propio grupo social en los que se concentra, clasifica, estudia y trata el riesgo para mejor afrontar sus consecuencias.

La Entidad Aseguradora se configura jurídicamente como una empresa y se provee del personal y organización necesarios para ello.

La especial naturaleza de su actividad hace que esté sujeta a una normatividad bastante estricta en cuanto a su capital o patrimonio social, depósitos reservas, tarifas de primas, modelos de pólizas, bases técnicas de los distintos tipos de seguros.

Las entidades aseguradoras suelen revestir el carácter jurídico de la sociedad anónima o de mutualidad o cooperativa. La distinción fundamental está en que las Sociedades Anónimas se originan por las aportaciones de capital hechas por los accionistas con ánimo de lucro, mientras que las Mutuas surgen de una voluntad cooperativa de los mutualistas para resolver sus problemas de riesgo, sin ánimo de lucro.

Ambas clases de entidades tienen normalmente las mismas posibilidades operativas. En el mercado compiten en todos los ramos de seguros y en la práctica resulta difícil distinguirlas porque realizan las mismas funciones y tienen una organización semejante; para encontrar diferencias hay que acudir al -- nombre social.

Aparte de las anteriores de carácter esencialmente privado, existen también determinadas entidades de carácter estatal o más genericamente nacionales.

A continuación se listan las Instituciones de Seguros que operan en nuestro país, de acuerdo a su constitución, indicando ubicación y ramos y operaciones que operan. (10)

---

10) Anuario Estadístico de Seguros 1986.  
Comisión Nacional Bancaria y de Seguros y Secretaría de Hacienda y Crédito Público.  
México, D.F. 1986



INSTITUCIONES DE SEGUROS QUE OPERAN EN NUESTRO PAIS

CLAVE	NOMBRE	OPERACIONES Y RAMO								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
	<u>INSTITUCIONES PRIVADAS</u>									
001	ANGLO MEXICANA DE SEGUROS, S.A. México, D.F.	1	1	1	1	1	-	1	1	1
002	SEGUROS DEL PAIS, S.A. Garza García, N.L.	-	-	1	1	1	-	1	-	1
003	ASEGURADORA CUAUHTEMOC, S.A. México, D.F.	1	1	1	1	1	-	1	1	1
004	METROPOLITANA, CIA. DE SEGUROS, S.A. México, D.F.	1	-	-	-	-	-	-	-	-
005	ASEGURADORA UNIVERSAL, S.A. México, D.F.	-	-	1	1	1	-	1	-	1
006	CIA. DE SEGUROS VERACRUZANA, S.A. Veracruz, Ver.	-	-	-	1	1	-	-	-	-
007	CIA. MEXICANA DE SEGUROS DE CREDITO, S.A. México, D.F.	-	-	-	-	-	-	-	1	-
008	SEGUROS EL POTOSI, S.A. San Luis Potosí, S.L.P.	-	-	1	1	1	-	1	-	-
009	GENERAL DE SEGUROS, S.A. México, D.F.	-	1	1	1	1	-	1	-	1
010	SEGUROS ATLANTIDA MULTIBA, S.A. México, D.F.	-	1	1	1	1	-	1	-	1
011	LA CONTINENTAL SEGUROS, S.A. México, D.F.	-	-	1	1	1	-	1	1	1
012	SEGUROS INTERAMERICANA INDEPENDENCIA, S.A. México, D.F.	1	1	1	1	1	-	1	1	1
013	LA LATINOAMERICANA, SEGUROS, S.A. México, D.F.	1	1	-	-	-	-	-	1	-
014	LA NACIONAL CIA. DE SEGUROS, S.A. México, D.F.	1	1	1	1	1	-	1	-	1
015	LA PENINSULAR CIA. GRAL. DE SEGUROS, S.A. Mérida, Yuc.	1	1	1	1	1	-	1	-	1

CLAVE	N O M B R E	OPERACIONES Y RAMO								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
016	ORIENTE DE MEXICO, CIA. MEXICANA DE SEGUROS, S.A. Puebla, Pue.	-	-	-	-	1	-	-	1	-
017	PAN AMERICAN DE MEXICO, CIA. DE SEGUROS, S.A. México, D.F.	1	1	1	1	1	-	1	1	1
018	SEGUROS AMERICA, S.A. México, D.F.	1	1	1	1	1	1	1	-	1
019	SEGUROS AZTECA, S.A. México, D.F.	1	1	1	1	1	-	1	1	1
020	SEGUROS DE MEXICO, S.A. México, D.F.	1	1	1	1	1	1	1	1	1
021	SEGUROS ATLAS, S.A. México, D.F.	1	1	1	1	1	-	1	1	1
022	SEGUROS CONSTITUCION, S.A. México, D.F.	1	1	1	1	1	-	1	-	1
023	SEGUROS CHAPULTEPEC, S.A. México, D.F.	-	-	1	1	1	-	1	-	1
024	SEGUROS OLMECA, S.A. México, D.F.	1	1	1	1	1	-	1	-	1
025	SEGUROS DEL CENTRO, S.A. León, Gto.	-	-	-	-	1	-	1	-	-
026	SEGUROS DEL PACIFICO, S.A. Hermosillo, Son.	-	1	1	1	1	-	1	1	1
027	SEGUROS EQUITATIVA, S.A. México, D.F.	1	1	1	1	1	-	1	1	1
028	SEGUROS LA COMERCIAL, S.A. México, D.F.	1	1	1	1	1	1	1	1	1
029	SEGUROS LA COMERCIAL DE CHIHUAHUA, S.A. Chihuahua, Chih.	1	-	1	1	1	1	1	1	1
030	SEGUROS IBERO MEXICANA, S.A. México, D.F.	1	1	1	1	1	-	1	-	1
031	SEGUROS LA PROVINCIAL, S.A. México, D.F.	1	1	1	1	1	-	1	1	1
032	SEGUROS LA REPUBLICA, S.A. México, D.F.	1	1	1	1	1	-	1	1	1

CLAVE	NOMBRE	OPERACIONES Y RAMO								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
033	SEGUROS LA TERRITORIAL, S.A. México, D.F.	-	1	1	1	1	-	1	1	1
034	SEGUROS MONTERREY, S.A. Monterrey, N.L.	1	1	1	1	1	-	1	1	1
035	SEGUROS PROGRESO, S.A. México, D.F.	-	-	1	1	1	-	1	1	1
036	SEGUROS PROTECCION MUTUA, S.A. México, D.F.	-	1	1	1	1	-	1	1	1
037	SEGUROS TEPEYAC, S.A. México, D.F.	1	1	1	1	1	-	1	1	1
038	ASEGURADORA OBRERA, S.A. México, D.F.	1	-	-	-	-	-	-	-	-
<u>SOCIEDADES MUTUALISTAS</u>										
039	PREVISION OBRERA, SOCIEDD MUTUALISTA DE SEGUROS SOBRE LA VIDA. México, D.F.	1	-	-	-	-	-	-	-	-
040	TORREON, SOCIEDAD MUTUALISTA DE SEGUROS Torreón, Coah.	-	-	-	-	1	1	-	-	-
041	EL FONDO DE AUXILIO, MUTUALIDAD DE SEGUROS SOBRE LA VIDA. México, D.F.	1	-	-	-	-	-	-	-	-
<u>INSTITUCIONES NACIONALES</u>										
042	ASEGURADORA HIDALGO, S.A. México, D.F.	1	1	-	-	-	-	-	-	-
043	ASEGURADORA MEXICANA, S.A. México, D.F.	-	1	1	1	1	-	1	1	1
044	ASEGURADORA NACIONAL AGRICOLA Y GANADERA, S.A. México, D.F.	-	-	-	-	-	1	-	-	-

Nota: La clave numérica en relación a Operaciones y Ramos es como sigue:

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

La Empresa de Seguros.

Las Compañías de Seguros, contribuyen al progreso del país, mediante la generación de su producto, ya que paga impuestos sobre el, el empleado paga sobre su sueldo, el agente sobre sus comisiones, los accionistas sobre sus dividendos, el asegurado a su vez, sobre el impuesto de su prima.

La Legislación Mexicana, establece el seguro de empresa, dentro de la Ley - General de Instituciones de Seguros, y nos dice en sus artículos:

Artículo 1o. Las empresas que se organizan y funcionan como Instituciones de Seguros y Sociedades Mutualistas de Seguros quedan sujetas a las disposiciones de esta Ley. Las Instituciones Nacionales se registrarán por sus leyes especiales.

Artículo 2o. Establece que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público es el órgano competente para interpretar, aplicar y resolver lo relacionado con la ley y con la adopción de medidas relativas de las Instituciones de Seguros.

A continuación se listan y se describen las funciones básicas de una compañía de Seguros.

- . Organización
- . Administración del personal y agentes
- . Ventas
- . Selección de riesgos, tarificación y reaseguro
- . Emisión de pólizas
- . Cobranzas
- . Inversiones
- . Ajuste y pago de siniestros
- . Asesoría Jurídica
- . Contabilidad
- . Estadística
- . Control
- . Archivo

Cualquier actividad económica tiene unas funciones objetivos generales, pudiendo tener prioridad uno sobre otros dependiendo del tipo de empresa bien sea financiera, industrial, comercial o técnica. La compañía de seguros como nota distintiva el hecho de su importancia similar por cuanto a la creación de productos (producto - tipo de contrato de seguro) su venta o su administración. Destaca en cuanto al producto la función Técnica.

. Organización

La organización de una Institución de Seguros actualmente, en su tipo y - en su mayoría es Sociedad Mercantil, Sociedad Anónima; pudiendo ser también sociedad mutualista.

. Administración de Personal y de Agentes

La función administrativa afecta a casi todas las áreas de una entidad aseguradora sin embargo, tiene especial importancia la administración de personal y de los agentes. La estructura eficiente puede fracasar si el - equipo humano que la maneja es de baja calidad o está mal utilizado.

. Ventas

La estructura de los departamentos de ventas de las Entidades Aseguradoras deberá llevarse a efecto en forma que les permita rendir máxima eficiencia. Los departamentos de ventas son los directos administradores de los agentes de seguros y el canal de distribución del producto-seguro, mas eficiente para el asegurador es el agente de seguros profesional.

. Selección de riesgos, tarificación y reaseguro

Evidentemente estas son funciones técnicas y cuando se utiliza la expresión función técnica, se esta aplicando en realidad "Técnica Específica de Seguro". Normalmente para los seguros de Personas, Vida y Accidentes y Enfermedades es utilizada la técnica actuarial, ya que se requiere la utilización de estadísticas especiales como son las tablas de mortalidad.

Para los seguros de Riesgos Generales, conocido también como daños a las propiedades se utiliza especialmente la función técnica del análisis de - riesgo. La tarificación y el reaseguro estan íntimamente ligados, toda vez que ninguna entidad aseguradora podra soportar por si misma la retención total del riesgo.

. Emisión de Pólizas -Cobranzas-

Son departamentos o funciones que realizan departamentos operativos. La -emisión de la póliza es resultado del perfeccionamiento del contrato y de be efectuarse conforme a las normas de los departamentos de selección de riesgos y de la tarificación han establecido. La póliza es la prueba escrita del nuevo contrato y su entrega debe ser oportuna, para que cumpla con su objeto. La función de Cobranzas que depende de que la emisión de la póliza sea oportuna, realizada a través del agente o por la propia entidad aseguradora, concreta el convenio entre asegurado y asegurador.

. Ajuste de pago de siniestros

Son las funciones objeto básico del contrato de seguros. El Asegurado que contrato una póliza para cubrir su exposición al riesgo, espera que al su ceder este o efectuarse el siniestro, pueda contar con un asesor o persona que lo auxilie en el momento del suceso. De ahí la importancia que las em presas aseguradoras deben darle a la función del ajuste, ya que solo me mediante un ajuste oportuno y correcto, se podrá llegar al pago de un sinies tro bien y oportunamente pagado.

. Inversiones

Los departamentos de inversiones, cuya función primordial es vigilar los -resultados financieros de la correcta utilización -inversión con los mejores rendimientos, de las reservas que establece la ley para el asegurador. Deben siempre respetando las normas impuestas por la ley buscar un resulta do de operación de los riesgos asegurados del apoyo de los resultados finan cieras.

. Asesoría Jurídica

Desde el momento en que el seguro es un contrato de perspectiva jurídica -se hace presente en forma especial desde el momento de su perfeccionamiento hasta el momento del siniestro. La interpretación de las cláusulas de -las pólizas. La prestación de los servicios de carácter jurídico a los ase gurados, la defensa de los derechos de los mismos y de la propia empresa -frente a los reclamantes, el ejercicio del derecho de subrogación, son ma terias eminentemente jurídicas, por lo que la función jurídica en la empre sa de seguros adquiere una función relevante.

. Contabilidad

Es función característicamente administrativa, por lo que no se profundiza pero si se deja asentado que principalmente debe encargarse de efectuar operaciones de registro, asientos y gastos que afectan a la cuenta de explotación de la empresa y realizar los balances y las cuentas de resultado, reflejando la situación financiera de la entidad. Dicho departamento debe tener como apoyo un departamento de auditoria que lo auxilie para obtener resultados, está basicamente dentro de la empresa se denomina departamento de Auditoria Interna. Además la empresa aseguradora deberá contar con los servicios de Auditoria Externa de profesionales completamente independientes que analicen los estados patrimoniales de la entidad y certifiquen a todos los interesados en la empresa los estados financieros.

. Estadística

La estadística es importante para el asegurador pues ella le va a permitir tener a la mano el documento básico para la toma de decisiones de la empresa y debe contener datos que sean fiables, representativos, y generales, que le permitan obtener modelos para la operación de la aseguradora, sencillos operativos y dinámicos. Sin la estadística correcta y los modelos para operación de los ramos, actualmente no puede sustituir ninguna compañía de seguros.

. Control

La función de control en la entidad aseguradora, debe ejercer en todos y cada uno de los departamentos y operaciones de la empresa, ya que es la única forma de llevar a efecto el seguimiento de ellos. Actualmente hay mayor facilidad para establecer los controles de la entidad aseguradora, -- puesto que todas ellas cuentan con equipos electrónicos adecuados.

. Archivo

Consideramos que sobre este concepto, solo basta decir que el asegurador maneja como producto pólizas, que la póliza es un contrato contenido en un papel y que la única forma de encontrar los papeles es tenerlos adecuadamente archivados.

## El Agente de Seguros

El Agente de Seguros, es el elemento básico en la distribución del seguro, que con carácter de intermediario, comisionista y propietario de su cartera, formada mediante su gestión permanente es la obtención de negocios, constituye el medio mas eficaz para hacer llegar la protección y cobertura de los riesgos, a la sociedad, a la industria, al comercio y, sobre todo a la familia, fundamento del patrimonio de una nación.

Es la persona que ejerce la producción o venta de seguros, mediante la transferencia del riesgo al asegurador conservando y atendiendo una cartera de seguros. El agente ha sido y es el eje de la actividad de producción de seguros. Sin embargo por las características ya apuntadas de esta actividad, también es la persona que presta servicio de asistencia a los asegurados de las pólizas que contrató, diferente del servicio prestado por el asegurador, labor conocida como conservación de cartera.

### Características que lo configuran

- . Es el intermediario entre la entidad aseguradora y el asegurado y representa a ambos
- . Su vinculación con el asegurador es de carácter mercantil, o sea, no laboral
- . Su retribución esta basada en comisiones sobre las primas de las pólizas que aporta.
- . La propiedad de su cartera tiene carácter patrimonial y en general, conserva sobre ella derechos que puede transmitir

### Funciones principales

- . Promover la contratación de nuevas pólizas
- . Informar con puntualidad y veracidad sobre las circunstancias de los asegurados y de los riesgos contratados y muy especialmente en caso de siniestro
- . Asesorar a los candidatos a asegurados sobre los programas de seguro que mas se adapten a sus necesidades
- . Prestar ayuda y asesoramiento necesarios en caso de siniestro
- . Participar en la cobranza



- . Atenderá a las necesidades de sus asegurados; en este sentido recabará de la entidad las coberturas, el asesoramiento técnico, la documentación y el servicio necesarios.
- . Velará porque se cumplan las instrucciones establecidas para la contratación, pago de recibos y tramitación de siniestros.
- . Instruirá al asegurado y evitar que este deforme los riesgos, incurra en situaciones no admitidas por la entidad asegurado o exagere deliberadamente las pérdidas por siniestro.

Como propietario de su cartera

La creación, consolidación y mantenimiento de la cartera de seguros es el objetivo profesional del agente y constituye su patrimonio, sobre el que las leyes le confieren, en general, una amplia disponibilidad. La entidad aseguradora no puede alterar la composición de su cartera.

Normas que lo regulan

El agente de seguros realiza una labor profesional "frente al público" y como lo define la Ley, asesora, interviene en la contratación, y mediante el servicio continuado conserva los negocios. En la Ley General de Instituciones de Seguros, en el Artículo 23 nos dice: "Para los efectos de esta ley, se consideran agentes de seguros personas físicas o morales que intervengan en la contratación de seguros mediante el intercambio de propuestas y aceptaciones, y en el asesoramiento para celebrarlos, para conservarlos o modificarlos según la mejor conveniencia de los contratantes"

Para el ejercicio de la actividad de agente de seguros, se requerirá autorización de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, quien le otorgará o negará discrecionalmente. Las autorizaciones serán para una o varias operaciones o ramos, tendrán el carácter de intransferibles y podrán otorgarse a las siguientes personas cuando satisfagan los requisitos que se establezcan en el reglamento:

- . Personas físicas vinculadas a las Instituciones de Seguros, por una relación de trabajo, para desarrollar esta actividad;
- . Personas físicas que se dediquen a esta actividad con base en contratos mercantiles;
- . Personas morales que se constituyan para operar en esta actividad.

## Rasgos Profesionales

El Agente de Seguros se configura como "un profesional del seguro" siendo sus notas distintivas:

### . Carácter**es** básicos

Su trato con el público requiere una personalidad firme, abierta y con gran facilidad para comprender a los demas. Debe tener cierta capacidad para el estudio, habilidad para las operaciones numéricas y sentido del orden.

### . Conocimientos y formación

Sus conocimientos profesionales se dan en tres áreas:

Generales, para hacer posible su comunicación con personas de distintos estratos sociales y detectar la dirección de los movimientos del mercado.

Técnica de ventas y de relaciones humanas, imprescindibles para saber orientar sus contactos con el público.

Técnico-aseguradores, es decir, fundamentalmente de la institución, métodos, marco jurídico, administración, etc.

La formación de agentes es muy importante para la institución aseguradora en su conjunto y las vías que se siguen para impartirla proceden, por una parte, de las propias entidades, primeras receptoras de los beneficios de la formación y, por otra de los sistemas institucionales, como los colegios profesionales o asociación gremial, y escuelas oficiales de enseñanza de seguros o universidades. Afortunadamente en la actualidad contamos en México con el Instituto Mexicano Educativo de Seguros y Fianzas, A.C., organismo de investigación y formación, no solo para agentes de seguros, sino también para funcionarios de las empresas. La Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, organismo de control de la Secretaria de Hacienda y Crédito Público, mantiene vigilancia sobre el IMESFAC en sus programas de estudio y de operación.

### Como Intermediario

Aunque algunos agentes representan a los Asegurados (agentes libres, corredores, personas físicas y personas morales), y otros a las entidades aseguradoras, en realidad el agente tipo es, al mismo tiempo, representante de ambos y, como tal:

Las actividades que realicen los agentes de seguros se sujetarán a las disposiciones de esta Ley y del reglamento respectivo, a las orientaciones de política general que en materia aseguradora señale la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y a la inspección y vigilancia de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros.

Los Agentes de Seguros Personas Físicas y Morales que se dediquen a esta actividad con base en contratos mercantiles

A este tipo de agente se le denomina en todo el mundo asegurador, como agente libre o corredor, siendo sus principales características:

. Colabora con numerosas Entidades

El número de aseguradoras con las que puede relacionarse no tiene otros límites que los derivados de las necesidades de sus clientes y de las posibilidades operativas de la agencia.

. Representa al Asegurado

Es el representante del asegurado y posee la propiedad de sus pólizas, que puede cambiar de aseguradora cuando lo estime conveniente. Como tal, le aconseja sobre coberturas y primas y en ocasión de siniestros, tanto en lo que concierne a las formalidades de la tramitación como al enfoque más adecuado a sus intereses. Este es el segundo factor de diferenciación con otras clases de agentes que, en una u otra forma, representa a la aseguradora con la misión de prestar al asegurado un buen servicio. El corredor representa al cliente y ofrece a la aseguradora su garantía profesional.

. Clientela

El campo de actuación que se les ofrece es muy amplio y por ello su clientela puede ser muy variada, según la política comercial seguida por la agencia, sin embargo hay un mercado típico de corredores que es el de empresas con riesgos variados y de gran volumen, donde cualquier error se puede traducir en desviaciones de primas o lagunas en las coberturas. La acción comercial de los corredores suele ir encaminada precisamente a este sector del mercado, con primas muy elevadas que les compensan los costos ser vicios técnicos que han de mantener.

- . Servicios Técnicos

Tanto desde el punto de vista asegurador como del industrial poseen servicios técnicos muy completos dotados del personal necesario para hacer análisis de riesgos, planes de seguros en todos los ramos, tarificación y suscripción de pólizas, ingeniería de previsión. Todos estos servicios precisan de una infraestructura de oficinas, maquinarias, sistemas de capacitación y entrenamiento, cuyo costo recae sobre los ingresos del corredor.

- . Retribución

Su retribución se realiza por medio de una comisión sobre las primas, pagada por la entidad aseguradora.

- . Regulación Legal

Debido a la importancia de los riesgos que manejan, el volumen de primas que generan y la importancia económica de su clientela, su actuación es objeto de regulación en muchos países, con la exigencia de que cumplan determinados requisitos destinados a garantizar su solvencia económica y de su competencia profesional.

#### Remuneración del Agente de Seguros -Comisiones-.

La comisión, en las múltiples variedades que presenta, es el sistema retributivo normal, y consiste en una remuneración variable que se abona al agente en proporción a los resultados de producción que obtenga. A continuación se indican las variedades de comisiones más usuales.

- . Comisiones permanentes

Es la típica para el ramo de seguro sobre la vida y, consiste en una cantidad que la entidad aseguradora abona al agente - tanto por ciento sobre la prima cobrada - durante toda la vigencia de las operaciones logradas o intervenidas por él.

- . Comisiones básicas iguales

Para los ramos generales o de daños se acostumbra ya que el contrato es a períodos normales de un año, una comisión igual por la contratación inicial y las renovaciones subsecuentes, consistentes en un tanto por ciento sobre las primas obtenidas. Cuando la producción del agente sobre pasa los volúmenes que las metas de producción han fijado, se acostumbra otorgarles incentivos especiales o comisiones diferenciales, que pueden ser complementarias y de carácter excepcional.

### 3.2 SELECCION DE LA EMPRESA

Para seleccionar la empresa se parte de la base de la lista de las cuarenta y cuatro instituciones que existen en nuestro país (ver pág. 58 ) las cuales estan localizadas geográficamente en:

No. de Empresas	Entidad
1	Chihuahua, Chih.
34	Distrito Federal
1	Hermosillo, Son.
1	León, Gto.
1	Mérida, Yuc.
2	Monterrey, N.L.
1	Puebla, Pue.
1	San Luis Potosí, S.L.P.
1	Torreón, Coah.
<u>1</u>	Veracruz, Ver.
44	

Se tomó como universo las 34 empresas establecidas en el Distrito Federal, ya que por su ubicación resultaría fácil la investigación.

Para seleccionar la empresa, se utilizó el método simple aleatorio, la cual fue seleccionada una de las instituciones de mayor antigüedad en el Distrito Federal.

Para la presente investigación dicha empresa se denominará:

" COMPAÑIA DE SEGUROS, S.A."

### 3.3 ESTRUCTURA ORGANICA DE LA EMPRESA SELECCIONADA

La Compañía de Seguros, S.A., tiene como objetivos generales:

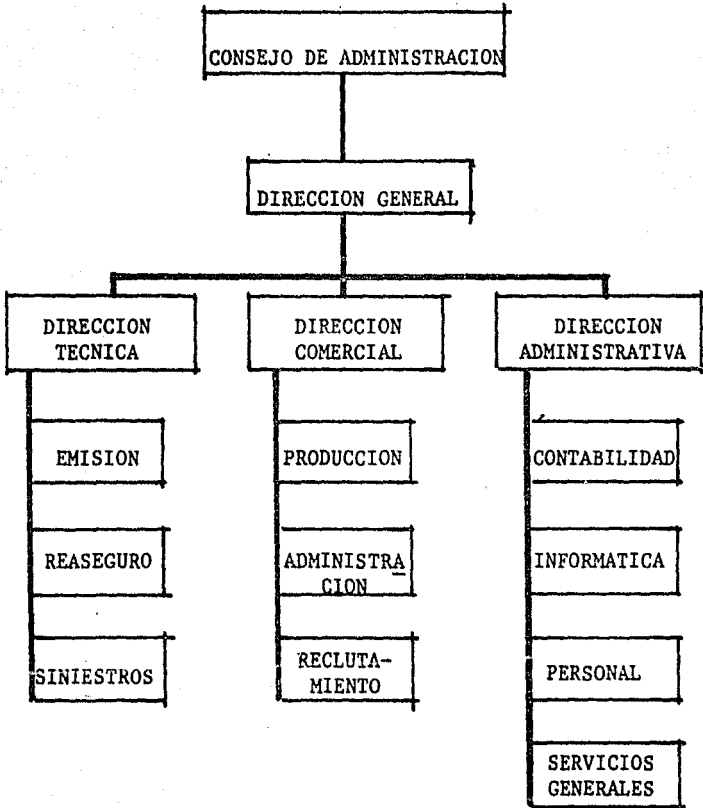
- . Servir a las personas físicas y empresas que constituyan nuestra sociedad otorgándoles protección económica frente a los riesgos en su vida y patrimonio, por medio de coberturas de seguros adecuadas a sus necesidades y de servicios eficientes.
- . Invertir los recursos de las reservas resultado de la operación aseguradora, de modo que se optimice la rentabilidad de la compañía y se colabore al desarrollo económico de nuestro país.
- . Cumplir eficientemente sus responsabilidades socio-económicas, ante inversionistas, aseguradoras, Estado y en general con todos los que tienen relación con la Institución.

Para el logro de sus objetivos cuenta con la siguiente estructura, misma que se presenta en el organigrama 3.1

- . Consejo de Administración
- . Dirección General
- . Dirección Técnica
- . Dirección Administrativa
- . Dirección Comercial
- . Departamentos de Emisión para cada uno de los ramos en que opera
- . Departamento de Reaseguro
- . Departamento de Siniestros
- . Departamento de Contabilidad
- . Departamento de Informática
- . Departamento de Personal
- . Departamento de Servicios Generales
- . Departamento de Producción de Ventas
- . Departamento de Administración de Ventas
- . Departamento de Reclutamiento y Capacitación de Agentes

LA COMPAÑIA DE SEGUROS, S.A.

ESTRUCTURA ORGANICA



ORGANIGRAMA 3.1

A continuación se describen los objetivos de cada Dirección.

#### Dirección General

- . Definir la planeación estratégica de la empresa de modo que cumpla su misión, dentro de un marco que conjugue las necesidades de los accionistas y las socio-económicas del país.
- . Incrementar constantemente la participación en el mercado de seguros por medio de coberturas y servicios altamente eficientes y creativos, así como de una comercialización profesional y dinámica.
- . Suscribir los riesgos pactados en las coberturas de acuerdo con principios técnicos y actuariales, que garanticen la permanencia de la empresa en el mediano y largo plazo.
- . Establecer una sana política de retención de riesgos, de cesión de seguros directos y de reaseguro tomado, que permitan contar, tomando en cuenta el objetivo anterior, con una utilidad técnica estable.
- . Organizar y mantener una estructura administrativa eficaz, capaz de proporcionar servicios a asegurados y elementos para el desarrollo eficiente de las funciones directivas de la empresa al menor costo posible.
- . Propugnar porque el mercado asegurador se desarrolle a través de base técnicas actuales y de una actitud profesional y responsable que permitan su estabilidad y permanencia.
- . Invertir las reservas optimizando su productividad, dentro de los niveles de riesgo propios de la actividad institucional.
- . Considerar al personal como el factor fundamental para el desarrollo de esta compañía, creando un ambiente de trabajo donde cada uno de los empleados pueda encontrar medios de realización personal y un constante reto, comprometiéndose a evaluar objetivamente el esfuerzo desarrollado y los logros, con el propósito de lograr un reconocimiento equitativo de los mismos, asimismo proporcionar elementos de capacitación que permitan el desarrollo de sus facultades.



#### Dirección Técnica

- . Definir y comunicar las políticas y normas de aceptación de riesgos los ramos de vida, accidentes y enfermedades y daños, de modo que se logre el equilibrio entre el desarrollo de la empresa en el mercado y la utilidad técnica que requiere la misma para su permanencia.
- . Observar que la suscripción que efectue la area de ventas de la empresa, sea acorde con las políticas y normas señaladas en el objetivo anterior.
- . Efectuar el pago de siniestros en todos los ramos, en forma eficiente y oportuna de acuerdo con los contratos de seguro y reaseguro celebrados.
- . Desarrollar servicios y sistemas de prevención y administración de riesgos que fortalezcan la capacidad competitiva de la empresa.
- . Participar activamente en la "AMIS" (Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros) y ante las autoridades correspondientes en el logro de un mercado asegurador en nuestro país, profesional y técnico, que asegure la permanencia y desarrollo de la actividad aseguradora.
- . Colaborar con la área de ventas en la capacitación de agentes.
- . Propugnar porque la operación administrativa del área a su cargo se efectue con la mayor eficiencia y al menor costo posible.
- . Aportar ideas que optimicen la operación de la empresa en todos sus ordenes en coordinación con el Area de Administración.
- . Proporcionar un clima de desarrollo para su personal que permita la realización del mismo incluyendo la motivación a través del análisis equitativo de méritos y logros.

#### Dirección Administrativa.

- . Proporcionar al grupo directivo de la institución la información confiable y oportuna que requiere, tanto para la operación como para la toma de decisiones.
- . Establecer y supervisar el flujo administrativo de operaciones de la empresa integralmente considerada, a través de un control interno eficaz, que sirva de base a los sistemas de información.

- . Administrar al personal de la empresa, con énfasis especial en el establecimiento de sistemas que permitan la remuneración equitativa en función de méritos y logros, la permanente capacitación y la creación de un clima adecuado para la realización del personal.
- . Registrar las transacciones operativas y hechos que efectuen el patrimonio de la empresa, de acuerdo con sanas prácticas financieras y las normas fijas por las autoridades correspondientes.
- . Invertir eficazmente los recursos financieros de la compañía y administrar sus inmuebles propugnando por incrementar su productividad.
- . Controlar la erogación de los costos y gastos de la empresa de acuerdo con las políticas y presupuestos aprobados.
- . Practicar la auditoria interna de la empresa con propósito de evaluar estrategias y políticas, eficiencia operativa, control interno del flujo administrativo y sistemas contables.
- . Responsabilizarse de los aspectos legales de la operación de la empresa en todos sus ordenes.
- . Representar a la empresa ante el sindicato de los empleados, propugnando porque las decisiones que se tomen permitan un equilibrio entre los beneficios del personal y la estabilidad de la empresa.
- . Establecer y mantener los sistemas necesarios que permitan la seguridad de las instalaciones y la integridad del personal así como el mantenimiento y servicio de equipos e instalaciones.

#### Dirección Comercial

- . Fomentar la venta nueva de seguros de vida, accidentes y enfermedades y daños, a través de agentes, con el propósito de incrementar permanentemente la participación en el mercado.
- . Conservar la cartera de seguros de vida, accidentes y enfermedades y daños, mediante un eficiente control de renovación.
- . Desarrollar y comercializar nuevas coberturas de vida individual y accidentes y enfermedades, servicios para los asegurados, así como remuneraciones e incentivos a agentes.

- . Propugnar porque los servicios que proporciona la empresa a agentes, en las áreas de suscripción, emisión, siniestros y administración, se otorguen con la mayor eficiencia.
- . Reclutar y conservar agentes que se dediquen profesionalmente a la venta de seguros, de modo de integrar una fuerza de ventas estable, capaz de cumplir con los objetivos anteriores.
- . Capacitar a los agentes en todos sus niveles, a través de cursos, seminarios y publicaciones, de modo que conozcan profesionalmente los planes de seguros de la compañía y se compenetren en los objetivos y políticas de la Dirección.
- . Propugnar porque la operación administrativa del área a su cargo se efectúe con mayor eficiencia y al menor costo posible.
- . Aportar ideas que optimicen la operación de la empresa en todos sus ordenes en coordinación con la área administrativa.
- . Proporcionar un clima de desarrollo para su personal que permita la realización del mismo, incluyendo la motivación a través del análisis equitativo de méritos y logros.

La Dirección Comercial para el logro de sus objetivos antes mencionados, tiene la siguiente estructura (ver organigrama 3.2) asimismo se describen las funciones de cada departamento.

#### Gerencia Comercial

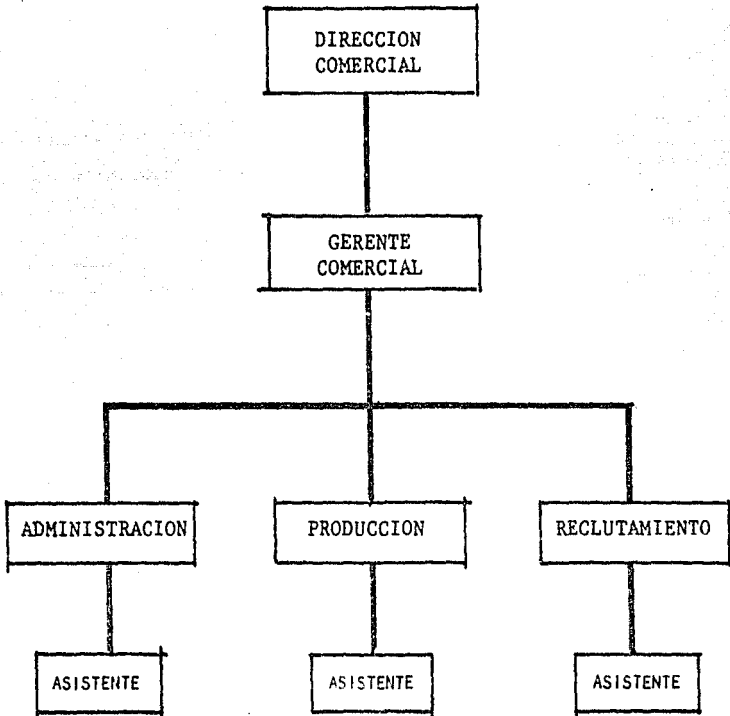
- . Coordinación de todas las actividades del Area Comercial

#### Producción de ventas

- . Seguimiento de agentes
- . Atención de renovaciones
- . Eventos de ventas masivas
- . Apoyo a agentes
- . Establecimiento de premios e incentivos

LA COMPAÑIA DE SEGUROS, S.A.

ESTRUCTURA DE LA DIRECCION COMERCIAL



ORGANIGRAMA 3.2

#### Administración de Ventas

- . Reportes a Gerencia
- . Vigilancia de estadísticas
- . Organización de oficina
- . Detalles varios

#### Reclutamiento y Capacitación de Agentes

- . Entrevistas individuales
- . Reclutamiento por grupos
- . Apertura de oficinas de grupo
- . Entrenamiento de Agentes
- . Capacitación de Agentes

Por ser tema de la presente investigación, el departamento a estudiar es el de Reclutamiento y Capacitación de Agentes. A continuación se procede a realizar el diagnóstico del actual sistema de reclutamiento y selección de agentes vendedores de la Compañía de Seguros, S.A.

Dicho diagnóstico se hará a través de la participación directa y la aplicación de un cuestionario diseñado para conocer el proceso así como los instrumentos y técnicas utilizadas en el mismo.

### 3.4 DIAGNOSTICO DEL ACTUAL SISTEMA

De acuerdo a la participación directa en el proceso y al cuestionario suministrado al Gerente Comercial, Ejecutivos de Ventas y al asistente, se llegó al siguiente proceso. (Ver figura 3.3)

- . Básicamente el reclutamiento y la selección de agentes vendedores de la -  
Compañía de Seguros, S.A., se ha fundamentado en el criterio experimentado  
por las personas entrevistadas.
- . A fin de abastecerse de personal para la ventas, ellos han recurrido a las  
fuentes de reclutamiento de:  
Personal recomendado por los actuales agentes,  
Pre-selección, investigación de agentes potenciales que realizan los ejecu-  
tivos fuera de la oficina.
- . A fin de seleccionar al candidato idóneo al puesto, han utilizado:  
La Solicitud de empleo.- En la solicitud se busca obtener información gene-  
ral del solicitante y ésta es complementada con investigación telefónica -  
sobre las referencias laborales.  
La Entrevista que realiza el ejecutivo de ventas con el candidato.- Esta en-  
trevista ha servido para ratificar o descartar información proporcionada  
en la solicitud de empleo o en las referencias laborales.
- . Una vez realizada la entrevista el ejecutivo analiza los resultados obteni-  
dos sobre ésta, y si hay interés por ambas partes en continuar, envían al  
candidato a entrenamiento.
- . El entrenamiento dura dos semanas y se lleva a cabo mediante curso especial  
sobre teoría del seguro y prácticas de campo.
- . Una vez terminado el período de entrenamiento se aplica al candidato examen  
sobre conocimientos del seguro.
- . Como último, dependiendo el resultado del examen y la actuación en el entre-  
namiento de campo, se le contrata o se le rechaza.

FIGURA 3.3

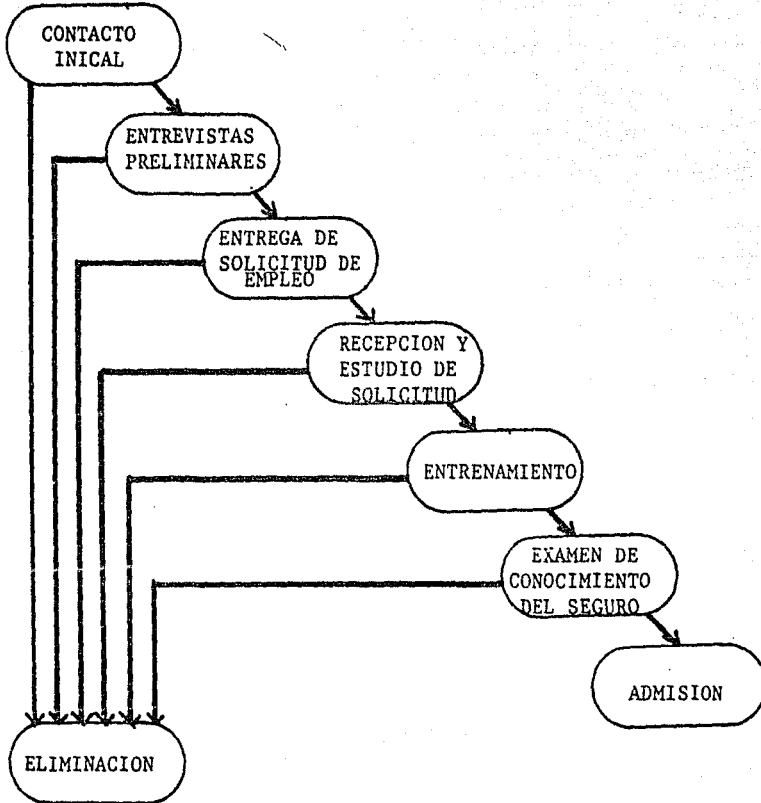


Diagrama de bloque que representa la secuencia del actual proceso de reclutamiento y selección de agentes vendedores.

Como resultado del análisis del actual proceso de reclutamiento y selección y de los instrumentos o técnicas utilizadas en el mismo, se obtuvo el siguiente diagnóstico.

- 1) La no existencia de un sistema secuencial de etapas que lleven a una evaluación integral del candidato.
- 2) La no existencia de la descripción y especificación del puesto vendedor que detalle las actividades y requisitos que demanda la profesión.
- 3) La no existencia de criterios objetivos sobre los rasgos profesionales del candidato.
- 4) La no aplicación de Tests psicológicos y otras técnicas de evaluación útiles para seleccionar al candidato.
- 5) La falta de objetivos y políticas para el reclutamiento.

Por consecuencia del diagnóstico presentado, se procede a elaborar un manual de procedimientos para el reclutamiento y selección de agentes vendedores de seguros, a fin de sistematizar y mejorar uno de los procesos mas importantes para el óptimo rendimiento de la fuerza de ventas.



## C A P I T U L O 4

### MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE AGENTES VENDEDORES DE UNA COMPAÑIA DE SEGUROS

**CAPITULO 4.0 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION  
DE AGENTES VENDEDORES DE UNA COMPAÑIA DE SEGUROS.**

**4.1 INTRODUCCION**

**4.2 OBJETIVOS**

**4.3 POLITICAS**

**4.4 PROCEDIMIENTO**

**4.5 ANEXO DE FORMATOS**

#### 4.1 INTRODUCCION

El presente manual tiene como finalidad el establecer una metodología y técnicas de evaluación que deben de seguirse al efectuar el reclutamiento y selección de agentes vendedores en la Compañía de Seguros, S.A., que parte desde el primer contacto con el candidato hasta su final, contratación o eliminación.

Además tiene como objetivo principal lograr que su uso y consulta resulte rápida, clara y concisa, para aquellas personas que intervengan en el proceso.

El manual consta de cinco partes. En la primera parte que comprende este inciso se señala la finalidad del manual y el apoyo que proporcionará a quienes lo consulten.

En la segunda parte se mencionan los objetivos que se persiguen en la elaboración del manual y el diseño e implementación de formatos.

La tercera parte se establecen las políticas que norman las acciones para llevar a cabo el proceso.

La cuarta parte denominada Procedimiento General, primeramente se da la lista de las actividades conforme a la secuencia que deben hacerse, en forma de figura se presenta el procedimiento gráfico de las etapas secuenciales del proceso. En una tabla resumen se presenta el número y nombre de la actividad, nombre del puesto que interviene, nombre y clave de los formatos a utilizarse así como tiempos consagrados en cada actividad. Y por último se describe el procedimiento escrito de cada actividad.

La quinta parte presenta los formatos que se deben utilizar con su respectivo instructivo de llenado.

#### 4.2 OBJETIVOS

- . Sistematizar el proceso de reclutamiento y selección de agentes vendedores hasta ahora realizado.
- . Racionalizar y coordinar los esfuerzos de las personas que participan en el proceso.
- . Elaborar la descripción del puesto a agente vendedor.
- . Implementar el uso de prueba de aptitud, para evaluar el grado de probabilidad de éxito del candidato para la venta de seguros.
- . Implementar el uso de técnicas de evaluación psicológicas que permitan obtener el perfil de los factores de personalidad del candidato.
- . Implementar el uso de instrumentos complementarios a la solicitud de empleo y establecer objetivos que cada uno de ellos persigue.

#### 4.3 POLITICAS

- . Unicamente la Dirección Comercial por conducto de su departamento de Reclutamiento y capacitación de agentes, esta autorizado a llevar a cabo el Reclutamiento y Selección de Agentes Vendedores.
- . Se rechazará la contratación de candidatos que tengan algún parentesco con personal de la empresa.
- . No se contratará a candidatos que no reunan con los requisitos mínimos establecidos en la descripción del puesto.
- . Para el reclutamiento de candidatos a agentes de ventas se hará a través de las siguientes fuentes de reclutamiento:
  - Por instituciones de educación media superior y superior,
  - Por recomendación de agentes actuales
  - Pre-selección de agentes potenciales de otras compañías de seguros
- . No se entregará papelería correspondiente para trabajar al nuevo vendedor hasta que no haya concluido con la etapa de entrenamiento y no haya sido contratado.

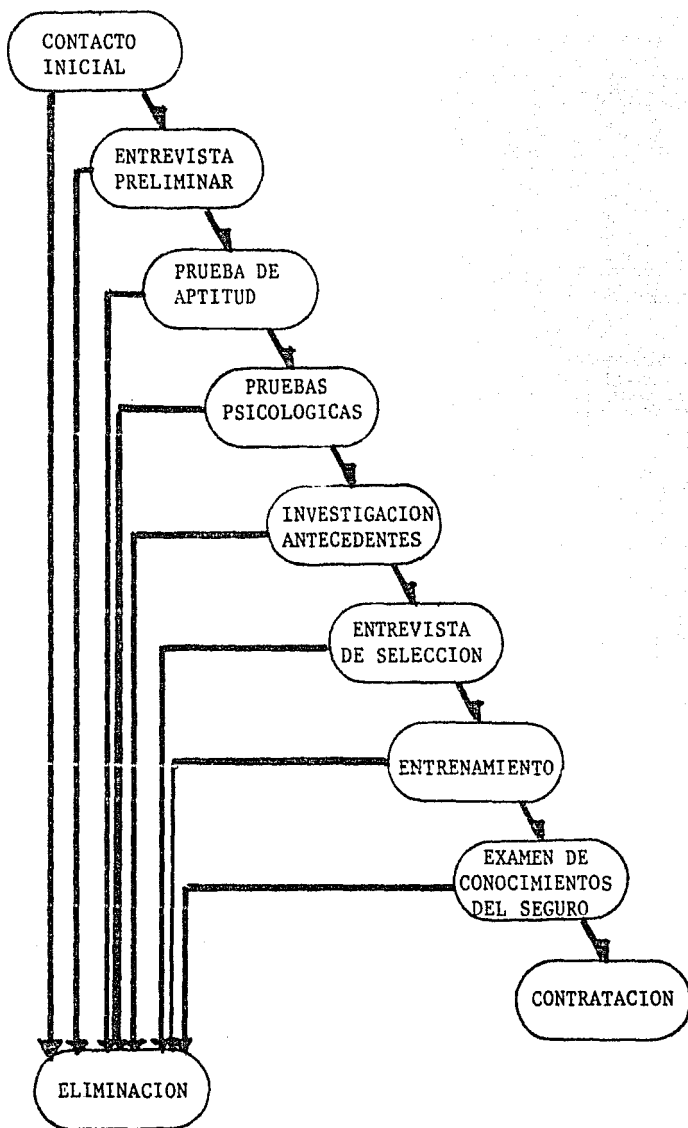
#### 4.4 PROCEDIMIENTO GENERAL

En este punto se describen cada uno de los pasos que constituyen la secuencia de actividades que deben seguirse al efectuar el reclutamiento y selección de agentes vendedores en la Compañía de Seguros, S.A. Cabe señalar sin embargo, que dada la naturaleza de la profesión del vendedor de seguros, algunas veces la colocación o eliminación del candidato puede ser anterior a la conclusión de todo el proceso. En la figura 4.4 se presenta el procedimiento gráfico de las etapas secuenciales del proceso.

A continuación se dá la lista de estas actividades, conforme la secuencia que normalmente deben hacerse. En forma de tabla se resume el número y nombre de la actividad, personal que interviene, clave de formatos a utilizarse y tiempos consagrados en cada actividad.

1. Contacto Inicial
2. Entrevista Preliminar
3. Aplicación de Prueba de Aptitud
4. Aplicación de Pruebas Psicológicas
5. Investigación de Antecedentes
6. Entrevista de Selección
7. Entrenamiento
8. Aplicación de examen conocimientos del seguro
9. Contratación

FIGURA 4.4



Procedimiento gráfico que presenta las etapas secuenciales del proceso de reclutamiento y selección de agentes vendedores de la Compañía de Seguros, S.A.

TABLA RESUMEN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE AGENTES VENDEDORES DE SEGUROS  
 COMPAÑIA DE SEGUROS, S.A.

ACTIVIDAD NO. NOMBRE	NOMBRE DEL PUESTO QUE INTERVIENE	FORMATO CLAVE NOMBRE	TIEMPO DE REALIZACION
1 Contacto Inicial	Asistente	RA-01 Descripción de Puesto RA-02 Solicitud de Empleo RA-03 Situación Económica	1 Día
2 Entrevista Preliminar	Ejecutivo de Ventas	RA-04 Gufa de Entrevista Preliminar RA-05 Factores Personales RA-06 Hoja de Entrevista RA-07 Declaración de Salud	
3 Aplicación de Prueba de Aptitud	Asistente	RA-08 Índice de Aptitud	
4 Aplicación de Pruebas Psicológicas	Asistente y Ejecutivo de Ventas	* Test Thurstone * Test Rosenzweig * Test Raven	1 Día
5 Investigación de Antecedentes	Asistente	RA-09 Investigación Telefónica de Referencias y formatos del RA-01 al RA-07	1 Día
6 Entrevista de Selección	Ejecutivo de Ventas	RA-10 Gufa de Entrevista de Selección	1 Día
7 Entrenamiento	Capacitador de Agentes	Instrucción Básica del Seguro	15 Días
8 Aplicación de Prueba de Conocimientos del Seguro	Capacitador de Agentes	RA-11 Cuestionario de Programa de Instrucción Básica del Seguro	1 Día
9 Contratación	Asistente	Contrato Mercantil de Agentes Vendedores de Seguros	1 Día

Tiempo Procedio de Ralización del Proceso 21 Días

\* Se mencionan unicamente los Tests a aplicar



## DESCRIPCION DEL PROCESO

### 1. Contacto Inicial

Como primer paso después de la búsqueda de candidatos por diversas fuentes de reclutamiento. Este paso consiste en entregar al candidato la solicitud de empleo y formato anexo (situación económica) los cuales deberán ser llenados por propia mano del candidato. Esta etapa la lleva a cabo el Asistente, quien posteriormente entregará la solicitud y formato anexo junto con formatos complementarios que llenará el Ejecutivo de Ventas al realizar la siguiente etapa del proceso.

### 2. Entrevista Preliminar.

Esta etapa la lleva a cabo el Ejecutivo de Ventas con la solicitud de empleo, situación económica del candidato y formatos complementarios como: guía de entrevista preliminar, factores personales, hoja de entrevista y declaración de salud del candidato.

Esta entrevista esta destinada a llevarse a cabo de 15 a 20 minutos aproximadamente, el tiempo varia dependiendo el tipo de candidato. Esta debe estar preparada de modo que puedan eliminarse los que evidentemente no esten calificados. Para aquellos que si estan calificados, hay que motivarlos a seguir el proceso.

Es aquí donde se debe explicar al candidato la conveniencia de someterse a la prueba de aptitud para la venta de seguros.

### 3. Aplicación de Prueba de Aptitud

Esta prueba es administrada por el Asistente, después que el Ejecutivo realizó la entrevista preliminar y observó que puede ser un vendedor potencial. La prueba de aptitud busca medir el grado de probabilidad de éxito que puede tener un individuo en la venta de seguros. Una vez administrada la prueba y el resultado es negativo, se elimina al candidato, pero si es positivo sigue el proceso.

Estas tres primeras etapas del proceso, se llevan a cabo el primer día.

#### 4. Aplicación de Pruebas Psicológicas

La siguiente etapa del proceso de Selección, consiste en la administración de pruebas psicológicas. En este paso fundamentalmente se administrarán tests dirigidos a analizar los rasgos de personalidad de los futuros agentes vendedores. Dentro de la batería de tests a administrar se recomiendan los siguientes:

- . Evaluación de rasgos de personalidad (Test de Thurstone)
- . Reacción y resistencia a la frustración (Test de Rosenzweig)
- . Inteligencia general (Test de Raven)

La aplicación de estas pruebas se realizarán en un día y las administrarán el Ejecutivo de Ventas y el Asistente.

#### 5. Investigación de Antecedentes

Una vez teniendo los resultados de las pruebas psicológicas y si son negativas, se elimina al candidato; si son positivas, se procede a llevar a cabo la investigación de antecedentes. El análisis e investigación de la solicitud, anexo a la solicitud y formatos complementarios es responsabilidad del Asistente. La política general que guiará el análisis de los cuestionarios será la de obtener los aspectos negativos y positivos mas relevantes del candidato y a la vez señalar sugerencias que ayuden a obtener información base para la entrevista de selección. Por su parte las investigaciones telefónicas tratarán de obtener información relativa a la capacidad de trabajo y sus relaciones. Normalmente esta etapa ocupará un día de trabajo al Asistente.

Antes de proceder a la Entrevista de Selección, se realizará entre el Ejecutivo y el Asistente un análisis preliminar del candidato. En este análisis el Ejecutivo expone al Asistente los aspectos positivos y negativos mas relevantes del candidato de tal forma que éste último pueda tener una información más amplia y también para que pueda explorar aquellos puntos en los que haya necesidad de aclarar algún aspecto particular.

## 6. Entrevista de Selección

La Entrevista de Selección es la etapa en que se obtiene la imagen integral del candidato. Basicamente en ella se reafirman o descartan dudas sobre los rasgos de personalidad del candidato y además permite evaluar aspectos tales como: presentación externa, lenguaje, conducción de la entrevista, seguridad en las respuestas, capacidad de síntesis orden en la expresión y otros aspectos. Para lo cual el Ejecutivo de Ventas quien lleva a cabo este paso del proceso, se apoya con el formato de Guía de Entrevista de Selección. La entrevista normalmente dura una hora después de la cual se tendría información suficiente para llegar a la toma de decisiones.

Antes de tomar la decisión final, el Asistente, el Ejecutivo y el Gerente Comercial intercambian información y deciden sobre el caso. Si el candidato es aceptado se envía a entrenamiento, si no es aceptado se elimina.

## 7. Entrenamiento

La fase de entrenamiento la lleva a cabo el capacitador de agentes, durante quince días, después de la entrevista de selección. En este entrenamiento se le da al candidato un curso de capacitación sobre la teoría del seguro y prácticas de campo.

## 8. Aplicación de Prueba de Conocimientos del Seguro.

La aplicación de la prueba sobre teoría del seguro, la lleva a cabo el Ejecutivo, después de período de entrenamiento aplicando un cuestionario para acreditar la capacidad de la instrucción básica del seguro.

## 9. Contratación

Ultima fase del proceso. La contratación la realiza el Asistente. Una vez realizada la prueba de conocimientos del seguro, si el resultado es negativo, se elimina al candidato, si por el contrario es positivo, se contrata.

#### 4.5 ANEXO DE FORMATOS

- RA-1 Descripción del Puesto
- RA-2 Solicitud de Empleo
- RA-3 Situación Económica del Candidato
- RA-4 Guía de Entrevista Preliminar
- RA-5 Factores Personales
- RA-6 Hoja de Entrevista
- RA-7 Declaración de Salud
- RA-8 Índice de Aptitud
- RA-9 Investigación Telefónica de Referencias
- RA-10 Guía de Entrevista de Selección
- RA-11 Cuestionario de Programa de Instrucción Básica del Seguro.

COMPANÍA DE SEGUROS, S.A.

DESCRIPCION DE PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: AGENTE PROFESIONAL DE SEGUROS

DESCRIPCION GENERAL: RESPONSABLE DE LAS VENTAS DE LOS SERVICIOS DE PROTECCION QUE PROPORCIONA LA EMPRESA

FUNCIONES:

- . Promover la contratación de nuevas pólizas
- . Asesorar a los candidatos a asegurados sobre los programas de seguros que mas se adapten a sus necesidades
- . Informar a los asegurados y velar porque los seguros contratados por ellos sean plena y permanenetemente eficaces
- . Prestar la ayuda de asesoramiento necesario en caso de siniestro
- . Cumplir sus metas de producción
- . Participar en la cobranza
- . Revisar resultados y planificar el trabajo de la semana
- . Asistir a todas las sesiones establecidas

REQUISITOS:

- . Escolaridad Preparatoria o vocacional (como mínimo)
- . Experiencia En ventas (aunque no necesaria)
- . Presentación Excelente
- . Psicológicos Índice de Aptitud para la venta de seguros  
Inteligencia General  
Reacción y resistencia a la frustración

FORMA: RA-1

COMPANIA DE SEGUROS, S.A.  
 Av. Coyoacán 1435 Col. del Valle  
 México, D.F.

SOLICITUD DE EMPLEO PARA AGENTES DE VENTAS

LA PRESENTE SOLICITUD NO IMPLICA COMPROMISO ALGUNO, SINO QUE ES UN REQUISITO INDISPENSABLE QUE LLENARA TODA PERSONA QUE DESEE LABORAR EN NUESTRA COMPANIA. EN CASO DE SER ACEPTADO SE LE COMUNICARA OPORTUNAMENTE.				SOLICITUD No.	
DATOS PERSONALES					
NOMBRE COMPLETO					
DIRECCION PARTICULAR				TELEFONO	
DIRECCION NEGOCIO				TELEFONO	
FECHA DE NACIMIENTO		LUGAR DE NACIMIENTO		EDAD	NACIONALIDAD
ESTADO CIVIL	R.F.C.		NO.AFILIACION IMSS	NO. I.V.A.	NO.CARTILLA MILITAR.

DATOS GENERALES					
PROPIEDAD PERSONAL.	DEUDAS \$	PRESUPUESTO MINIMO MENSUAL \$	POSEE AUTO PROPIO SI No		SEGURO DE VIDA EN VIGOR \$
PRESTIGIO EN SU COMUNIDAD BUENA ( ) REGULAR ( ) MALA ( )		TIEMPO QUE LLEVA VIVIENDO EN SU COMUNIDAD AÑOS MESES		DUERO DE CASA, INQUILINO O PENSIÓN	
TIENE ALGUN DEFECTO FISICO O ENFERMEDAD? EXPLIQUE			CUAL ES SU ESTADO DE SALUD EN GENERAL? BUENA ( ) REGULAR ( ) MALA ( )		
A PARTIR DE CUANDO ESTARIA DISPONIBLE?					

ESTUDIOS REALIZADOS							
CLASES DE ESTUDIOS		NOMBRE DEL PLANTEL		DURACION DE LOS ESTUDIOS		SE GRADUO	
				DESDE	HASTA	SI	NO
PRIMARIA							
SECUNDARIA							
BACHILLERATO							
PROFESIONAL							
OTROS							
ESTUDIOS ACTUALES				OTROS ESTUDIOS ESPECIALES REALIZADOS			
IDIOMAS (INDIQUE SI LOS HABLA, LEE O ESCRIBE)							

ESTRUCTURA FAMILIAR				
PARENTESCO	NOMBRE	OCUPACION	EDAD	DIRECCION
PADRE				
MADRE				
ESPOSA				
HIJOS				



COMPANIA DE SEGUROS, S.A.

SITUACION ECONOMICA

Instructivo: Este cuestionario deberá ser llenado por propia mano del candidato.

A C T I V O

P A S I V O

Ahorros, efectivo y  
cuenta corriente \$ \_\_\_\_\_

Hipoteca de Casa \$ \_\_\_\_\_

Automóvil, mobiliario e inmuebles \_\_\_\_\_

Hipoteca sobre otras propiedades \_\_\_\_\_

Seguro de vida (valor en efectivo) \_\_\_\_\_

Cuentas pendientes \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_

T O T A L \$ \_\_\_\_\_

T O T A L \$ \_\_\_\_\_

A cuánto asciende lo que usted posee en propiedades, muebles, ahorros, etc. \$ \_\_\_\_\_

Cuál es el mínimo mensual de sus gastos de sostenimiento. \$ \_\_\_\_\_

REFERENCIAS COMERCIALES

Establecimiento	Límite de crédito	Vigente o cancelada
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

REFERENCIAS BANCARIAS

Establecimiento	Límite de crédito	Vigente o cancelada
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____



COMPANÍA DE SEGUROS, S.A.

GUIA DE ENTREVISTAS PRELIMINARES

Objetivos. Recoger información básica sobre Educación y Experiencia laboral del candidato  
Conocer sobre el interés real del candidato hacia las ventas en general y del seguro en particular.  
Conocer el potencial de mercado que el candidato piensa abordar.  
Conocer sobre variables psicológicas tales como autorealización, ambición.

Después de establecer un adecuado Rapport.

1. Narre sobre sus intereses vocacionales durante la infancia y adolescencia.
2. Cuál es su opinión sobre la profesión de vendedor en general y de seguros en particular?
  - \* Investigue : Mercado potenciales. El grado de cercanía del candidato hacia los mismos.
4. Posee otros medios de abordar personas sobre una base constante?
  - \* Investigue: Diversas fuentes de clientes. Actitud hacia la planeación de prospectos y de abordar los candidatos individuales.
5. Describa a su mejor amigo.
  - \* Investigue: Las cualidades que son importantes o no al candidato en una situación de relación. "El insight" del candidato desde su perspectiva puesto que generalmente tendemos a asociarnos con personas similares a nosotros mismos.

FORMA: RA- 4

COMPANÍA DE SEGUROS, S.A.

FACTORES PERSONALES

Observación. Son puntos de referencia que auxiliarán en la decisión de selección, pero no deben considerarse como determinantes de inexorable aplicación.

Instrucciones. Este formulario deberá ser llenado de propia mano del Ejecutivo de Ventas, quien someterá al Aspirante a un interrogatorio directo, procurando aplicar criterios ecuanímenes que nos permitan obtener una idea lo más cercana a la realidad.

Nombre del aspirante \_\_\_\_\_ Fecha de entrevista \_\_\_\_\_

EDAD	De 21 a 30 años	De 41 en adelante	De 31 a 40 años
DEPENDIENTES	Sin dependientes	Uno ó dos dependientes	Tres o más dependientes
VALOR DE BIENES MUEBLES E INMUEBLES INCLUIDO AUTO	Menos de \$10'000	De \$10'000 a \$20'000	Más de \$20'000
GASTO MENSUAL ACTUAL	Menos de \$ 1'000	De \$ 1'000 a \$ 1'500	Más de \$ 1'500
EMPLEOS	Sin empleo	Antigüedad mayor de 5 años	Antigüedad menos de 5 años
DEUDAS TOTALES	Menos de \$10'000	Menos de \$50'000 incluyendo casa	De \$10'000 a \$50'000 incluyendo casa
NIVEL EDUCATIVO	No terminó educación media	Graduado en educación media	Asistió a la Universidad
ESTADO CIVIL	Soltero mayor de 30 años	Casado después de 30 años o soltero menor de 30 años	Casado antes de 30 años o divorciado en cualquier edad
EXPERIENCIA LABORAL	Ninguna	Campos diversos	Ventas
RESIDENCIA EN EL PAIS	Menos de 2 años	De 2 a 5 años	Más de 5 años
CLUBES Y ORGANIZACION A QUE PERTENECE O HA PERTENECIDO	Ninguno	Uno	Dos o más

Puntaje

5

8

10

COMPANIA DE SEGUROS, S.A.

HOJA DE ENTREVISTA

Nombre \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

Objetivo. Obtener un perfil global sobre algunos rasgos de personalidad, comunicación y presentación externa del candidato.

Instrucciones. Marque con una X la raya correspondiente al término o frase más descriptiva de la persona que se entrevista.

<p><b>APARIENCIA</b></p> <p><input type="checkbox"/> Excelente</p> <p><input type="checkbox"/> Promedio normal</p> <p><input type="checkbox"/> Limpio, bien presentado</p> <p><input type="checkbox"/> Presentación pobre</p> <p><input type="checkbox"/> Presentación pésima</p>	<p><b>EXTROVERSION - INTROVERSION</b></p> <p><input type="checkbox"/> Muy extrovertido</p> <p><input type="checkbox"/> Moderadamente extrovertido</p> <p><input type="checkbox"/> Promedio</p> <p><input type="checkbox"/> Moderadamente introvertido</p> <p><input type="checkbox"/> Muy introvertido</p>
<p><b>PRESENCIA (porte, voz, mirada, gestos)</b></p> <p><input type="checkbox"/> Impresión muy agradable</p> <p><input type="checkbox"/> Inspira confianza</p> <p><input type="checkbox"/> Promedio</p> <p><input type="checkbox"/> Parece nervioso</p> <p><input type="checkbox"/> Es repulsivo</p>	<p><b>RAZONAMIENTO</b></p> <p><input type="checkbox"/> Muy lógico</p> <p><input type="checkbox"/> Razona con claridad</p> <p><input type="checkbox"/> Promedio</p> <p><input type="checkbox"/> Confuso</p> <p><input type="checkbox"/> Torpe</p>
<p><b>ENTUSIASMO</b></p> <p><input type="checkbox"/> Muy entusiasta</p> <p><input type="checkbox"/> Entusiasta</p> <p><input type="checkbox"/> Sereno, calmado</p> <p><input type="checkbox"/> Pesimista</p> <p><input type="checkbox"/> Muy pesimista</p>	<p><b>SEGURIDAD</b></p> <p><input type="checkbox"/> Exagerado, petulante</p> <p><input type="checkbox"/> Muy seguro</p> <p><input type="checkbox"/> Seguro</p> <p><input type="checkbox"/> Inseguro</p> <p><input type="checkbox"/> Muy inseguro</p>
<p><b>HABILIDAD DE COMUNICARSE</b></p> <p><input type="checkbox"/> Claro y conciso</p> <p><input type="checkbox"/> Claro aunque detallista</p> <p><input type="checkbox"/> Se da a entender</p> <p><input type="checkbox"/> Incapaz de expresarse</p> <p><input type="checkbox"/> Divagado, confuso</p>	<p><b>CULTURA GENERAL</b></p> <p><input type="checkbox"/> Muy culto</p> <p><input type="checkbox"/> Cultura considerable</p> <p><input type="checkbox"/> Promedio</p> <p><input type="checkbox"/> Poco culto</p> <p><input type="checkbox"/> Carencia evidente de cultura</p>

COMPANIA DE SECUROS, S.A.

DECLARACION DE SALUD PARA AGENTES VENDEDORES

Instrucciones: El Ejecutivo de ventas deberá hacer todas las preguntas contenidas en este formulario, con discreción y delicadeza, pero procurando profundizar en sus interrogaciones a fin de lograr respuestas adecuadas.

1. Nombre completo \_\_\_\_\_
2. Lugar y fecha de nacimiento \_\_\_\_\_
3. Consume usted bebidas alcohólicas? \_\_\_\_\_ Con qué frecuencia? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ Qué cantidad? \_\_\_\_\_  
Es usted A.A.? \_\_\_\_\_ Cuánto tiempo consecutivo tiene de sobriedad?  
\_\_\_\_\_
4. Ha estado hospitalizado alguna vez? \_\_\_\_\_
5. Porqué consultó usted a un médico la última vez? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Fecha \_\_\_\_\_ Médico \_\_\_\_\_  
Dirección \_\_\_\_\_  
Cuál fue el diagnóstico? \_\_\_\_\_  
Duración del tratamiento (si lo hubo) \_\_\_\_\_
6. Se ha sometido alguna vez a una intervención quirúrgica? \_\_\_\_\_  
Año de la operación \_\_\_\_\_ Médico \_\_\_\_\_  
Dirección \_\_\_\_\_  
Naturaleza de la operación \_\_\_\_\_
7. Padece usted o ha padecido de algunas de las siguientes dolencias o enfermedades?  
Dolores fuertes de pecho \_\_\_\_\_ Presión arterial alta o baja \_\_\_\_\_  
Alteraciones de tipo nerviosos \_\_\_\_\_
8. Padece o ha padecido de alguna enfermedad del corazón? \_\_\_\_\_
9. Sufre alguna enfermedad o dolencia actualmente? \_\_\_\_\_
10. Si su contestación anterior fue afirmativa, dé explicaciones \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
11. Cuánto tiempo ha perdido usted en su trabajo durante los últimos dos años debido a enfermedades o accidentes? \_\_\_\_\_

12. Tiene usted algún defecto o deficiencia en cualquiera de sus ojos u oídos? \_\_\_\_\_

13. Tiene usted alguna deformidad, amputación o impedimento físico?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Si el solicitante es mujer, debe contestar lo siguiente.

14. Número de hijos que haya tenido \_\_\_\_\_

15. Edad de los que viven. \_\_\_\_\_

16. Actualmente esta embarazada \_\_\_\_\_ Mes de embarazo \_\_\_\_\_

17. Cuándo fue el último parto? \_\_\_\_\_

18. Puede usted tener más hijos? \_\_\_\_\_

Firma del solicitante \_\_\_\_\_

COMPANIA DE SEGUROS, S.A.

**INDICE DE APTITUD**  
para Aspirantes a Profesionistas en Seguros

Zona \_\_\_\_\_ Jefe de Grupo \_\_\_\_\_

Señor Aspirante:

Esta prueba no indicará nada acerca de su inteligencia o de las características de su personalidad. Esta prueba inclusive es de relativa orientación en lo que respecta a su capacidad para la venta en general, (pero lo que si hace esta prueba es vaticinar su aptitud para vender Seguro de Vida)

Queremos aclarar que si bien es cierto que esta prueba no demostrará, de manera categórica el que usted vaya a tener éxito o no en la venta del Seguro sobre la Vida, si le dirá cuales son sus posibilidades de éxito.

Si para contestar las preguntas de que se compone este cuestionario recibe ayuda de otras personas, los resultados de la prueba no mostrarán una imagen fidedigna de sus intereses y capacidades para la venta del Seguro sobre la Vida. El grado en que usted recibiera ayuda, influencia en su favor o en contra, para determinar sus posibilidades de triunfo en la profesión como Asegurador. En consecuencia, es muy importante que sea usted, sin la ayuda de nadie, quien determine la respuesta que debe dar a cada una de las preguntas, cerciorándose de contestar todas estas preguntas con cuidado y precisión.

Insistimos, no deje de contestar ninguna de las preguntas que le señalan las instrucciones que se dan para cada una de las partes de que se compone este cuestionario, ya que es nuestro deseo el que usted tenga la mejor oportunidad de conocer si le será o no beneficioso elegir la carrera de Asegurador.

**PARTE I.-HISTORIA PERSONAL**

Fecha \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(Nombre) (Apellido Paterno) (Apellido Materno)

Dirección \_\_\_\_\_  
(Calle y número) (Ciudad) (Código postal) (Estado)

Teléfono \_\_\_\_\_ Edad (años cumplidos) \_\_\_\_\_ Sexo Masculino  Femenino   
Edu. civil (marque una) Soltero  Casado  Viudo  Separado  Divorciado  Vuelto a Casar

Nombre y fecha de nacimiento de su esposo \_\_\_\_\_  
(puede omitirse el año de nacer en blanco el espacio correspondiente)

Número de personas que dependen de usted (Sin incluir Ud.) \_\_\_\_\_

Profesión oficio u ocupación actual (Si, por favor detallar) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Especifique tiempo que llevo de desarrollar esta actividad Años \_\_\_\_\_ Meses \_\_\_\_\_

Sin empleo: Tiempo que lleva Años \_\_\_\_\_ Meses \_\_\_\_\_ Especifique último empleo \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Tiempo que duró en el último empleo Años \_\_\_\_\_ Meses \_\_\_\_\_

8-33-01-33-8







## PARTE II.-CARACTERÍSTICAS PERSONALES

Dé los nombres y direcciones de dos personas ajenas a este grupo que lo conozcan y a quienes se les pueda hacer algunas preguntas de Ud. similares a las que aparecen en las siguientes hojas de este Cuestionario:

Nombre.....

Dirección.....

Nombre.....

Dirección.....

**INSTRUCCIONES.**—Las preguntas de esta sección del Índice de Aptitud están encausadas para conocer sus opiniones, preferencias, etc. Las instrucciones para contestarlas se dan al comienzo de cada una de las partes en que se subdivide. Lea cuidadosamente las instrucciones antes de contestar. Aún cuando no hay limitación de tiempo para las contestaciones, se estima que media hora es suficiente para ello.

Antes de cada una de las preguntas siguientes encontrará "Si" "No" "?"

Encierre en un círculo una de las tres respuestas.

Procure contestar "Si" o "No", en caso de duda marque "?", pero conteste todas las preguntas y certifíquese de que lo ha hecho.

No hay respuestas correctas o equivocadas. Se trata de que usted diga la verdad acerca de sus reacciones y sentimientos. La experiencia nos ha demostrado que las primeras reacciones tienden a proporcionar una imagen más exacta de la persona.

1. Si No ? Dedicar grandes ratos a la solución de crucigramas, trucos o problemas de otra índole?
2. Si No ? Le gusta hacer reparaciones menores o ajustes en radios o automóviles?
3. Si No ? Le interesan nuevas teorías de ciencias o filosofía?
4. Si No ? Le gusta estar ocupado en varias actividades a la vez?
5. Si No ? Es buen fisionomista?
6. Si, No ? Ha perdido alguna oportunidad favorable por no haber actuado con rapidez?
7. Si No ? Opinan sus amigos que Ud. es muy minucioso?
8. Si No ? Se le persuade fácilmente a que cambie de opinión o creencia?
9. Si No ? Le agradan las diversiones emocionantes, más que las tranquilas
10. Si No ? Siente deseo de que las cosas que le afectan en la vida sean más estables y seguras, para que no le preocupen cuando piense en su futuro?
11. Si No ? Alguna que otra vez, exagera sus verdaderas capacidades y aptitudes cuando habla de su trabajo o de cualquier otra cosa?
12. Si No ? Sin razón aparente, algunos días se siente animado y otros decaído?
13. Si No ? En reuniones sociales de poca concurrencia, por lo general conduce Ud. la conversación?
14. Si No ? Le agrada hacer pequeños trabajos de mecánica o carpintería en su hogar durante sus horas libres?
15. Si No ? Le gusta concurrir a reuniones sociales, aún cuando no conozca bien a las personas que vayan a estar presentes?

16. Si No ? Toma sus decisiones con rapidez?
17. Si No ? Se siente con deseos de trabajar más intensamente después de escuchar un discurso estimulador?
18. Si No ? Suele comparar sus capacidades o hechos que haya realizado con los de otras personas que Ud. conozca?
19. Si No ? Le agrada hacer un trabajo con cuidado y esmero, aún cuando ello no se requiere?
20. Si No ? Ha tenido miedo en alguna ocasión de perder su trabajo, por no haberlo desempeñado debidamente?
21. Si No ? Le gusta variar de diversiones?
22. Si No ? Le molesta que alguien lo observe mientras trabaja?
23. Si No ? Es puntual en sus citas?
24. Si No ? Puede desempeñar un trabajo rutinario o aburrido por largo tiempo?
25. Si No ? Acostumbra mantenerse callado entre un grupo de personas a las que se conoce bien?
26. Si No ? Acostumbra sus amigos pedirle consejo de cómo tratar a las personas y resolver problemas sociales?
27. Si No ? Desea disfrutar de mayor albedrío, de vivir su vida como le plazca sin sentirse obligado a actuar de ésta u otra manera?
28. Si No ? Acostumbra meditar cuidadosamente su opinión antes de externarla?
29. Si No ? Cuida de no prestar dinero a sus conocidos, a menos que esté seguro de su honradez?
30. Si No ? Suele señalar los defectos ajenos a quienes los tienen?
31. Si No ? Dice cosas en las que no cree, a fin de causar buena impresión?
32. Si No ? Permite que alguien se le adelante cuando espera su turno?
33. Si No ? Acepta inmediatamente la oportunidad de asistir a una diversión excepcional e interesante, aún cuando se sienta muy cansado?
34. Si No ? Le gustan los problemas aritméticos?
35. Si No ? Ha cometido algún error por dejarse llevar de su entusiasmo?
36. Si No ? Expresa sus opiniones en forma categórica más bien que de manera dudosa?
37. Si No ? En las organizaciones a que pertenece, le agrada más ser un simple-miembro que ser uno de los dirigentes?
38. Si No ? Toma la iniciativa opuesta cuando alguien está conduciendo una junta en tono mandón o imperativo?
39. Si No ? Le agrada tener influencia y poder para decidir a la gente lo que deba hacer y obligarlos a hacer lo que Ud. desea?
40. Si No ? Si llega tarde a una junta prefiere quedarse al fondo de la sala a ocupar un asiento delantero?

41. Si No ? Cuando ocurre un error o falta, pide Ud. excusas?
42. Si No ? Está satisfecho con sus amistades y actividades sociales?
43. Si No ? Lee algunas veces libros serios y asiste a conferencias?
44. Si No ? En algunos casos se le dificulta saber si Ud. le simpatiza o no a un nuevo conocido?
45. Si No ? A veces siente que sus actividades no valen la pena y que no lo conducen a ninguna parte?
46. Si No ? Cuando sale con dos o tres amigos es Ud. quien decide lo que deberá hacer y a dónde deberán ir?
47. Si No ? Le agrada cuidar los detalles de su trabajo?
48. Si No ? Duda con frecuencia del acierto de sus decisiones después de haberlas tomado?
49. Si No ? Obra usted impulsivamente?
50. Si No ? Sin excepción, siempre se abstiene de criticar a la gente que conoce?
51. Si No ? Tiene a veces el íntimo deseo de sentirse más dueño de sí mismo para actuar y decidir?
52. Si No ? Suele amenazar su conversación con casos interesantes tomados de su propia experiencia?
53. Si No ? Sueña despierto con frecuencia?
54. Si No ? A veces se siente inseguro de su capacidad?
55. Si No ? Después de haber terminado la parte más difícil de un trabajo, le desagrada darle sus últimos toques?
56. Si No ? Es propenso a hacer las cosas sin pensar detenidamente en los posibles resultados?
57. Si No ? A veces se siente inseguro de sí la persona con quien Ud. habla, se interesa en lo que le dice?
58. Si No ? Se apena al asistir a una fiesta cuando no va vestido como los demás?
59. Si No ? Le agradan las personas serenas, frías y que nunca se entusiasman?
60. Si No ? Cuando sale de vacaciones, prefiere ir a un Hotel lleno de vida y movimiento en vez de ir a un lugar tranquilo y retraído?
61. Si No ? Después de haberse disgustado con algún amigo, procura ser Ud. el que busca la reconciliación?
62. Si No ? Cuando está planeando algún viaje, fiesta social o una transacción comercial, arregla Ud. todos los detalles en vez de dejarlos en segundas manos?

### PARTE III

A continuación se han formado tres grupos, tomando seis de las cualidades que caracterizan a un individuo y se dan las definiciones que a cada una de estas cualidades corresponden.

Lea las seis que forman el primer grupo y clasifíquese Ud. mismo, para lo cual debe seguir el siguiente procedimiento.

Escoja la cualidad que esté en mayor consonancia con su propia personalidad y que lo destaque en forma especial. Ponga en la línea que aparece frente a esa cualidad la letra "A". Escoja la cualidad que Ud. estime que es la que menos se adapte a su propia personalidad, y ponga la letra "Z" en la línea que figure frente a ella. No clasifique las cuatro cualidades restantes.

63. Industrioso, enérgico, perseverante. Esta es la definición de una persona que trabaja con constancia y firmeza; termina su cometido a pesar de las dificultades y desilusiones que se le presentan.
64. Sociable, cordial, alegre. Esto significa que a Ud. le agrada estar entre la gente; le agradan las fiestas y reuniones; tiene muchas relaciones.
65. Analítico, crítico, intelectual. Lo anterior quiere decir que Ud. es estudioso y observador; se percata con rapidez de las fallas y errores; le agrada saber el cómo y el porqué de las cosas.
66. Ambicioso, deseoso de progresar. Esto es, que Ud. tiene firme propósito de salir adelante; hacer una fortuna o merecer consideración; sobrepasar a los demás.
67. Diplomático, con tacto. Que habla y actúa acertadamente; no choca con las personas; es capaz de discutir con otros sin ofenderlos.
68. Entusiasta, vehemente, fogoso. Esto es, que Ud. es emotivo y que se interesa por las gentes, así como por los sucesos que acontecen.

Clasifíquese en este segundo grupo, en la misma forma y siguiendo el procedimiento que sugerimos para el grupo anterior, usando la letra "A" para señalar la cualidad que más se ajuste a su personalidad, y anotando la letra "Z" en la que menos se adapte a su personalidad. La clasificación de las cualidades de este grupo, no debe estar necesariamente en consonancia con la del grupo anterior.

69. Seguridad en sí mismo, independiente, confiado. Esta es la definición de una persona que confía en su propio juicio o decisiones, sin el consejo o supervisión de otro.
70. Considerado, amable, bondadoso. Esto significa que Ud. es respetuoso de los sentimientos de los demás y es servicial.
71. Cuidadoso, prudente, precavido. Esto es, que Ud. no es violento ni impulsivo, que no actúa sin antes pensar las probabilidades de cometer un error o ponerse en un peligro.
72. Industrioso, enérgico, perseverante. Esta es la definición de una persona que trabaja con constancia y firmeza; termina su cometido a pesar de las dificultades o desilusiones que se le presentan.
73. Sociable, cordial, alegre. Esto significa que a Ud. le agrada estar entre la gente; le agradan las fiestas y reuniones; tiene muchas relaciones.
74. Analítico, crítico, intelectual. Lo anterior quiere decir que Ud. es estudioso y observador; se percata con rapidez de las fallas y errores; le agrada saber el cómo y porqué de las cosas.

Siguiendo el procedimiento anterior, clasifíquese en este grupo final de seis cualidades o características, sin olvidar que sus clasificaciones no deben necesariamente concordar con las de los dos grupos anteriores.

75. Ambicioso, deseoso de progresar. Esto es, que Ud. tiene firme propósito de salir adelante; hacer una fortuna o merecer consideración; sobrepasar a los demás.
76. Diplomático, con tacto. Que habla y actúa acertadamente; no choca con las personas; es capaz de discutir con otros sin ofenderlos.
77. Entusiasta, vehemente, fogoso. Esto es, que Ud. es emotivo y que se interesa por las gentes, así como por los sucesos que acontecen.
78. Seguridad en sí mismo, independiente, confiado. Esta es la definición de una persona que confía en su propio juicio o decisiones, sin el consejo o supervisión de otro.
79. Considerado, amable, bondadoso. Esto significa que Ud. es respetuoso de los sentimientos de los demás y es servicial.
80. Cuidadoso, prudente, precavido. Esto es, que Ud. no es violento ni impulsivo, que no actúa sin antes pensar las probabilidades de cometer un error o ponerse en un peligro.

## PARTE IV

Les Ud. las cuatro respuestas que se han dado a cada una de las once preguntas que siguen, marcando con la letra "A" la contestación que encuentre más adecuada y con la letra "Z" la menos indicada.

Cerciórese de que dos respuestas correspondientes a cada una de estas preguntas queden clasificadas y de que las dos restantes queden en blanco.

81.—En el curso de una semana ¿cuál de estas cosas le causó mayor satisfacción?

- a. Que le digan que ha hecho un buen trabajo.
- b. Ayudar a la gente que tiene dificultades: hacer algo por los demás.
- c. Estar con su familia y amigos más íntimos.
- d. Tener tiempo libre para disponer de él como más le plazca.

82.—¿A cuál de las siguientes organizaciones le agradaría pertenecer?

- a. A un grupo político que tiende a ejercer el control en su comunidad.
- b. A una organización cuya finalidad sea proteger a sus miembros de pérdidas financieras.
- c. A un club conocido formado por las personas más prominentes de la comunidad.
- d. A un club no muy conocido pero en donde sus socios descansan y se divierten sin muchos formalismos.

83.—En un día de campo o fiesta al aire libre ¿cuál de estas cosas prefiere hacer?

- a. Ayudar al desarrollo del programa: ser uno de los dirigentes.
- b. Hacer que la reunión resulte agradable para todos, hablar con los que parecen estar poco atendidos y fuera de su ambiente.
- c. Hacer lo que a Ud. le plazca sin tomar en cuenta lo que los demás están haciendo...
- d. Apartarse rodeado de pocas personas.

84.—Si alguien le diera a elegir ¿cuál de estas cosas pediría Ud. con mayor vehemencia?

- a. Libertad personal y para exteriorizar su individualidad.
- b. Una posición mediante la cual pudiera influir en gran número de personas.
- c. La seguridad de que siempre vivirá cómodamente.
- d. Distinción y prestigio; la admiración de sus semejantes.

85.—En viaje de placer ¿cuál de las siguientes cosas le gusta más?

- a. Estar con alegres compañeros de viaje.
- b. Alejarse de la rutina de su vida cotidiana.
- c. Proporcionarles satisfacción a los miembros de su familia que van con usted.
- d. Contarles a sus amigos y familiares de sus impresiones de viaje cuando regrese.

86.—¿Qué es lo que más le gusta de una posición?

- a. Trabajo seguro sin peligro de que lo cesen.
- b. Que su trabajo le brinde la oportunidad de poder ofrecer un servicio a los demás.
- c. La oportunidad de controlar asuntos de importancia; para tener mucho poder.
- d. La oportunidad de trabajar usando su propia iniciativa, sin estrecha vigilancia.

87.—En su concepto ¿cuál de estas razones es la más importante para tener amigos?

- a. Los amigos aprecian lo que Ud. puede hacer o lo que vale. Admiran sus progresos.
- b. Le evitan sentirse solo y lo comprenden.
- c. En caso de necesidad, puede recurrir a ellos en demanda de ayuda y protección.
- d. Los amigos son una valiosa ayuda para conseguir influencia y para hacer que las cosas marchen con eficiencia.

88.—¿Cuál de los siguientes discursos le agrada más oír?

- a. Incertidumbres de los tiempos actuales. ¿Existe una solución?
- b. El Secreto del Poder Personal. Cómo conducir a las personas.
- c. Cómo Ganar Amigos; ¿Por qué somos agradables o desagradables?
- d. La oportunidad de servir a la sociedad: Lo que cada uno puede hacer.

89.—Si Ud. retomara su educación ¿qué es lo que más le agrada obtener de sus años de enseñanza?

- a. Facilidad y atracción para hacerse de amigos.
- b. Aprender a pensar y actuar por sí mismo.
- c. Confianza en Ud. mismo y habilidad para mandar a los hombres.
- d. Creencias firmes, libres de dudas, fé en algo.

90.—¿Cuáles son las razones principales por las que Ud. desea tener un hogar atractivo y bien arreglado?

- a. Le da prestigio y personalidad; la gente piensa mejor de usted.
- b. Tener un lugar agradable para estar descansadamente con sus amigos.
- c. Le brinda la oportunidad de que otros disfruten de las comodidades de su hogar; puede mostrar su amabilidad y hospitalidad.
- d. Le da la sensación de estabilidad, permanencia y seguridad.

91.—¿Cuáles de las siguientes personas preferiría Ud. ser?

- a. Un individuo de "libre albedrío" que sigue su propio camino, a pesar de lo que las demás gentes digan o hagan.
- b. Un individuo ampliamente conocido en la comunidad y considerado como prominente.
- c. Una persona que consagra su vida para mejorar las condiciones y oportunidades de los pobres.
- d. Un hombre que dirige los negocios y asuntos políticos de la comunidad.

PLANA DEL SOLICITANTE

Recomendación:—Cerciórese de que ha contestado todas y cada una de las respuestas que corresponden a las preguntas que contiene este Cuestionario y devuélvalo a la persona que se lo dió.

COMPANIA DE SEGUROS, S.A.

INVESTIGACION TELEFONICA DE REFERENCIAS

Objetivos. Investigar la calidad del trabajo del candidato y su habilidad de relacionarse con sus compañeros y jefe de trabajo.

Conocer algunos aspectos relativos a su trabajo como: puntualidad record de asistencia, iniciativa, motivos y forma de retiro.

EMPRESA \_\_\_\_\_

DIRECCION \_\_\_\_\_ TELEFONO \_\_\_\_\_

PERSONA QUE DA LA REFERENCIA \_\_\_\_\_ CARGO \_\_\_\_\_

Deseo verificar algunos datos dados del señor \_\_\_\_\_  
el cual ha solicitado empleo en nuestra empresa, Compañía de Seguros, S.A.

1. En qué fecha fue empleado de: \_\_\_\_\_ hasta \_\_\_\_\_

2. Qué tipo de trabajo desarrollo? al ingresar \_\_\_\_\_  
al retirarse \_\_\_\_\_

3. Tenía responsabilidades que requieran iniciativa? si \_\_\_\_\_ no. \_\_\_\_\_  
Si la respuesta es afirmativa: cuáles eran \_\_\_\_\_  
Cómo los desempeñaba? bien \_\_\_\_\_ regular \_\_\_\_\_ mal \_\_\_\_\_

4. Cómo cataloga su entusiasmo para el trabajo? bueno \_\_\_\_\_ regular \_\_\_\_\_

5. Qué tal fue su récord de asistencia? bueno \_\_\_\_\_ regular \_\_\_\_\_ malo \_\_\_\_\_

6. Cómo se llevaba con sus jefes? Bien \_\_\_\_\_ regular \_\_\_\_\_ mal \_\_\_\_\_  
Cómo se llevaba con sus compañeros? Bien \_\_\_\_\_ regular \_\_\_\_\_ mal \_\_\_\_\_

7. Motivo y forma de retiro? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8. Lo contratarían de nuevo? si \_\_\_\_\_ no \_\_\_\_\_ porqué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9. Cómo fue la calidad de su trabajo? Bueno \_\_\_\_\_ regular \_\_\_\_\_ malo \_\_\_\_\_

10. Cuáles fuerón sus mejores cualidades? \_\_\_\_\_

11. Desde luego, tien algunos defectos cuáles son? \_\_\_\_\_

12. Quiere hacer observaciones adicionales? \_\_\_\_\_

Ha sido usted muy gentil, muchas gracias

FIRMA \_\_\_\_\_

COMPANIA DE SEGUROS, S.A.

GUIA DE ENTREVISTA DE SELECCION

1. Cuáles son sus motivos para querer trabajar en Compañía de Seguros,S.A.

---

---

---

2. Cómo prefiere trabajar a solas o acompañado? \_\_\_\_\_

---

---

3. En general Cómo desarrolla (desarrollaría) una entrevista de ventas?

---

---

---

4. Cuáles son las cualidades más importantes en un vendedor? \_\_\_\_\_

---

---

5. Qué experiencias positivas y negativas ha obtenido en ventas?

---

---

---

6. Cómo cree que se puede cerrar una venta más fácilmente? Cuál sería el argumento más importante para poder vender seguros?

---

---

---

7. Cuáles son sus objetivos o metas concretas de ventas? \_\_\_\_\_

---

---

FORMA: RA- 10.



OBSERVACIONES.

1. Presentación externa \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. Lenguaje \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. Conducción de la entrevista \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. Seguridad en sus respuestas \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. Capacidad de síntesis \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. Orden en su expresión \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7. Otros aspectos \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8. Sugerencia \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

COMPANIA DE SEGUROS, S.A.

CUESTIONARIO PARA ACREDITAR LA CONSTANCIA DEL  
PROGRAMA DE INSTRUCCION BASICA DEL SEGURO

Observaciones: Este cuestionario servirá para la toma de decisión definitiva de contratación o rechazo del candidato.

Instrucciones: Este cuestionario deberá ser aplicado a los candidatos después del período de entrenamiento.

Nombre del aspirante \_\_\_\_\_ Fecha de aplicación \_\_\_\_\_

1. De acuerdo a la Ley General de Instituciones de Seguros, a quiénes se considera Agentes de Seguros?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. Cómo definiría usted "riesgo" para efecto del Seguro?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. Cuáles son los principales riesgos que se cubren con el Seguro en cuanto a la persona?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. Con qué nombre se conoce al hecho de la realización del riesgo a que está expuesto el bien asegurable?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. Cuáles son las diferentes etapas del procedimiento que se sigue para obtener la prima de tarifa en el Seguro de Vida?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. En qué consiste la Ley de los Grandes Números?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7. Qué es la Prima Pura de Riesgo o reparto del Costo de Siniestralidad?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8. De dónde nacen los dividendos en el Seguro de Vida?

---

---

9. En qué consiste la indisputabilidad en el Seguro de Vida,

---

---

10. Cuáles son las cuatro coberturas básicas en el Seguro de Vida?

---

---

11. Mencione brevemente en qué consiste los siguientes beneficios Cláusulas Adicionales.

BIT. \_\_\_\_\_

DIBA \_\_\_\_\_

CUG \_\_\_\_\_

CADE \_\_\_\_\_

12. Cuál es la definición de Incapacidad Total o Permanente?

---

---

13. Qué se considera como muerte accidental?

---

---

14. Describa la cobertura de Pérdidas Orgánicas por Accidente?

---

---

15. Qué coberturas conoce, que operan por el método de reembolso para los casos de enfermedad y cuál para accidente?

---

---

16. Mencione los dos conceptos básicos utilizados en el tema de capacidad Asertivo Comprensiva y explíquelos.

---

---

17. Qué es lo que entiende por Etica Profesional dentro de la carrera de Asesoría de Seguros que ha comenzado?

---

---

18. Mencione y explique alguna de las coberturas o secciones que componen POLIFAM.

---

---

19. Qué beneficios obtiene el cliente al contratar la POLIFAM.

---

---

20. Mencione tres riesgos que se pueden cubrir mediante convenio expreso en la póliza de automóviles?

---

---

21. Explique la cobertura de Responsabilidad Civil del seguro de automóviles.

---

---

22. Qué implica tanto para el Asesor, como para el cliente el hecho de llegar al cierre,

---

---

23. En qué consiste el servicio?

---

---

24. Qué beneficios ha obtenido al seguir el Programa de Instrucción Básica de este modo?

---

---

## CONCLUSIONES

## CONCLUSIONES

Un buen programa de Selección de Personal debe tener objetivos que busquen utilizar técnicas que permitan identificar a las personas cuyas potencialidades, intereses y demás características se apeguen y cumplan con los requisitos establecidos por la organización.

La efectiva Selección de Personal implica la previsión, planeación, organización, integración, dirección y control, o sea la aplicación del proceso administrativo para lograr sus fines.

El Manual de Procedimientos es un instrumento administrativo que sirve como medio de control, ya que en él se definen en forma ordenada y sistematizada todas las actividades de un departamento, trabajo específico, entre otros.

Como un medio de crear agentes vendedores de éxito, el reclutamiento es esencial. Los esfuerzos destinados al reclutamiento serán más fructíferos cuando las personas contratadas poseen una gran aptitud para este tipo de trabajo. En consecuencia, se debe reconocer y procurar esa aptitud -primero estudiando y midiendo las posibilidades del candidato antes de contratarlo, y segundo mediante la pronta eliminación de aquellos que han demostrado carecer absolutamente de ella-.

La finalidad del entrenamiento es formar agentes de éxito y que permanezcan en su trabajo. Sin embargo como se requiere de inmediato que el agente obtenga ingresos, estos objetivos encontrados pueden conciliarse mediante un entrenamiento inicial que imparta los procedimientos apropiados y un conocimiento mínimo adecuado y un entrenamiento continuo y total

## BIBLIOGRAFIA

## BIBLIOGRAFIA

ARIAS CALICIA, FERNANDO

Administración de Recursos Humanos

Ed. Trillas

México, 1985

COMISION NACIONAL BANCARIA Y DE SEGRUOS,  
SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO

Anuario Estadístico de Seguros

México, 1986

FERNANDEZ ARENA, JOSE

La Auditoria Administrativa

Ed. Diana

México, 1982

INSTITUTO MEXICANO EDUCATIVO DE SEGUROS Y FIANZAS, A.C.

Manual Básico de Seguros

México, 1986

KOONTZ, HAROLD

Elementos de Administración Moderna

Ed. MC.Graw-Hill

México, 1977

REYES PONCE, AGUSTIN

Administración de Empresas Teoría y Práctica

Ed. Limusa

México, 1982

TERRY, GEORGE

Principios de Administración

Ed. CECSA

México, 1977

ZORRILLA ARENA, SANTIAGO

Introducción a la Metodología de la Investigación

Ed. Oceano

México, 1983