



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

RECURSOS HUMANOS:
"PROPUESTA DEL PERFIL QUE SE REQUIERE
PARA PROMOTORES DE AFORE EN UNA
INSTITUCION BANCARIA"

TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
SALVADOR GONZALEZ TOVAR

ASESOR: L.A. MA. TERESA MUÑOZ GARCIA

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

1999

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

275199



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
P R E S E N T E .

AT'N: Q. MA. DEL CARMEN GARCIA MIJARES
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES-C.

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Recursos Humanos "Propuesta del Perfil que se Requiere para Promotores de Afore en una Institución Bancaria"

que presenta el pasante: Salvador González Tovar,
con número de cuenta: 9111177-3 para obtener el Título de:
Licenciado en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

A T E N T A M E N T E .

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de México, a 09 de Abril de 1999

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
<u>III</u>	<u>L.A. Ma. Teresa Muñoz García</u>	
<u>II</u>	<u>L.A. Alvaro González Mendoza</u>	
<u>IV</u>	<u>L.A.E. Eva Lilia Torres Reyes</u>	

AGRADECIMIENTOS

A DIOS.

Por darme la gran oportunidad de existir y formarme día con día.

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO.

Por abrirme sus puertas para ser una persona de provecho en la vida.

A MIS PROFESORES DE SEMINARIO.

L.A. M.A. José Villi Martínez González.

L. A. Alvaro González Mendoza.

L.A. Ma Teresa Muñoz García.

L.A:E Eva Lilia Torres Reyes.

Por transmitirme sus conocimientos y aprendizaje gracias por el apoyo y tiempo dedicado

A MIS PADRES.

Por la educación que me han dado, por su apoyo moral y económico que hoy me permite llegar a la meta. Gracias por recorrer el camino conmigo. LOS QUIERO MUCHO.

A MIS HERMANOS.

Por ser mis amigos, apoyarme y comprenderme. Gracias por la alegría que me transmiten.

A LA FAMILIA HERRERA TOVAR.

Por el apoyo y cariño que siempre me han brindado GRACIAS.

A LILIANA, LULU Y SUSANA.

Por su amistad incondicional, por todos los momentos alegres y tristes que hemos vivido juntos.

A ARMANDO GONZALEZ MONTIEL

Por la confianza que me has tenido y la ayuda incondicional para realizar este trabajo.

INDICE

Pág.

TITULO

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

OBJETIVO GENERAL

OBJETIVOS ESPECIFICOS

INTRODUCCION

1

CAPITULO 1 CONCEPTOS BASICOS

1.1 Perfil	2
1.2 Producto	2
1.2.1 Producto tangible	3
1.2.2 Producto intangible	4
1.3 Vendedor	4
1.4 Promotor	5
1.5 Servicio	5
1.6 Puesto	6
1.7 Selección de personal	6

CAPITULO 2 DESCRIPCION Y ANALISIS DE PUESTOS

2.1 Descripción de puestos	8
2.1.1 Descripción genérica	9
2.1.2 Descripción específica	9
2.2 Analisis y evaluación de puestos	9
2.2.1 Presentación el estudio	11
2.2.2 Analisis de tareas	12
2.3 Estructuración del puesto	12

CAPITULO 3 SELECCIÓN DE PERSONAL

3.1 El proceso de selección	14
3.2 Etapas del proceso de selección	15
3.3 Criterios de selección	22
3.4 Evaluación del desempeño	23

CAPITULO 4 ADMINISTRADORAS DE FONDOS PARA EL RETIRO

4.1 Antecedentes	27
4.1.1 Estructura	28
4.1.2 Funciones	29
4.1.3 Sistema de pensiones	29
4.2 Instituto Mexicano del Seguro Social	30
4.2.1 Funciones generales	30
4.2.2 Sujetos de aseguramiento al IMSS	31
4.2.3 Evolución del IMSS	32
4.2.4 Nueva Ley del IMSS	33
4.3 AFORE	35
4.3.1 Organos de vigilancia y control	36
4.3.2 Cuenta individual	40
4.4 Agentes promotores	40
4.4.1 Obligaciones y prohibiciones del agente promotor	41
4.4.2 Requisitos para ser agente promotor	42

CAPITULO 5 CASO PRACTICO

Antecedentes	43
Diagnostico	47
Propuesta	48
Conclusiones	51
Bibliografia	52

TITULO

"PROPUESTA DEL PERFIL QUE SE REQUIERE PARA PROMOTORES DE AFORE EN UNA INSTUCION BANCARIA"

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

Tomando en cuenta que las Instituciones que venden un servicio tienen una competitividad grandísima dentro del mercado, y que la calidad de éste se refleja en el personal que vende el producto.

Esto nos lleva a que en las instituciones de servicio se tenga perfectamente definido su selección de personal ya que va a depender del personal el éxito o fracaso de las mismas.

Es por ello que al establecer el perfil que debe tener el personal se cubrirán las metas en la institución bancaria.

¿Qué características deben cubrir los promotores de afore?

OBJETIVO GENERAL:

Definir el perfil adecuado para el personal que se encargará de promocionar afore.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

Encontrar los requisitos necesarios para diseñar el perfil.

Analizar las características idóneas para un promotor.

TITULO

"PROPUESTA DEL PERFIL QUE SE REQUIERE PARA PROMOTORES DE AFORE EN UNA INSTITUCION BANCARIA"

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

Tomando en cuenta que las Instituciones que venden un servicio tienen una competitividad grandísima dentro del mercado, y que la calidad de éste se refleja en el personal que vende el producto.

Esto nos lleva a que en las instituciones de servicio se tenga perfectamente definido su selección de personal ya que va a depender del personal el éxito o fracaso de las mismas.

Es por ello que al establecer el perfil que debe tener el personal se cubran las metas en la institución bancaria.

¿Qué características deben cubrir los promotores de afore?

OBJETIVO GENERAL:

Definir el perfil adecuado para el personal que se encargara de promocionar afore.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

Encontrar los requisitos necesarios para diseñar el perfil.

Analizar las características idóneas para un promotor.

TITULO

"PROPUESTA DEL PERFIL QUE SE REQUIERE PARA PROMOTORES DE AFORE EN UNA INSTUCION BANCARIA"

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

Tomando en cuenta que las Instituciones que venden un servicio tienen una competitividad grandísima dentro del mercado, y que la calidad de éste se refleja en el personal que vende el producto.

Esto nos lleva a que en las instituciones de servicio se tenga perfectamente definido su selección de personal ya que va a depender del personal el éxito o fracaso de las mismas.

Es por ello que al establecer el perfil que debe tener el personal se cubran las metas en la institución bancaria.

¿Qué características deben cubrir los promotores de afore?

OBJETIVO GENERAL:

Definir el perfil adecuado para el personal que se encargara de promocionar afore.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

Encontrar los requisitos necesarios para diseñar el perfil.

Analizar las características idóneas para un promotor.

TITULO

"PROPUESTA DEL PERFIL QUE SE REQUIERE PARA PROMOTORES DE AFORE EN UNA INSTUCION BANCARIA"

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

Tomando en cuenta que las Instituciones que venden un servicio tienen una competitividad grandísima dentro del mercado, y que la calidad de éste se refleja en el personal que vende el producto.

Esto nos lleva a que en las instituciones de servicio se tenga perfectamente definido su selección de personal ya que va a depender del personal el éxito o fracaso de las mismas.

Es por ello que al establecer el perfil que debe tener el personal se cubran las metas en la institución bancaria.

¿Qué características deben cubrir los promotores de afore?

OBJETIVO GENERAL:

Definir el perfil adecuado para el personal que se encargara de promocionar afore.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

Encontrar los requisitos necesarios para diseñar el perfil.

Analizar las características idóneas para un promotor.

TITULO

"PROPUESTA DEL PERFIL QUE SE REQUIERE PARA PROMOTORES DE AFORE EN UNA INSTUCION BANCARIA"

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

Tomando en cuenta que las Instituciones que venden un servicio tienen una competitividad grandísima dentro del mercado, y que la calidad de éste se refleja en el personal que vende el producto.

Esto nos lleva a que en las instituciones de servicio se tenga perfectamente definido su selección de personal ya que va a depender del personal el éxito o fracaso de las mismas.

Es por ello que al establecer el perfil que debe tener el personal se cubran las metas en la institución bancaria.

¿Qué características deben cubrir los promotores de afore?

OBJETIVO GENERAL:

Definir el perfil adecuado para el personal que se encargara de promocionar afore.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

Encontrar los requisitos necesarios para diseñar el perfil.

Analizar las características idóneas para un promotor.

INTRODUCCION

Para toda organización es de gran importancia tener el personal adecuado para su mejor funcionamiento ya que depende de este el éxito o fracaso de las mismas.

Es por esto que en este trabajo de investigación se diseñará el perfil del personal de ventas para una Institución Bancaria.

En el capítulo uno se consideran algunos conceptos básicos que son clave para la mejor comprensión del trabajo y van a ayudar a diseñar el perfil del personal que se encargara de vender un producto-servicio.

Enmarcando la diferencia que existe entre un producto tangible y un producto intangible.

El capítulo dos muestra la importancia que tiene la descripción y análisis de puestos, ya que primeramente se debe estructurar este y saber cuales son los requerimientos del puesto. Para así poder escoger a la persona adecuada que va a cubrir ese puesto.

El capítulo tres enumera las etapas del proceso de selección así como los criterios que se pueden tener para seleccionar al personal que requiere una organización.

Ademas de que el proceso ayuda a conocer al personal que va a cubrir una vacante dentro de la organización.

El capítulo cuatro habla en este caso de las Administradoras de Fondos para el Retiro mostrando la necesidad del porque surge este nuevo sistema de pensiones, así como su funcionamiento y las características del sistema.

También nos habla de los agentes promotores de sus obligaciones, prohibiciones y requisitos que deben cubrir para poder tener una relación de trabajo con alguna AFORE.

En el capítulo cinco se dan los antecedentes de la Institución Bancaria y la problemática que existe dentro la misma, llevándome esto a diseñar el perfil que deben cubrir los promotores de AFORE.

CAPITULO 1

CONCEPTOS BASICOS

Para desarrollar este capítulo es importante conceptualizar algunos puntos que llevarán a la mejor comprensión de ciertos conceptos relacionados con el perfil de puestos: significativamente marcando la diferencia entre producto y servicio.

1.1 PERFIL:

Se conceptualiza como el conjunto de rasgos que caracterizan la personalidad o aptitudes del individuo.

Esto me lleva a decir que perfil son todas las características que tiene un individuo, siguiendo una línea que conforma los rasgos de cada uno.

A continuación se anotará la diferencia entre producto y servicio para tener una claridad en el servicio que es lo que enmarcará este producto.

1.2 PRODUCTO:

Se conceptualiza como "cualquier cosa que pueda ofrecerse a la atención de un mercado para su adquisición, uso o consumo, y que además pueda satisfacer un deseo o una necesidad. Abarca objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas".¹

"Un producto es el resultado final de un sistema de producción. Este resultado puede ser un producto tangible (un bien físico), o intangible (un servicio)".²

Con base en los conceptos anteriores se puede decir que producto es un conjunto de beneficios sean tangibles o intangibles que van a satisfacer las necesidades del cliente.

¹ Kotler Philip Mercadotecnia Tercera edición. Prentice-hall Pag 287

² Chauvel M. Alain, Tawfik Louis Administración de la producción Mac graw-hill Pag. 74

1.2.1 PRODUCTO TANGIBLE:

En el mercado existen cinco tipos de productos y todos se encuentran clasificados dentro de los siguientes:

1. Productos tangibles.
2. Productos intangibles.(servicios)
3. Personas.
4. Ideas.
5. Organizaciones.

Para esta investigación analizaremos los dos primeros puntos considerando la diferencia que existe entre estos.

Los productos tangibles pueden clasificarse en dos grupos, según su durabilidad:

BIENES NO DURADEROS. Bienes tangibles que se consumen normalmente en uno o unos cuantos usos. Algunos de estos son cerveza, sopa, sal, Etc. Como estos bienes se consumen rápido. Y se compran con frecuencia. la estrategia apropiada es hacerlos asequibles en muchas ubicaciones, cobrar sólo un pequeño margen de ganancia bruta y hacerse mucha publicidad para inducir al consumidor a probarlos y a tener preferencia por ellos.

BIENES DURADEROS. Bienes tangibles que normalmente sobreviven muchos usos. Algunos de estos son refrigeradores, máquinas, herramientas, ropa, Etc. Los productos duraderos normalmente requieren más ventas personales y servicio; requieren un margen más elevado y más garantías del vendedor.³

Así es como se puede decir que un producto tangible es el resultante de un proceso de producción. El cual primero se produce después se compra y al final se consume.

³ Kotler Philip Marketing Tercera edición, Prentice-hall Pag. 288.

1.2.2 PRODUCTO INTANGIBLE:

El producto intangible es una diversidad de servicios que se venden. Las organizaciones de servicio varían en cuanto a su tamaño, desde las grandes corporaciones internacionales en campos como aerolíneas, banca, seguros, telecomunicaciones, cadenas de hoteles y transporte de carga, hasta una extensa variedad de pequeños negocios de propiedad local y operados localmente, incluyendo restaurantes, lavanderías, taxis, ópticas y numerosos servicios de negocio a negocio.

Todos los productos entregan un paquete de beneficios a los clientes que los compran y utilizan. Tal vez la distinción clave entre productos y servicios radica en el hecho de que los clientes por lo común derivan un valor de los servicios, sin obtener la propiedad permanente de ningún elemento tangible. Los productos intangibles primero se pagan, se producen y se consumen al mismo tiempo y muchas veces van acompañados de otros beneficios que se reflejan a largo plazo.

Para continuar con el proceso de enmarcar conceptos claves que se manejarán en este trabajo de investigación se conceptualizará el vendedor, promotor, los servicios, el puesto y la selección de personal.

1.3 VENDEDOR:

En el pasado este término podría haberse conjugado en la imagen de individuos persistentes, de hablar rápido, que hacían de clientes ingenuos sus víctimas al venderles mercancía de baja calidad o con sobreprecio, mediante la firma de órdenes de compra en que estos clientes no leían primero la letra pequeña.

En la actualidad el vendedor esta muy lejos de ser el estereotipo descrito. Ahora el vendedor es personal altamente capacitado, preparado y motivado que comprende que la clave del éxito a largo plazo está en la satisfacción del cliente. En lugar de prestar un numero abrumador de clientes potenciales, el vendedor moderno identifica las necesidades del cliente y brinda soluciones a los problemas; en lugar de limitarse a hablar, se propone escuchar y en lugar de olvidarse del cliente después de conseguir el pedido, le brindan servicio despues de la venta. Son profesionales, con calidad y espíritu de servicio.

1.4 PROMOTOR:

Es aquella persona fisica que tiene relación de trabajo con una administradora y que se encuentra autorizada por la comisión nacional del sistema de ahorro para el retiro, para realizar actividades de registro de cuentas individuales, de comercialización, promocion y atención al cliente.

1.5 SERVICIO:

Por servicio se dice que son las actividades identificables por separado y esencialmente intangibles que satisfacen las necesidades y que están necesariamente vinculadas a la venta de un producto o servicio. Para producir un servicio, puede requerirse o no al uso de productos tangibles.

Asi se puede decir que son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen para su venta, o que se suministran en relación con las ventas de artículos. Los servicios incluyen entrega gratuita en el hogar, instalación gratis, extensiones de crédito, envoltura de regalos, etc.

1.6 PUESTO:

El autor conceptualiza el puesto "como el conjunto de tareas, deberes, responsabilidades y condiciones de trabajo, que integran una labor ordinaria de una persona".⁴

Otro autor da su definición de puesto y dice que "es el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que integran una unidad de trabajo, específica e impersonal".⁵

Considerando los conceptos anteriores del puesto se puede decir que puesto consiste en diferentes deberes y responsabilidades desempeñadas unicamente por un empleado.

Es importante señalar el concepto de selección como parte fundamental en el proceso de contratación.

1.7 SELECCIÓN DE PERSONAL:

Ya que todas las organizaciones requieren personal para su funcionamiento y deben tener una estructuración muy bien hecha para seleccionar al personal adecuado.

La selección se conceptualiza como:

"Un procedimiento para encontrar a la persona adecuada y a un costo adecuado que permita la realización del trabajo en el desempeño de su labor y el desarrollo de sus habilidades. A fin de hacerlo más satisfactorio. Así mismo y a la comunidad en que se desenvuelven para contribuir de esta manera a los propositos".⁶

⁴ Sherman Arkur Administración de los recursos humanos. Iberoamericana. Pag. 160

⁵ Arias Galicia Fernando Administración de recursos humanos. Trillas. Pag. 172

⁶ Arias Galicia Fernando Administración de recursos humanos. Trillas Pag. 257.

"Es un proceso para determinar cual es dentro de todos los solicitantes son los mejores para que se puedan adaptar a las descripciones y especificaciones del puesto".⁷

De acuerdo a lo anterior señalado se puede plantear el siguiente concepto de selección y es escoger a la persona más idonea para que cubra una vacante dentro de una organización cumpliendo con los requisitos que el puesto requiera.

⁷ Rodríguez Valencia Joaquín Administración moderna de personal Ecafsa Pag. 100.

CAPITULO 2

DESCRIPCION Y ANALISIS

DE PUESTOS

2.1 DESCRIPCION DE PUESTOS:

Después de la primera guerra mundial se han venido dando grandes cambios en los departamentos de personal para lograr mayor satisfacción en el trabajo, satisfacer demandas crecientes de los empleados y mejorar la calidad de vida laboral.

A partir de ese momento y hasta la actualidad el departamento de personal ha considerado la descripción de puestos como una herramienta importante para la administración y selección del personal así como para la contratación y en ocasiones como fundamento para despedir al personal.

"Una descripción de puestos se dice que es una forma escrita que explica los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un proceso específico. Todas las formas para la descripción de puestos deben tener un formato igual dentro de la compañía; incluso si se trata de puestos de diferente nivel pueden precisarse características relevantes, pero es indispensable que se siga la misma estructura general para preservar la comparabilidad de los datos".⁸

"Una descripción de puestos es una fotografía en palabras (escritas) de las relaciones organizacionales, las responsabilidades, y los deberes específicos, que constituyen un empleo o puesto dado. Define el alcance de la responsabilidad y una asignación continua del trabajo, que son suficientemente diferentes de aquellas de otros puestos como para garantizar un título específico".⁹

Al describir un puesto es más fácil llevar a cabo la selección del personal que va a cubrir una vacante y además esto nos muestra las condiciones, deberes y obligaciones que requiere el puesto.

⁸ Werther B. William Administración de personal y recursos humanos, Tercera edición Mac Graw-Hill Pag 74
⁹ Pigors Paul Administración de personal Continental Pag. 373-374.

2.1.1 DESCRIPCION GENERICA:

La estructura que debe llevar una descripción de puestos varía depende de la organización. algunas son muy claras y generales en donde se da una DESCRIPCION GENERICA.

La descripción genérica es una breve explicación de la actividad más característica del puesto. que sirva para definirlo. sin entrar en detalles innecesarios y considerando su función como un todo.

2.1.2 DESCRIPCION ESPECIFICA:

Una vez que se tiene la definición general del puesto se prosigue a hacer la DESCRIPCION ESPECIFICA.

Es una descripción detallada de las funciones que se deben realizar en el puesto: su agrupación o clasificación puede hacerse de acuerdo a criterios de importancia, frecuencia, cronología, etcétera.

Al final de la descripción se define el perfil de quien deba ocupar el puesto. Añadiendo los renglones de edad, sexo, estado civil, etcétera. los rasgos físicos deseables, y las características psicológicas que se requieran.

2.2 ANALISIS Y EVALUACION DE PUESTOS:

Antes de analizar cada puesto, los analistas estudian la organización; sus objetivos, sus características, sus insumos (personal, materiales y procedimientos), y los productos o servicios que brinda a la comunidad. Estudian los informes que generan varias fuentes como la empresa misma, otras entidades del ramo, ciertos informes oficiales. Respecto al trabajo que se debe analizar.

Los analistas deben:

1. Compensar en forma adecuada y justa a los empleados
2. Ubicar a los empleados en puestos adecuados
3. Determinar niveles realistas de desempeño
4. Crear planes para capacitación y desarrollo
5. Identificar candidatos adecuados a las vacantes
6. Planear las necesidades de capacitación de recursos humanos
7. Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral
8. Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afectan el desempeño de los empleados
9. Eliminar requisitos y demandas no indispensables
10. Conocer el grado exacto de las necesidades de recursos humanos de una empresa

Los analistas pueden ser pertenecientes a la organización o externos.

En el primer caso, el analista que forma parte de la planta de la organización tiene como ventaja conocer ya la institución, sus problemas y sus elementos; por lo cual no afrontará ningún gran problema en establecer la comunicación necesaria. Por otra parte, una desventaja consiste en que al convertirse en parte integrante de la misma, puede integrarse a grupos que sienten simpatía o antipatía, preferencia o rechazo por otros, lo cual puede restar objetividad, que resulta muy necesaria para estos estudios.

En el caso de los analistas externos, estos requerirán un periodo extra para familiarizarse con la organización y su problemática, pero por otra parte podrán ser más objetivos en sus apreciaciones ya que resultan ajenos.

2.2.1 PRESENTACION DEL ESTUDIO:

Una vez afinado y evaluado por los jefes de sección, departamento y divisiones. se procederá a hacer la presentación del mismo, que debe ir acompañado de las recomendaciones que se juzguen convenientes para mejorar la marcha de la organización.

Una forma de presentación del estudio puede ser el siguiente:

Nombre de la compañía. departamento y sección

Fecha:

Clave del puesto.

Datos de la persona que describe el puesto:

Localización en donde se encuentra el puesto:

Clasificación ocupacional (título del empleo o puesto).

Trabajo ejecutado: (descripción de los deberes específicos, mostrando el porcentaje de tiempo aproximado dedicado a cada deber).

Deberes principales: (especialidades funcionales).

En ocasiones si el puesto lo requiere se tomarán en cuenta las:

Tareas en combinación: (pueden ser coordinadas con personas en otras unidades organizacionales).

Y por ultimo las firmas de quien revisa.

2.2.2 ANALISIS DE TAREAS:

Una vez que se tiene la descripción de puestos lo que prosigue es analizar las tareas del puesto y Es el proceso que pretende descomponer sistemáticamente y siguiendo determinados procedimientos y principios el contenido de cada tarea, teniendo en cuenta cada uno de sus elementos constitutivos.

¿qué se hace? ¿cómo se hace? ¿para que se hace?

La descripción de puestos describe precisamente los trabajos o naturaleza de los puestos. y por ningún motivo las características que deban reunir las personas que los haya de ocupar.

2.3 ESTRUCTURACION DEL PUESTO:

Para el autor Elmer H. Burack la descripción de puestos se compone de cuatro pasos básicos:

1. UBICACIÓN DEL PUESTO DENTRO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:

Se considera el nombre del puesto y relaciones de carácter informativo. Esta parte de la descripción del puesto corresponde directamente a la ubicación del puesto dentro de la estructura organizacional --- nombre del puesto ---. ¿Ante qué puesto de nivel superior se habrá de responder y quién habrá de supervisarse directamente?.

2. ASPECTOS IMPORTANTES DEL PUESTO:

Brevemente, ¿cuáles son los logros más importantes que se deban alcanzar para poder tener éxito en este puesto? Estos desempeños sobresalientes deberán quedar redactados dentro de un informe resumido relativo al día o semana que se trate.

3. ESPECIFICACION DETALLADA DE LAS PRINCIPALES OBLIGACIONES A CUMPLIR:

Esta descripción contiene un breve perfil de los requerimientos que se consideran críticos para tener éxito en el puesto. Con frecuencia tales requerimientos son organizados en orden descendente de importancia.

Este describe los conocimientos, habilidades, requisitos académicos, experiencia y otros factores necesarios para la persona que deba desempeñar un puesto. Esta información es vital para proceder a llenar una vacante o efectuar una promoción.

4 PRINCIPALES RELACIONES DE TRABAJO:

Es muy importante tener en cuenta las comunicaciones y las relaciones interpersonales (o sea, de puesto a puesto) son las principales consideraciones. Ya que estas ayudan al mejor desarrollo y eficiencia en el trabajo en equipo que se pueda dar dentro de la organización. Se da énfasis particular a aquellas relaciones que involucran trabajos o puestos en otros departamentos, o sea, que están fuera de la autoridad y jurisdicción del trabajador

CAPITULO 3

SELECCION DE PERSONAL

3.1 EL PROCESO DE SELECCIÓN:

Una vez que se tiene la descripción del puesto y que ya ha sido evaluado se da inicio al proceso de selección para cubrir la vacante que existe.

El proceso de selección es : "Una serie de etapas que deben superar los candidatos. Dichas etapas varían de una organización a otra, debido a sus diferentes maneras de pensar en cuanto a la selección del personal".¹⁰

"Consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo, y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes".¹¹

Con base en los conceptos anteriores se puede decir que el proceso de selección es un conjunto de etapas ordenadas que sirven para elegir al candidato idóneo que cubra los requisitos de un puesto determinado. el proceso se inicia cuando se presenta una vacante en la organización.

¹⁰ Rodríguez Valencia Joaquín Administración moderna de personal. Ecafsa. Pag 103

¹¹ Werther B. William Administración de personal. Tercera Edición Mac graw-hill Pag. 109.

3.2 ETAPAS DEL PROCESO DE SELECCION:

Las etapas del proceso de selección que enumera el autor Rodriguez Valencia Joaquin son las siguientes:

RECEPCION DE SOLICITANTES: La selección se inicia con una visita al departamento de personal y con una petición por escrito para una solicitud de empleo. La manera en que se maneje esta recepción inicial es la base sobre la cual comienza a formarse la opinión que los candidatos tienen de la organización.

ENTREVISTA PRELIMINAR: Es un proceso que sirve para dar mayor importancia a las relaciones publicas. También ayuda al departamento de personal a excluir a las personas claramente inadecuadas y obtener información básica sobre los candidatos potenciales

FORMAS DE SOLICITUDES: Consiste en estudiar, las hojas de datos personales, los antecedentes de trabajo, escolaridad y otras fuentes, para determinar las características, habilidades y rendimiento previo de la persona. En esta etapa se deben seleccionar cuidadosamente los datos del rendimiento de la persona en sus puestos anteriores: rapidez de promoción, experiencia adquirida, frecuencia y razones para dejar otros empleos y su historial de salarios.

PRUEBAS DE EMPLEO: Son útiles para obtener información relativamente objetiva que se puede comparar con la de otros candidatos y los trabajadores actuales. Las pruebas de empleo son dispositivos que evalúan la probable coincidencia entre los candidatos y los requisitos del puesto. Las pruebas psicológicas sirven para medir la personalidad. La de conocimientos son más fidedignas por que proporcionan información sobre los conocimientos.

Las pruebas de desempeño miden la capacidad de los candidatos para realizar algunas partes del trabajo al que aspiran.

ENTREVISTAS: Se utiliza para eliminar a solicitantes ineptos o sin interés que han pasado la fase preliminar de selección. Por lo general, esta entrevista, es manejada por un especialista y suele ser exploratoria. Otro propósito es explicar todo lo que es el trabajo y sus requisitos y contestar toda pregunta del candidato en cuanto al puesto y la organización.

SELECCIÓN PRELIMINAR EN EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL: Toda la información de pruebas de empleo, de verificación de referencias obtenidas en las etapas anteriores, se utilizan para saber si la persona es la mejor y más apta para el puesto, llegando a una selección preliminar.

SELECCIÓN FINAL POR EL SUPERVISOR: Se acostumbra que el jefe que tiene un puesto vacante en su departamento entrevista a los candidatos seleccionados de manera preliminar por el departamento de recursos humanos.

EXAMEN MEDICO: Después de que el candidato a empleado a pasado las etapas anteriores, muchas organizaciones requieren un examen médico, el cual se realiza no sólo para determinar la elegibilidad del solicitante para seguro de vida del grupo, de salud y de invalidez, sino también para determinar si tiene la capacidad física para desempeñar el puesto.

Una vez pasadas con éxito las etapas del proceso de selección (solicitud, pruebas, entrevistas, exámenes médicos) El candidato puede ser contratado.

Otro proceso de selección es el que nos da el autor Arias Galicia Fernando y cuyas etapas son las siguientes:

VACANTE: El proceso se inicia cuando se presenta una vacante, cuya definición literal es: puesto que no tiene titular, se entiende como 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 redistribución del 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 notificarán a través de una requisición al departamento de selección de personal o a la sección encargada de estas funciones, 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.

ANALISIS 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.

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 puesto que tienen que prestar sus servicios. Esto disminuirá el periodo 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 encuentran 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 candidatos adecuados a sus necesidades.

La fuente de abastecimiento más cercana es la propia organización y se refiere a las amistades, parientes o familiares del propio personal. Esta fuente de reclutamiento, llamada interna, se manifiesta en la integración del personal de nuevo ingreso.

Existen también las llamadas fuentes externas de reclutamiento, como es el caso de las agencias de empleo, medios publicitarios, universidades, bolsas de trabajo, etcétera.

Mientras para los puestos en los cuales no se requiere más que una preparación escolar elemental como son los peones, aprendices, ayudantes, galopines, etc., generalmente existe exceso de candidatos; para otros puestos que necesitan una preparación muy larga ya sea formal (en las escuelas: ingenieros, electricistas, programador de computadoras, contadores, administradores, etc.), generalmente existe escasez de candidatos adecuados. Entonces se recurre a atraer personas que están laborando en otros lugares. Una de las formas de atracción es el ofrecimiento de mayores sueldos y prestaciones, con lo cual se elevan los costos y se provoca la inflación y los problemas económicos del país.

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 mismo tiempo las incomodidades que surjan ante la presencia de numerosos candidatos.

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, IMSS, registro federal de causantes, etc.); datos familiares: experiencia ocupacional;

puesto y sueldo deseado; disponibilidad para iniciar labores; planes a corto y largo plazo, etc. 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.

Se determina si el candidato reúne los requisitos mínimos (escolaridad, edad, etc) en caso afirmativo se procede a una entrevista.

ENTREVISTA INICIAL O PRELIMINAR: Esta entrevista pretende detectar de manera gruesa y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más ostentosos del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; por ejemplo: apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc.: con el objeto de destacar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir; debe informársele también la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, 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.

INFORME DE LA ENTREVISTA: El resultado y conclusiones de la entrevista, con relación al objetivo de la misma, deben ser redactados inmediatamente después de concluida, con objeto de no omitir ninguna información que distorciona el resultado logrado. El informe debe ser claro, concreto e inteligible para quien posteriormente tenga necesidad de consultarlo. En algunas organizaciones están ya señalados los puntos que debe contener dicha información en una forma diseñada al efecto.

La tarea del investigador no termina con la redacción del informe. Es aconsejable que para sí mismo realice una crítica sobre la entrevista realizada, que conteste preguntas como las siguientes:

- ¿Obtuve la información necesaria antes de la entrevista?
- ¿Alcancé el objetivo?
- ¿La entrevista se realizó de acuerdo con lo planeado?
- ¿Logré darle seguridad al entrevistado?
- ¿Conseguí el acercamiento requerido?

- ¿Me mostré tranquilo y sin presiones?
- ¿Presioné al entrevistado cuando fue necesario?
- ¿El entrevistado estima que valió la pena la entrevista?

PRUEBAS PSICOLOGICAS: 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 de futuro desarrollo.

Las pruebas psicológicas son instrumentos y como tales no son ni buenas ni malas, depende para que han sido diseñadas, sus limitaciones, en que se utilizan, quien las utiliza etc. Tales métodos en sí no constituyen una panacea, ni están llamados a sustituir al profesional ni a otros instrumentos y sí a proporcionar información complementaria a la obtenida en la entrevista de selección, pruebas de trabajo, examen médico, investigación socioeconómica, etc. Si el responsable de la selección de personal no está capacitado en el manejo de las pruebas psicológicas, por ética profesional no debe hacerlo sin recurrir a la asesoría del psicólogo.

La introducción gradual y la extensión del programa de pruebas psicológicas implica la elaboración de una colección de ellas que debe ser válida y confiable

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.

EXAMEN MEDICO DE ADMISION: El examen médico de admisión reviste una importancia básica en las organizaciones, al grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad y, siendo un poco más extenso, afecta los aspectos de desarrollo de dicha organización.

La realización del examen médico de admisión es financiada por cada organización y deberá ser llevada a efecto por un médico especializado en medicina del trabajo, con el conocimiento el tipo de actividades que desempeñará el futuro trabajador y las

exposiciones a los agentes nocivos para la salud, a fin de determinar si las condiciones físicas permiten al trabajador desempeñar eficientemente su trabajo.

En el proceso de selección de personal debe tenerse en cuenta la relación al examen médico los siguientes puntos:

- A) La capacidad física no es igual en todos los trabajadores.
- B) El tipo de trabajo requiere capacidad y habilidad específica de determinados órganos
- C) Las condiciones generales de la organización presuponen un riesgo para la adquisición de enfermedades profesionales. Todo ello es necesario para evitar:

- 1 Un mayor índice de ausentismo
2. La aparición de enfermedades profesionales.
- 3 La disminución del rendimiento de trabajo.
- 4 El peligro del contagio de diversas enfermedades.
- 5 Transtornos en la organización de la producción.
- 6 Menor calidad de producción .
7. Más elevados niveles de costo.

ESTUDIO SOCIOECONOMICO: 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 anteriores, etc.

Las áreas que se explora son:

- Antecedentes personales: estado civil, nacionalidad, enfermedades, accidentes, estudios, antecedentes penales, pasatiempos, intereses, etcétera.
- Antecedentes familiares: nombre, estudios y ocupación de los padres, de los hermanos, de la esposa, de los hijos; e integración familiar. Etcétera.
- Antecedentes laborales: puestos desempeñados, salarios percibidos, causa de la baja, evaluación de su desempeño, comportamiento, etcétera.
- Situación económica: presupuesto familiar, renta, colegiaturas, propiedades, ingresos, etcétera.

3.3 CRITERIOS DE SELECCIÓN:

Las empresas desarrollan métodos de contratar que sean compatibles con su criterio general de selección. Estos métodos difieren grandemente de una compañía a otra.

SEPARACION DE LOS QUE NO ENCAJAN: El objetivo principal del proceso de selección es obtener solicitantes que satisfagan las condiciones que la compañía atribuye a los empleados "buenos y confiables". El programa debe destacar a los que no encajen.

ADAPTACION DEL EMPLEO A LA PERSONA: Como alternativa, la administración puede ir al otro extremo y tratar de adaptar los empleos a las personas disponibles. Esto en los últimos años a tenido gran proceso en la modificación o rediseño de empleo para los ciegos, los débiles o los que en cualquier forma están incapacitados. También han tenido éxito los experimentos realizados para adaptar las horas de trabajo de manera tal que permite que las amas de casa puedan emplearse en turnos divididos.

ADAPTACION DE LA PERSONA AL EMPLEO: El programa típico de selección trata de adaptar al solicitante a un determinado oficio, es decir, concordar empleos y personas. Este criterio de selección presupone que los requisitos de un determinado puesto y las características de un determinado solicitante son lo bastante especiales y explícitos para que sea posible un acoplamiento inteligente entre ellos.

El criterio de selección se debe fundamentar en los datos y en la información que se posean respecto al puesto que va a ser ocupado. Con la finalidad de dar mayor objetividad y precisión a la selección del personal para ese puesto.

3.4 EVALUACION DEL DESEMPEÑO:

Una vez que es seleccionado el mejor candidato para cubrir el puesto, se contrata. Y en el proceso de su desarrollo laboral se deben hacer evaluaciones de su desempeño, para esto existen diferentes métodos con los cuales se puede evaluar el desempeño del trabajador.

Algunos de estos métodos son:

METODO GRAFICO DE CALIFICACION: El método gráfica de escala para calificación, es el tipo más comúnmente usado de escala de calificación. Cada cualidad o característica a ser calificada se representa mediante una línea o escala, en la cual el calificador indica el grado hasta el cual considera que el individuo posee la cualidad o característica.

Si bien la puntualidad puede ser un requisito de importancia para el puesto, esta característica debe considerarse y evaluarse por separado y no confundirla con la cantidad y calidad de la producción, iniciativa, cooperación u otros factores.

Como resultado de un análisis cuidadoso de las calificaciones tomando como base a los calificadores individuales, los puestos y los departamentos, es posible lograr un entendimiento de la utilidad del método de calificación en el programa de personal.

METODO DE SELECCIÓN FORZADA: Entre los métodos de evaluación más nuevos pero menos populares se encuentra el método de selección forzada.

La escala de calificación típica en la selección forzada requiere que el calificador indique mediante una señal aquellas declaraciones que mejor describan al individuo que está siendo calificado.

Puesto que se presentan varias declaraciones igualmente favorables o desfavorables, la persona que llena la forma de reporte de selección forzada no puede estar segura de si está dando al empleado una calificación alta o baja. Un tipo de escala de selección forzada se compone de grupos de cuatro declaraciones, conocidas como tetradas. Por ejemplo:

1. En posibilidad de manejar asignaciones de emergencia.
2. Duda en ofrecer nuevas ideas.
3. Definido en sus metas.
4. Se confunde bajo presión.

Al calificador se le presenta una lista de tales tetradas y se le incluye que indique en cada una, la declaración que sea más descriptiva y la que sea menos descriptiva del individuo que está siendo calificado.

El método de selección forzada no deja de tener limitaciones, la principal de las cuales es establecer y mantener el costo de su validez. El hecho de que ha sido una fuente de frustración para muchos calificadores, algunas veces ha originado sea eliminado de los programas de evaluación.

METODO DEL INDICE CRITICO: Uno de los más recientes enfoques a la evaluación es el método del índice crítico, el cual comprende la identificación, clasificación y registro de los incidentes críticos en la conducta del empleado.

Un incidente crítico es cuando se ilustra lo que el empleado ha hecho o dejado de hacer algo que origina un éxito o fracaso poco usual en alguna parte de su trabajo.

Los incidentes críticos son hechos, sin embargo, no todos son críticos.

Los hechos críticos son las acciones del empleo que en realidad hacen que su empleo sea notablemente efectivo o inefectivo.

El uso de este método implica observar los incidentes críticos en el desempeño del trabajo del empleado, clasificar estos incidentes de acuerdo con los encabezados de la hoja de registro mantenida para cada empleado y anotarlos.

Este método, el cual enfatiza la importancia de registrar tanto los esfuerzos como las debilidades en áreas específicamente categorizadas, es potencialmente uno de los métodos más efectivos para alcanzar los resultados deseados del programa de evaluación del personal, puesto que proporciona una información concreta que puede y debe ser discutida con el empleado, de preferencia cuando ocurra el incidente. Sin embargo, si el supervisor solamente registra los incidentes y no los comenta con los subordinados, o espera varios meses para hacerlo, este método puede ser considerado por ellos como el método del pequeño libro negro para evaluación de personal.

METODO DE ENSAYO: A diferencia del método de escala de calificación, que proporciona una forma de evaluación altamente estructurada, el método de ensayo requiere que el evaluador haga una composición que describa de la mejor manera posible al empleado que se está evaluando. Por lo general al evaluador se le pide que describa las fuerzas y debilidades del empleado y que haga recomendaciones para su desarrollo.

El método de ensayo representa una excelente oportunidad para señalar las características únicas del empleado que se está evaluando. Este aspecto del método se manifiesta cuando se le pide a un supervisor que describa los puntos específicos acerca de la capacidad del empleado para ser ascendido, su talento especial, habilidades, fuerzas o debilidades. Una de las principales limitaciones del método de ensayo es que el hacer un ensayo que pretenda abarcar todas las características esenciales de un empleado es una tarea que requiere mucho tiempo; aunque combinado con otros métodos, éste no requiere una composición muy larga.

OTROS METODOS TRADICIONALES: El método de lista de comprobación, implica que el calificador marque aquellas declaraciones incluidas en una lista, que considera son características del comportamiento o desempeño del empleado.

El método de comparaciones en parejas implica compara a cada individuo con todos los demás de su grupo. Si están implicados diez individuos, esto representa 45 comparaciones que multiplican al número de cualidades o características a ser consideradas una tarea de mayor importancia para el calificador.

El método de rangos de evaluación requiere que cada calificador coloque a sus hombres en un orden, desde el mejor hasta el peor.

Este método tiene la ventaja de ser sencillo de entender y de usar, además de que resulta bastante natural que el calificador coloque en rangos a sus subordinados. Una de las principales desventajas de este método es la suposición, no garantizada, de que las diferencias entre rangos son las mismas.

CAPITULO 4

ADMINISTRADORAS DE FONDOS

INSTITUTO VENEZOLANO DE SEGUROS Y CAJAS DE PENSIONES
PARA EL RETIRO

4.1 ANTECEDENTES:

En México, la seguridad social tiene como antecedentes históricos y sociales la etapa de la post-revolución ya que el país se encontraba devastado por los efectos de la lucha armada.

Si bien ésta lucha dio como consecuencia el establecimiento de un orden político y social más justo, así como la legislación oficial de diversos aspectos de la vida social en la nación, también trajo como consecuencia que la salud se viera afectada a todos los niveles de la sociedad: así mismo, uno de los ideales de la revolución era la búsqueda de la justicia social partiendo de la seguridad en la satisfacción de necesidades básicas de la población como eran

- Salud.
- Atención médica.
- Previsión de enfermedades y epidemias, así como
- Asistencia social,
- Pensiones.
- Protección de los riesgos a los que estaban sometidos los trabajadores.
- Vivienda, y
- Sistemas de retiro para jubilación, entre otras.

El principal ordenamiento de carácter legal, producto de la Revolución, fue la promulgación de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos el 5 de Febrero de 1917, mismo que vendría a sentar las bases del sistema legislativo mexicano normando aspectos de la vida social, como:

- Derecho a la educación,
- Libertad de culto,
- Libertad de tránsito,
- Seguridad social, etc.

La seguridad social en México tiene como antecedente legal la fracción XXIX del artículo 123 de nuestra Constitución Política del 5 de Febrero de 1917, que establece:

Se considera de utilidad social el establecimiento de cajas de seguros populares de invalidez, de vida, de cesación involuntaria del trabajo y de otras con fines análogos, para lo cual el Gobierno Federal, como el de cada estado, deberán fomentar la organización de instituciones de ésta índole, para difundir e inculcar la previsión popular.

Atendiendo a éste objetivo, el Gobierno Mexicano se dedicó a constituir las instituciones necesarias y capaces de desarrollar coordinadamente el esfuerzo nacional para dar seguridad social a toda la población: de ahí que hoy en día contamos con una estructura basada en diversas instituciones que proporcionan seguridad social

4.1.1 ESTRUCTURA:

La estructura de la seguridad social en México se basó en la creación, en diferentes fechas, de institutos especializados para la atención de trabajadores, que de acuerdo al tipo de empresa en la que prestaba sus servicios, así se identifican a:

- Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).
- Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE).
- Instituto de Seguridad Social para las Fuerzas Armadas Mexicanas (ISSFAM).
- Instituto de Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT).
- Fondo para la Vivienda del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (FOVISSSTE).

4.1.2 FUNCIONES:

La seguridad social en México, tiene como principales funciones:

OTORGAR SERVICIOS: De salud, rehabilitación y asistencia médica con el propósito primordial de conservar y prevenir la salud de todos los mexicanos.

PROTEGER A LOS TRABAJADORES: A través de seguros de riesgos de trabajo, invalidez, vida, cesantía en edad avanzada, vejez, retiro y otros análogos

OTORGAR PENSIONES A LOS TRABAJADORES: En el momento de su retiro.

RECAUDAR Y ADMINISTRAR LOS RECURSOS: Necesarios para el cumplimiento de éstos propósitos a través de aportaciones y cuotas, bajo supervisión del Gobierno Federal.

4.1.3 SISTEMA DE PENSIONES:

El primer sistema pensionario consistía en el otorgamiento de prestaciones de carácter económico, que eran proporcionadas por instituciones asistenciales de tipo privado como las cajas de ahorro, creadas para satisfacer diferentes requerimientos como:

- Cesación involuntaria del trabajo.
- Enfermedades y accidentes.
- Fondos para jubilación.
- Seguros de vida, etc.

4.2 INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL (IMSS)

Ya que las personas que pueden afiliarse a una afore deben estar inscritas en el IMSS procederemos a ver su funcionamiento:

Derivado del artículo 123 de la Constitución de 1917, en el que se establece los inicios legales de la seguridad social en México, se crea en 1943 el Instituto Mexicano del Seguro Social, con el propósito de dar cumplimiento a las necesidades que en esta materia el pueblo mexicano *requería*.

El IMSS como institución de seguridad social inició operaciones atendiendo a un pequeño sector de la población, con el objeto de ir extendiendo su cobertura en servicios y prestaciones hasta llegar a la estructura actual y dimensión nacional.

4.2.1 FUNCIONES GENERALES:

El IMSS tiene, principalmente, las facultades y atribuciones siguientes.

- Administrar los seguros de riesgo de trabajo, enfermedades y maternidad, invalidez y vida, guarderías y prestaciones sociales, salud para la familia y adicionales, que integran al seguro social.
- Otorgar las prestaciones para los diferentes ramos de seguros establecidos en el punto anteriores.
- Invertir sus fondos, provenientes de las aportaciones obligatorias.
- Cumplir con sus fines, como son: contratación de servicios, farmacias y medicamentos, adquisición de equipo médico especializado con diferentes proveedores.
- Adquirir bienes muebles e inmuebles para los fines que le son propios, como son *locales para clínicas, hospitales, equipos de laboratorios, etc.*

- Establecer clínicas, hospitales, guarderías infantiles, farmacias, centros de convalecencia, vacacionales, velatorios, así como centros de capacitación, deportivos, de seguridad social para el bienestar familiar.
- Establecer y organizar sus dependencias en las zonas en que tenga presencia.
- Registra a los patrones y demás sujetos obligados, inscribir a los trabajadores asalariados e independientes y precisar su base de cotización aún sin previa gestión de los interesados, sin que ello libere a los obligados de las responsabilidades y sanciones por infracciones en que hubiesen incurrido con el propósito básico de llevar un control de afiliados y del cobro de las cuotas correspondientes.
- Dar de baja del régimen a los sujetos asegurados, verificada la desaparición del supuesto hecho que dio origen a su aseguramiento, aún cuando el patrón o sujeto obligado hubiese omitido presentar el aviso de baja respectiva, esto es, en caso de jubilación, rescisión de trabajo o muerte.
- Recaudar y cobrar las cuotas de los seguros de riesgo de trabajo, enfermedades y maternidad, invalidez y vida, guarderías y prestaciones sociales, salud para la familia y adicionales como medio de financiamiento para todas estas actividades.

4.2.2 SUJETOS DE ASEGURAMIENTO AL IMSS:

- Las personas que se encuentren vinculadas a otras, de manera permanente o eventual, por una relación de trabajo cualquiera que sea el acto que le dé origen y cualquiera que sea la personalidad jurídica o la naturaleza económica del patrón y aún cuando éste, en virtud de alguna ley especial, esté exento del pago de impuestos o derechos.
- Los miembros de sociedades cooperativas de producción.
- Las personas que determine el Ejecutivo Federal a través del decreto respectivo, bajo los términos y condiciones de la nueva ley del seguro social.

Se entiende por relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le dé origen a la prestación de un servicio personal subordinado a un tercero, mediante el pago de un salario.

4.2.3 EVOLUCION DEL IMSS:

Desde su nacimiento en 1943, el Instituto Mexicano del Seguro Social ha ido evolucionando de acuerdo a las cambiantes necesidades de salud de la población económicamente activa y de sus familiares, de acuerdo a las condiciones geográficas de las diferentes localidades que componen el territorio nacional, a las condiciones epidemiológicas y de carácter social además de las catástrofes y desastres naturales que ponen en riesgo la salud, la conservación de la vida, y en general las condiciones de seguridad social de los asegurados

Es por estas y muchas razones más que la legislación del IMSS ha sido modificada en varias ocasiones y en variados temas de su quehacer social.

En el año de 1973 se crea la ley del IMSS que comprendía diversos aspectos de seguridad social, que cubrían las necesidades de la clase trabajadora.

El seguro de enfermedades y maternidad, cubría básicamente toda la atención médica y hospitalaria, incluyendo servicios de medicina general, preventiva, de trabajo, cirugías, partos, dental, rehabilitación y prótesis, etc.

Seguro de riesgo de trabajo, el cual cubre las prestaciones en especie relacionadas con el seguro

anterior en caso de accidentes y/o enfermedades de trabajo para su tratamiento, recuperación y rehabilitación; así como las prestaciones en dinero como son los diversos tipos de incapacidades estipulados en la ley.

Seguro de invalidez, vejez, cesantía y muerte, cubrían las prestaciones en especie relacionadas con el seguro de enfermedades y maternidad en el caso de enfermedades que provocasen algún estado de invalidez, su tratamiento y rehabilitación, atención médica a jubilados y sus beneficiarios legales, así como las prestaciones en dinero a través de pensiones y ayudas para gastos de defunción.

Seguro de retiro, el cual fue diseñado con el propósito de crear una base económica que sirviera de fondo para cuando los trabajadores, al llegar a determinada edad, se retiraran de la vida laboral (jubilación).

Sin embargo y debido a factores como:

- El incremento de la población (actualmente más de 100 millones)
- El incremento en el tiempo de vida (de 55 a 75 años)
- El aumento en los requerimientos de prestaciones a los asegurados.

Dio como resultado que la situación del IMSS, para hacerle frente a sus obligaciones cada vez más apremiantes, hubo que modificar procedimientos y condiciones en las prestaciones para adecuarse a la realidad del país.

Hechos que dan lugar a un análisis y modificación a la ley el Seguro Social, dando origen a la Nueva Ley del Seguro Social

4.2.4 NUEVA LEY DEL IMSS:

La Nueva Ley del Seguro Social es resultado de dos premisas básicas:

- La urgente necesidad de resolver la crítica situación financiera del IMSS, fortaleciendo su carácter de instrumento básico y principal de la seguridad social nacional.
- La necesidad de cambiar un sistema de reparto injusto, ya que un trabajador podía perder todo lo cotizado, recibir igual o menos pensión que otro con menos semanas cotizadas, y no reflejaba el esfuerzo de su carrera laboral al tomar en cuenta solo los últimos 5 años de cotización. Así mismo para resolver la situación financiera, generada por los cambios demográficos, las mayores expectativas de vida y la menor tasa de natalidad, así como la inflación y la crisis económica.

La nueva ley del Seguro Social fue propuesta por el Ejecutivo Federal a fin de adecuar el funcionamiento del sistema de ahorro para el retiro. Así, el 21 de Diciembre de 1995 se publica en el Diario Oficial de la Federación, la Nueva Ley del Seguro Social entrando esta en vigor el 1 de Enero de 1997 lo cual se difirió al 1 de Julio de 1997 Dando paso a las Administradoras de Fondos para el Retiro (AFORE).

4.3 AFORE:

A partir del 1 de julio de 1997 comienzan a operar estas siendo el nuevo sistema de pensiones para los trabajadores

AFORE: Administradoras de Fondos para el Retiro

La afores son entidades financieras que se dedican de manera exclusiva, habitual y profesional, a administrar las cuentas individuales de los trabajadores, a canalizar y distribuir los recursos que reciben en las subcuentas que las integran en los términos de la Leyes de Seguridad Social.

Su propósito principal es el de dar seguridad a los trabajadores en la administración de los recursos de sus cuentas individuales, así como proporcionar beneficios a largo plazo que se traduzcan en una mejor y más digna pensión al momento de jubilarse.

Tienen como responsabilidades:

- Recibir cuotas y aportaciones de los institutos de seguridad social, así como, recibir de patrones y trabajadores aportaciones voluntarias a las cuentas individuales.
- Administrar cuentas individuales y enviar, por lo menos una vez al año, estados de cuenta al domicilio que haya señalado el trabajador.
- Operar y pagar retiros programados con cargo a las cuentas individuales de los trabajadores.
- Pagar retiros parciales bajo las modalidades que la CONSAR autorice, con cargo a las cuentas individuales de los trabajadores en los términos de la ley.
- Entregar recursos a las instituciones de seguros que el trabajador o sus beneficiarios hayan elegido para la contratación de las rentas vitalicias o del seguro de sobrevivencia.
- Establecer sistemas de información y atención al público.

4.3.1 ORGANOS DE VIGILANCIA Y CONTROL:

Es importante tener presente, que las Afores, a fin de cumplir adecuadamente sus funciones, deben tener los siguientes elementos de vigilancia y control:

- Consejeros independientes.
- Contralor normativo.
- Unidad especializada de consulta y reclamaciones.
- Y la Comisión Nacional de Sistemas de Ahorro para el Retiro.

Las funciones y responsabilidades de cada uno de ellos son las siguientes:

CONSEJEROS INDEPENDIENTES:

Las Afores deberán contar con los servicios de un consejero independiente, quien deberá ser una persona de reconocida solvencia moral y capacidad técnica, con prestigio y experiencia en materia financiera, económica jurídica y de seguridad social de cuando menos 5 años, quien entre sus funciones deberá:

- Presentar informe detallado de irregularidades al Consejo de Administración, al Auditor Inteno, al Contralor Normativo y a la CONSAR.
- Propiciar con su voto decisiones en beneficio de los trabajadores.

Así también, es responsable de las decisiones e irregularidades que apoye, y será causa de baja la omisión del cumplimiento de sus obligaciones.

CONTRALOR NORMATIVO:

Tiene las siguientes funciones y atribuciones:

- Verificar que se cumpla el programa de autorregulación de la Afore, el cual está orientado a garantizar la eficiente operación de la Administradora y la protección de los intereses de los trabajadores, por lo que deberá contener entre otros:
- Las normas y actividades de los principales funcionarios de las Administradoras.

Las acciones preventivas y correctivas para asegurar el cumplimiento de la normatividad aplicable a los sistemas de ahorro para el retiro.

También tiene la responsabilidad de:

- Evaluar mensualmente los avances que presenta el programa de autorregulación.
- Presentar un informe por escrito a la asamblea de accionistas y al Consejo de Administración, señalando las medidas de prevención o corrección que deban adoptarse
- Proponer al Consejo de Administración de la Afore, modificaciones al programa de autorregulación de la misma, a efecto de que se establezcan medidas para prevenir conflictos de interés y evitar el uso indebido de información privilegiada.
- Recibir y analizar los informes del comisario y los dictámenes de los auditores externos.
- Informar mensualmente a la CONSAR del cumplimiento de las obligaciones a su cargo y del seguimiento a la aplicación de las acciones de autocorrección y de las irregularidades de las que tenga conocimiento.
- Participar tanto en las sesiones de la asamblea de accionistas, como en las del Consejo de Administración de la Afore.

UNIDAD ESPECIALIZADA DE ATENCION AL PUBLICO:

Es una unidad de atención que deberá:

- Atender y responder por escrito las consultas y reclamaciones que presenten los trabajadores y/o patrones.
- Llevar un registro consecutivo de las consultas y reclamaciones atendidas.
- Informar al Consejo, durante los primeros 10 días de cada mes, de las consultas y reclamaciones recibidas y atendidas en el mes anterior.
- Mantener a la vista, en las instalaciones de dicha unidad, el horario de servicio y el nombre del funcionario responsable.
- Apegarse a los tiempos establecidos de atención para cada tipo de consulta recibida.
- Estará a cargo de un funcionario que pueda obligar a la Afore a resolver, en buenos término, los problemas que presenten los trabajadores. En otras palabras deberá tener injerencia y acceso a cualquier área, logrando con esto la solución de los problemas: así mismo, dicho funcionario deberá conocer los procesos operativos internos y la normatividad legal en materia de seguridad social y de los Sistemas de Ahorro para el Retiro.
- Deberá conservar a disposición de la CONSAR, durante un plazo mínimo de dos años, a partir de la fecha de resolución, toda la documentación y expedientes a las reclamaciones atendidas.

La Comisión Nacional de Sistemas de Ahorro para el Retiro (CONSAR) es el máximo *organismo regulador que vigila y controla el funcionamiento de las afores.*

Las principales facultades de la CONSAR son:

- Otorgar, modificar o revocar las autorizaciones o permisos a las administradoras de fondos para el retiro (AFORES).
- Determinar que se proceda a la amonestación, suspensión, remoción o inhabilitación de los representantes, directivos y demás funcionarios que presten sus servicios a los participantes en los sistemas de ahorro para el retiro.

- Imponer multas y sanciones, así como emitir opinión a la autoridad competente en materia de delitos previstos en la ley.

La comisión llevará a cabo la inspección de los participantes en el sistema de pensiones (AFORES), de acuerdo a un programa anual de visitas de inspección, que será aprobado por el presidente de la comisión en el mes de Diciembre del año inmediato anterior.

En dicho programa deberá definirse la forma y términos en que será ejecutado, así como el calendario de actividades para su cumplimiento.

Si de la visita de supervisión resultara que alguna de las operaciones o actividades de las AFORES no se apega a lo dispuesto por la ley, la CONSAR podrá realizar una intervención administrativa o gerencia, misma que se realiza mediante un interventor gerente el cual tendrá las facultades que correspondan al área intervenida para su corrección o suspensión.

4.3.2 CUENTA INDIVIDUAL:

La cuenta es aquella en donde al trabajador se le depositarán las cuotas obrero-patronales, estatales y cuota social a que tiene derecho, se le considera el eje sobre el que gira todo el sistema de ahorro para el retiro, esto es:

Una cuenta de inversión a largo plazo a nombre del trabajador en su favor, y en su caso, en el de sus beneficiarios cuyo saldo se forma a través de las aportaciones obligatorias, obrero-patronales y del gobierno federal, así como las aportaciones voluntarias establecidas en la ley que el trabajador puede realizar por su cuenta. Las cuales deberán brindar un rendimiento de acuerdo a las inversiones que realicen las sociedades de inversión especializadas en fondos para el retiro.

La cuenta individual se distingue por lo siguiente:

- Se abre en la AFORE que el trabajador elija y que juzgue más conveniente, a través de una solicitud de registro.
- El fondo tiene un fondo específico principal: asegurar una pensión a futuro.
- Los recursos se invierten en tanto no requieran aplicarse a la pensión, para mantener su poder adquisitivo e incrementarlo.

4.4 AGENTES PROMOTORES:

Se debe tener presente que la prestación de servicios de registro a la AFORE debe efectuarse directa y exclusivamente a través de agentes promotores. Para tal efecto, todas las oficinas de las AFORE donde se ofrezcan atención al público, se deberá contar con agentes promotores certificados para dichos trámites.

La relación laboral entre la AFORE y el agente promotor puede darse a través de una empresa profesional en la prestación de servicios administrativo o directamente con la AFORE.

Es importante señalar que existe el requisito de cumplimiento de la cláusula de exclusividad. en tanto y en cuanto los agentes promotores en ningún caso podrán prestar sus servicios a más de una AFORE.

Las principales actividades que debe realizar el agente promotor son:

- Registro de cuentas individuales.
- Comercialización
- Promoción y
- Atención de solicitudes e traspaso e cuentas individuales.

Además de la relación con la AFORE, deberá llevarse un control oficial. éste existe en el registro de agentes promotores de las administradoras de fondos para el retiro, el cual está a cargo de la CONSAR.

El registro que se otorgue a los agentes promotores tendrá vigencia de 3 años contados a partir de la fecha de su expedición, revalidable por períodos iguales.

4.4.1 OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES DEL AGENTE PROMOTOR:

- No deberán permitir que otro agente promotor firme las solicitudes de registro correspondientes a trabajadores en cuyo trámite de registro hayan intervenido.
- A los agentes promotores que realicen actividades que contravengan las disposiciones contenidas en las Leyes, reglamentos y circulares de CONSAR, se les cancelará previa audiencia su registro y serán dados de baja del registro de agentes promotores de manera definitiva, sin perjuicio de las responsabilidades civiles, administrativas o penales que pudieren corresponder al agente respectivo y a la administradora de quien dependa.

- Cuando el agente promotor este suspendido o cancelado por alguna de las causas anteriormente descritas, no podrá ejercer actividades de afiliación o traspasos de cuentas de trabajadores.
- Los agentes promotores, deberán apearse en todo momento a la normatividad aplicable a las actividades de promoción y comercialización que lleven a cabo, en nombre y representación de las administradoras.
- No podrán recibir dinero o contraprestación alguna por parte de los trabajadores o de cualquier otra persona distinta a la AFORE o a las personas morales con las que se encuentren contratados, por los servicios que presten.
- Cuando el agente promotor haya cometido faltas graves en el desempeño de sus labores como: la falsificación de documentos, actas de deshonestidad, la recepción ilegal de contraprestación (dinero), etc; y por alguna de éstas razones haya concluido su relación con la AFORE, ya no podrá contratarse con ninguna otra AFORE

4.4.2 REQUISITOS PARA SER AGENTE PROMOTOR:

De conformidad con las Reglas Generales a las que deberán sujetarse los agentes promotores de las AFORES, expedidas por CONSAR, para ser agente promotor se requiere.

- Gozar de reconocida solvencia moral.
- Acreditar los exámenes de conocimientos sobre seguridad social
- Que la AFORE a la cual desea prestar sus servicios, presente ante la CONSAR, la solicitud de registro del aspirante a promotor.

CAPITULO 5

CASO PRACTICO

ANTECEDENTES:

El grupo financiero nació el 2 de Julio de 1884, a partir de la fusión de dos Instituciones Bancarias con la participación de 23 personas emprendedoras. con recursos que no sobrepasaban los ocho millones de pesos.

A partir de su constitución ya como una sola institución, el grupo siempre ha desempeñado un papel relevante ayudando a construir e impulsar la vida económica y financiera del país pensando siempre en sus clientes, en el proceso de crecimiento y transformación.

En el año de 1990 el grupo decide unirse con otra institución. es así como el 18 de Septiembre de 1991 es constituida la nueva Institución con las aportaciones realizadas por más de 5.000 inversionistas de diferentes regiones y sectores del país.

Al concluir el mes de Diciembre de 1991 el grupo ya había adquirido prácticamente la totalidad del capital social de todos los inversionistas.

Así inicia la trayectoria de un nuevo equipo cuya meta principal es la satisfacción de las necesidades financieras de los clientes, con un enfoque que permite compararla con las mejores Instituciones financieras de todo el mundo.

Teniendo esta la más amplia gama de productos (servicios) para la completa satisfacción del cliente.

Siendo esto los siguientes:

Grupo financiero.

Banca comercial.

Banca de inversión.

Seguros.

Acciones y valores.

Afore

Siendo el producto en el cual me baso en la investigación la AFORE y su nacimiento empieza a mediados de 1996 el grupo financiero decidió incursionar en el proyecto de constituir una Administradora de Fondos para el Retiro.

- El 18 de Julio de 1996. se planteó ante la comisión ejecutiva un bosquejo de las bondades que traía consigo el nuevo sistema de pensiones mexicano y el establecimiento de una Afore.
- El día 10 de Octubre del mismo año se publican en el Diario Oficial de la Federación las reglas generales que establecen el procedimiento para obtener la autorización de constitución y operación de las Afores.

Siendo estas las siguientes:

Deberan ser Sociedades Anónimas de Capital Variable Con un capital mínimo fijo pagado.

sin derecho a retiro, y un monto de \$25'000,000.00.

- Una vez que se establecieron estas reglas, se presento ante CONSAR, el 31 de Octubre de 1996, el estudio de factibilidad del proyecto.
- Para el 6 de Enero de 1997, la Afore era constituida ante notario público y el día 27 del mismo, CONSAR otorgaba la autorización correspondiente al grupo para organizarse y operar como Afore.
- Así el 31 de Febrero de 1997, se daba inicio a la etapa de afiliación masiva; misma que se concluyo el 15 de Septiembre del mismo año; ubicándose en segundo lugar nacional con 1 millón 233 mil afiliados.
- A partir de esta fecha y hasta la actualidad el proceso de afiliación ha ido en decremento y la afore se encuentra en este momento en cuarto lugar a nivel nacional.

FUNCIONES DEL PROMOTOR:

La Afore espera que como promotor se realicen las siguientes funciones:

- Cumplir con las metas fijadas por el coordinador
- Mantener los conocimientos en materia de Normatividad y producto, actualizados.
- Establecer contacto y comunicación con empresas a fin de obtener nuevos clientes y traspasos de cuentas.
- Promover los atributos del producto Afore a través de la atención a clientes o prospectos de empresas.
- Identificar áreas de oportunidad (mercado potencial para nuevas afiliaciones y traspaso de cuentas)
- Cumplir con las políticas y procedimientos internos
- Mostrar a los posibles afiliados proyecciones financieras sobre la rentabilidad del producto y sus ventajas en relación con la competencia.
- Crear un ambiente de trabajo en donde lo más importante sea la y el respeto hacia las personas con las que tenga contacto, ya sea *compañeros o clientes*.

CUALIDADES DEL PROMOTOR:

- Conciencia de la importancia del producto.
- Interés y capacidad para recibir conocimientos.
- Habilidad para desarrollar y mantener buenas comunicaciones.
- Disposición, innovación, creatividad y responsabilidad.
- Capacidad para transmitir ideas y defender puntos de vista.
- Presencia, persuasión y persistencia.

Estas son las funciones y cualidades que el agente promotor debe poseer para tener una relación de trabajo con la Afore. sin embargo y debido a que no se seleccionan correctamente estos, no se cumple con lo anterior.

DIAGNOSTICO:

Después de la afiliación masiva en que la Afore ocupaba el segundo lugar en numero de clientes afiliados a la misma se ha venido dando un decremento considerable en cuanto a numero de afiliaciones que se han hecho después de esa fecha.

A partir de ese momento y hasta la fecha el grupo de promotores ha cambiado constantemente debido a que las personas que lo forman no cumplen con los requisitos, funciones y cualidades que la misma Afore ha estipulado para poder formar parte del grupo.

Esto es derivado de la deficiente selección de personal que ha hecho la Afore, pues con tal de que se cubran las metas y no seguir bajando de lugar dentro del mercado nacional le da lo mismo contratar a personal con bajo nivel de educación por ejemplo: preparatoria o equivalente, o educación encaminada a otras áreas como son pasantes de licenciatura de carreras como Arquitectura, Químicos biólogos, turismo, veterinaria, etc. Deteriorados por la experiencia laboral que han obtenido en otra Afore, sin experiencia laboral, no tienen un rango establecido de edad pues estas varían mucho entre ellos, etc. Todo esto con el fin de volver a tener el segundo o primer lugar dentro del mercado nacional ya que en este momento se encuentra en cuarto lugar con muy poca diferencia de pasar al quinto lugar.

Lo anterior me lleva a diseñar el perfil adecuado que debe cubrir el personal antes de ser contratado y poder formar parte de los agentes promotores, para que el grupo sea más homogéneo en educación, edad, experiencia, habilidades y actividades haciendo así que se tenga el mejor desempeño por parte de ellos y se llegue al punto que la Afore desea.

PROPUESTA:

En base al diagnóstico el diseño del perfil se va a hacer tomando los siguientes puntos:

1. Escolaridad.
2. Habilidades y rasgos.
3. Experiencia laboral.
4. Generales.

De acuerdo a las funciones y cualidades esenciales que debe tener el promotor la escolaridad deseada es la siguiente:

Grado de estudios. Licenciatura

Status: Pasante o titulado

Areas de estudio

- * Administración
- * Contaduría
- * Banca y Finanzas
- * Ciencias de la comunicación
- * Relaciones industriales

De acuerdo a las etapas que enuncia el autor *Arias Galicia Fernando* en su obra *Administración de recursos humanos sobre el proceso de selección* que es el que se toma para para ir descubriendo las habilidades y rasgos que son requeridas para que el promotor durante su aplicación el personal que no cumpla con estas saldrá automáticamente del proceso.

Las habilidades y rasgos que debe cubrir el personal para ser contratado son las siguientes:

- Persuasión/Labor de venta
- Juicio y sentido común
- Aprendizaje y memoria

- Planeación
- Organización
- Adaptación al cambio
- Actitud de servicio
- Iniciativa
- Energía y empuje hacia el trabajo
- Orientación a resultados
- Negociación
- Expresión de ideas
- Manejo de conflictos
- Influencia
- Trabajo en equipo
- Apego a normas y lineamientos
- Trabajo bajo metas
- Persistencia

El siguiente punto que debe cubrir el solicitante es la experiencia laboral.

Promoción y venta de productos y servicios experiencia 1 año.

Atención a clientes 1 año.

Que no hallan laborado en otra AFORE.

Tiempo optimo de permanencia en el puesto 2 años.

Una vez contratada la persona que cubra con los requisitos necesarios para laborar en la Afore el tiempo optimo de permanencia en el puesto lleva a hacer una evaluación del desempeño cada 3 meses a los agentes promotores pudiéndose utilizar alguno de los métodos que se enuncian en el capítulo tres de este trabajo de investigación.

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

Aspectos generales que deben cubrir los solicitantes.

EDAD: 23 a 35 años

SEXO: Indistinto.

PRESENTACION: Excelente.

NIVEL SOCIO-ECONOMICO: Medio.

CONCLUSIONES

Al definir el perfil de los promotores de Afore que es el objetivo de este trabajo, la Institución Bancaria tendrá muchas ventajas.

Y con base en la investigación puedo decir que el diseñar el perfil adecuado que deben cubrir los promotores va a ayudar mucho a la Institución Bancaria, ya que con el personal que tiene los requisitos, habilidades y cualidades que requiere el puesto se lograrán las metas establecidas por la Institución y podrá llegar al lugar donde quiere estar dentro del mercado nacional.

Además de que con el perfil el grupo de promotores va a ser más homogéneo, se tendrán mejores relaciones humanas entre ellos mismos, ya que estas van a mejorar la convivencia diaria durante la estancia de cada promotor en la Institución, también se tendrá una mejor relación de trabajo entre ellos, ya que este tipo de trabajo en muchas ocasiones muestra mejores resultados con la relación entre dos o más de ellos.

Una de las grandes ventajas que se obtendrá con la mejor selección del personal es que reducirá en gran parte la rotación continua del personal beneficiando de manera directa al departamento de personal y a otros departamentos que forman parte de la AFORE.

BIBLIOGRAFIA

1. Arias Galicia, Fernando Administración de Recursos Humanos. Editorial: Trillas. México 1954.
2. Chauvel M. Alain, Tawfik Louis. Administración de la Producción. Editorial: Mc Graw-hill. México 1994.
3. Elmer H. Burak. Administración de Personal. Editorial: Continental. México 1983.
- 4 Guía de Actualización Afore. México 1997.
- 5 Henández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos. Metodología de la Investigación. Editorial: Mc Graw-hill. México 1991
6. Hughes G, David Mercadotecnia, Planeación Estratégica. Editorial: Addison Wesley Iberoamericana. México 1986.
7. Kotler Philip. Mercadotecnia. Tercera Edición. Editorial: Prentice-Hall. México 1989.
8. Kurtz L. David, Johnson M. Eugene. Administración de Ventas. Segunda Edición. Editorial: Mc Graw-Hill. México 1996.
9. Lovelock H, Christopher. Mercadotecnia de Servicios. Editorial: Prentice-Hall. México 1997.
10. Manual del Agente Promotor II. México 1999.
11. Pigors, Paul. Administración de Personal. Editorial: Continental. México 1975.
12. Rodríguez Valencia, Joaquin. Administración Moderna de Personal. Editorial: Ecafsa.

13. Sherman, Arkur. Administración de los Recursos Humanos. Editorial: Iberoamericana. México 1994.
- 14 Straus, Sayles. Personal. Problemas Humanos de la Administración. Editorial: Prentice-Hall. México 1981.
- 15 Werther B. William. Administración de Personal y Recursos Humanos. Tercera Edición. Editorial: Mc Graw-hill. México 1991.