

24.7



Universidad Nacional Autónoma de México

FACULTAD DE CIENCIAS

**ORGANIZACION TECNICA DE UNA  
COMPAÑIA DE SEGUROS**

**T E S I S**  
Que para obtener el título de  
**A C T U A R I O**  
**P R E S E N T A :**  
**GEORGINA AYALA MENDEZ**

México, D. F.

1983



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.

# I N D I C E

INTRODUCCION: ... 1

## CAPITULO I

PANORAMA GENERAL DE LA ADMINISTRACION: ... 2

1.1 CONCEPTOS GENERALES

1.2 FUNCIONES BASICAS

1.2.1 MECANICA ADMINISTRATIVA

1.2.1.1 PLANEACION

1.2.1.2 ORGANIZACION

1.2.2 DINAMICA ADMINISTRATIVA

1.2.2.1 INTEGRACION

1.2.2.2 DIRECCION

1.2.2.3 CONTROL

## CAPITULO II

TEORIAS MODERNAS DE ADMINISTRACION: ... 23

2.1 ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

2.1.1 VENTAJAS DE LA ADMINISTRACION POR  
OBJETIVOS.

2.1.2 BENEFICIOS PARTICULARES DE LA ADMINISTRACION  
POR OBJETIVOS.

2.1.2.1 PARA EL SUBORDINADO

2.1.2.2 PARA LA EMPRESA

2.1.3 FORMAS BÁSICAS DE TENDER AL LOGRO DE LOS RE-  
SULTADOS.

2.1.4 REGLAS PARA FIJAR LOS OBJETIVOS.

2.1.5 ETAPAS DE LA FIJACION DE OBJETIVOS O RESULTA-  
DOS.

## 2.2 ORGANIZACION POR GRUPOS.

### CAPITULO III

#### ORGANIZACION DE UNA COMPAÑIA DE SEGUROS:

... 38

#### 3.1 OBJETIVOS DE UNA COMPAÑIA DE SEGUROS

#### 3.2 ORGANIGRAMA

##### 3.2.1 DIRECCION GENERAL

##### 3.2.2 FUNCIONES Y FACULTADES GENERALES DE LAS DIRECCIONES.

##### 3.2.3 DIRECCION DE FINANZAS Y ADMINISTRACION

###### 3.2.3.1 SUBDIRECCION DE CONTRALORIA

###### 3.2.3.2 SUBDIRECCION ADMINISTRATIVA

###### 3.2.3.3 DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA

###### 3.2.3.4 DEPARTAMENTO DE SINIESTROS AUTOMOVILES.

###### 3.2.3.5 DEPARTAMENTO DE SINIESTROS DAÑOS

##### 3.2.4 DIRECCION DE PROMOCION

###### 3.2.4.1 SUBDIRECCION ADMINISTRATIVA DE PROMOCION.

###### 3.2.4.2 SUBDIRECCION VENTAS LOCAL Y DEL INTERIOR.

###### 3.2.4.3 GERENCIA DE INFORMACION Y ANALISIS DE VENTAS.

##### 3.2.5 DIRECCION TECNICA

### CAPITULO IV

#### EJEMPLO PRACTICO SOBRE LA ORGANIZACION DE UN PROYECTO EN

#### EL RAMO DE AUTOMOVILES:

...53

4.1 OBJETIVOS DE LOS DEPARTAMENTOS INVOLUCRADOS  
EN EL PROCESO DE EMISION DE POLIZAS.

4.1.1 ETAPAS DEL DESARROLLO DEL PROYECTO

4.1.1.1 REVISION Y ANALISIS DEL SISTEMA  
ACTUAL.

4.1.1.2 ORGANIZACION.

4.1.1.3 FLUJO DE INFORMACION ENTRE DE-  
PARTAMENTOS.

4.1.2 COMPOSICION DEL SISTEMA.

CAPITULO V

CONCLUSIONES.....	78
BIBLIOGRAFIA.....	80

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

- - -

Las deficiencias administrativas en las Compañías de Seguros han originado innumerables fracasos, proyectos inconclusos, pérdidas en la operación de negocios en lugar de utilidades, etc...

Este estudio no pretende otra cosa sino presentar los principios básicos de la administración, haciendo hincapié en la importancia de los sistemas de información para efecto de la toma de decisiones.

El desarrollo de las Compañías de Seguros exige que se transformen los Sistemas Administrativos, de tal manera que mediante una eficaz organización conjunta se logre este desarrollo. Por lo cual, el objeto de la presente tesis es presentar un proyecto de Emisión en el Ramo de Automóviles, en el cual se presentará la Organización necesaria que debe existir entre cada uno de los departamentos involucrados en el proceso de la Emisión, de tal manera que le permita lograr los objetivos ya establecidos; obteniéndose así una continuidad de información que será vital para el éxito que se persigue y ver que esto cristalice la totalidad de los esfuerzos desarrollados por cada una de las áreas consideradas.

Esto le permitirá lograr resultados más satisfactorios, tener un desarrollo superior del personal en general, lo cual repercutirá en el desarrollo y venta de los productos que ofrece.

## CAPITULO I

### PANORAMA GENERAL DE LA ADMINISTRACION

#### 1.1 CONCEPTOS GENERALES:

La acción administrativa es una función de carácter social y una ciencia compuesta de principios técnicos y prácticos, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzos cooperativos a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes. Por lo tanto el concepto de Administración es el siguiente:

"Es el proceso por medio del cual el hombre trata de introducir orden y aplicar dirección y control adecuados en las diversas instituciones para lograr determinados objetivos incluyendo - en esto el beneficio común" (1).

#### 1.2 FUNCIONES BASICAS:

Todo acto administrativo implica una serie de etapas o procesos a los que comunmente se les denomina funciones. Estas funciones, fundamentalmente se aplican a todas las labores operativas de una empresa o institución y se encuentran relacionadas entre sí.

Con el fin de tener una vista en conjunto de todo este proceso se presenta el cuadro siguiente:

---

(1).- Morfín Gómez Joaquín.- La Administración Moderna y los Sistemas de Información, pág. 17

F A S E

ELEMENTO

ETAPA

A. MECANICA

A1.- PREVISION:

OBJETIVOS  
INVESTIGACIONES  
CURSOS, ALTERNATIVAS

A2.- PLANEACION:

POLITICAS  
PROCEDIMIENTOS  
PROGRAMAS, PRONOSTICOS  
PRESUPUESTOS

A3.- ORGANIZACION:

FUNCIONES  
JERARQUIAS

B. DINAMICA

B1.- INTEGRACION:

SELECCION  
INTRODUCCION  
DESARROLLO

B2.- DIRECCION:

AUTORIDAD  
COMUNICACION  
SUPERVISION

B3.- CONTROL:

ESTABLECIMIENTO  
OPERACION  
INTERPRETACION.



1.2.1 MECANICA ADMINISTRATIVA.

1.2.1.1 Planeación:

La planeación es de orden intelectual, por lo tanto requiere de reflexión y se apoya en la previsión que aunque no es propiamente una función administrativa si es un antecedente en la planeación, ya que al planear necesariamente se deberá prever - las consecuencias de los actos que se van a ejecutar. Al mismo tiempo que la planeación se apoya en la previsión, también deberá apoyarse en la decisión, ya que decidir es elegir o inclinar la voluntad hacia lo que la inteligencia ha analizado como más conveniente, optando entre varias posibilidades.

Tomando en cuenta lo anterior, podemos dar un concepto de la planeación expresado en la siguiente forma:

"La planeación es la función primera del proceso administrativo, cuyo antecedente inmediato es la previsión; que comprende la fijación de objetivos, políticas, procedimientos y programas; -- así como la elaboración y selección de diversas alternativas - relacionadas con la operación de una empresa o de una sección de ella, tomando en cuenta siempre las condiciones del medio en que se actúa y la necesidad de la colaboración de los subordinados" (2).

La secuencia lógica del proceso de planeación empieza con el análisis de la empresa y del medio ambiente en donde se desarrolla la institución, así como la trayectoria futura que este medio ambiente pudiera seguir. De otra manera, los planes que se formulen estarán fuera de la realidad y por lo tanto serán - imprácticos.

(2).- Morfín Gómez Joaquín.- La Administración Moderna y los Sistemas de Información, pág. 39

En forma general, las consideraciones o elementos en función de las cuales debe hacerse la planeación pueden dividirse en consideraciones externas y consideraciones internas a la empresa.

Entre las consideraciones externas cabe señalar los cambios tecnológicos, que en la época actual son determinantes para efectos de la planeación.

Es de primordial importancia, tener en cuenta las tendencias respecto a leyes impositivas, regulación de precios, así como analizar cuidadosamente las tendencias del mercado.

Como consideraciones de tipo interno se pueden señalar la cantidad y calidad del elemento humano de que un dirigente puede disponer y si los intereses personales de los colaboradores están integrados a los fines que persigue la institución, al examen de los recursos financieros, a la estructura del capital propio y a la posibilidad de obtener financiamiento con recursos ajenos.

El segundo paso es la definición de objetivos que se pretenden lograr. Los objetivos muestran lo que se espera alcanzar en el futuro como resultado del proceso administrativo, y constituyen una ayuda inapreciable para seguir estrictamente el curso de una acción representando la parte fundamental de la planeación y a cuyo fin se encaminan las funciones ejecutivas de organización, dirección y control.

La definición de objetivos podrá llevarse a cabo si los funcionarios que poseen la responsabilidad de desarrollarlos participan en la elaboración, debidamente coordinados por el dirigente principal y teniendo en mente que es necesario fijar ob

jetivos en todas aquellas actividades en las cuales los resultados respectivos tengan relación con el programa y consolidación de la empresa.

### Clasificación de los objetivos.

#### a) Objetivos individuales y colectivos:

- Los objetivos individuales son los fines que persigue cada persona física.
- Los objetivos colectivos son por el contrario, el que persigue varias personas físicas.

#### b) Objetivos particulares y generales:

Son objetivos particulares los que forman parte de otros objetivos más amplios. Estos objetivos sólo son medios para conseguir un objetivo más elevado y amplio. Así - los objetivos de producción, ventas, son particulares respecto a los objetivos de la empresa que se consideran generales.

#### c) Objetivos básicos, secundarios y colaterales:

Los objetivos secundarios son sólo medios para la realización de los objetivos básicos o primordiales. Así por ejemplo el objetivo básico del departamento de ventas, - será lograr el nivel de ventas más estable y productivo, y para poder conseguir este objetivo se buscará obtener la máxima calidad de un producto, ganar un mercado a la competencia y disminuir los costos de producción.

Los objetivos colaterales son aquellos que sin ser buscados directamente como los principales, se obtienen casi espontáneamente al desarrollar los secundarios.

Para llevar a cabo los objetivos, pueden existir varias alternativas o caminos. La elección de alternativas y la toma de decisiones deberán estar basadas en los análisis previos que -- sirvieron también para precisar los objetivos que se persiguen.

Sin alternativas no habría oportunidad de adoptar decisiones, por otra parte, la elección de caminos constituyen la base de la planeación. Es por esta razón, que la toma de decisiones viene a ser la labor característica del dirigente.

La investigación, el estudio, el asesoramiento adecuado y la participación de las personas responsables, serán las formas más adecuadas de abordar el problema de la selección de alternativas, máxime cuando estén en juego decisiones importantes.

Una vez que las alternativas se han reducido a las más convenientes, el siguiente paso en el proceso de planeación consiste en valorar dichas alternativas y elegir aquella que ofrezca mayores posibilidades de contribuir al logro de objetivos.

En la actualidad, son de gran interés y de aplicación cada vez más frecuente las diversas técnicas matemáticas y científicas que sin embargo, tienen aplicaciones en el estudio de los problemas de la empresa.

Para definir los objetivos que se pretenden, es necesario establecer las políticas, que son las que establecen las guías generales de acción, dejando a los colaboradores la responsabilidad de tomar decisiones dentro del marco establecido por estas políticas, que estarán bien definidas y comprendidas por todas las personas.

Las características básicas de un plan son las siguientes:

Claridad, precisión, consignación por escrito, participación de los subordinados, aspectos financieros y su vigilancia.

Es conveniente en todos los casos, consignar por escrito todos los elementos de los que consta el plan, de tal manera que será fácil su revisión y su control posterior.

Las labores de planeación de una empresa exceden de la capacidad de un solo individuo, y es parte del trabajo de cada uno de los directivos del nivel inferior e inclusive de los empleados, aunque naturalmente en sus distintos grados.

La participación conjunta de todos los subordinados rinde resultados positivos, ya que se contagia el entusiasmo en la realización de las actividades que se efectúan. En cambio, privar de la información a los subordinados acerca de los planes, trae como consecuencia que las actividades se realicen sin coordinación y no haya interés en ellas.

Deben de difundirse en forma de manuales, las políticas, procedimientos y programas de tal manera que los ejecutivos, jefes de oficina y empleados conozcan e interpreten cuales son los medios de que dispondrán; para llevar a efecto los planes elaborados.

Otro punto importante es el aspecto financiero, ya que en muchas ocasiones implica hacer presupuestos de ingresos, de gastos y utilidades; así como de requerimiento de capital.

El plan debe estar formulado de tal manera que su vigilancia puede llevarse a cabo en las mejores condiciones posibles,

no solo conviene la comparación del resultado final y lo que se planeó en un principio, sino que es absolutamente indispensable llevar a cabo una vigilancia en el transcurso de su desarrollo, de tal manera que corregir las deficiencias que pudieran surgir en el proceso.

#### Ventajas de la Planeación:

- La planeación resulta muy útil y ventajosa para el gerente, ya que constituye la base de su actuación futura y le permitirá saber lo que habrá de hacer para alcanzar los resultados y los elementos que se requieren.
- La planeación también es importante, porque ayuda a reducir los costos.
- La planeación adecuada reduce el trabajo improductivo y los movimientos inútiles, sólo se lleva a cabo el trabajo necesario y además es posible conocer el tiempo de iniciación y terminación de cada trabajo.
- La planeación, establece el curso completo de acción que ha de seguirse.

### 1.2.1.2 Organización:

Organizar es establecer o reformar una cosa, sujetando a reglas el número, orden, armonía y dependencia de las partes que la componen o han de componerla.

En términos administrativos:

"Organización es una función del proceso administrativo, que consiste en crear la estructura más adecuada para realizar objetivos comunes de una empresa o institución, mediante el esfuerzo coordinado de un grupo de personas" (3)

La organización no es un fin en sí mismo, sino un medio para alcanzar determinados fines señalados con toda precisión. Los objetivos de la institución, las políticas, procedimientos y programas deben estar determinados con toda exactitud para proceder a estructurar una organización.

Una vez determinados los objetivos generales, podrán establecerse los objetivos departamentales, que son los que decidirán las características de las unidades; tales como: ventas, cobranzas, etc.

Otro paso importante para estructurar la organización, será el establecer las políticas generales en relación con: líneas de comunicación, requerimientos de información, delegación de autoridad y en general determinar los criterios que deben tomarse en cuenta para las relaciones entre los componentes de la empresa.

El agrupamiento de actividades, que de hecho equivale a establecer en la empresa divisiones y departamentos, constituye --

---

(3).- Morfín Gómez Joaquín.- La Administración Moderna y los Sistemas de Información, pág. 57

una de las primeras fases de la organización, viniendo después - la asignación a cada grupo a través de su jefe, de la autoridad necesaria para llevar a cabo sus actividades. La organización no quedará completa hasta que los grupos constituidos se enlacen horizontal y verticalmente por medio de relaciones de autoridad.

Las razones para la agrupación de actividades, se debe fundamentalmente a la necesidad de distribuir el trabajo en vista - del volumen del mismo y aprovechar las ventajas de la especialización.

El agrupamiento de actividades de una empresa, se origina en razón de las limitaciones en la capacidad humana y en el tiempo.

Los grupos que se forman en las empresas en razón de actividades comunes se designan con diversos nombres y las denominaciones son: división, departamento, sección y oficina. Todos tendrán sus respectivos jefes, dando origen a crear varios niveles en la organización (jerarquías).

Tradicionalmente, los autores sobre administración han diferenciado dos tipos de departamentos dentro de una empresa, los - cuales son: departamentos de línea y los departamentos de asesoría.

- Los departamentos de línea son los que tienen una responsabilidad directa por la consecución de los objetivos de la empresa.

- Los departamentos de asesoría son los que ayudan a orientar a los departamentos de línea a la consecución de estos objetivos.

La relación entre los departamentos de línea y de asesoría es una relación de autoridad.



Se proponen otro tipo de departamentos: el de servicio, estos departamentos son útiles a los dos anteriores; son como una agrupación de actividades. Como un ejemplo tenemos el departamento de contabilidad, que presta servicios tanto a producción y ventas en lo referente a costos, como a finanzas, al proporcionar cifras de la operación de la empresa.

La organización de una empresa requiere habilidad excepcional, un amplio conocimiento y una vasta experiencia de los negocios por parte de los directores.

Debido a la complejidad de los métodos modernos de operación y a la ardua competencia entre las compañías, sólo aquellas empresas cuyas administraciones entiendan y apliquen los principios de una organización eficiente podrán sobrevivir.

Es importante señalar, que un individuo al asignar una parte de sus labores totales, no escapa de la responsabilidad del trabajo que debe llevarse a cabo. La responsabilidad que un superior delega en un subordinado, es un acto de confianza; pensando en que el individuo a quien se le delegan las tareas va a cumplirlas en forma satisfactoria y de acuerdo con las intenciones del que las asigna.

La estructura de una organización está determinada por los fines que se persiguen tanto de tipo general, como las referentes a las actividades que desarrolla o desarrollará la empresa.

La organización no tiene objeto por sí misma, sino en vista de los trabajos que habrán de realizarse para llenar los objetivos previstos.

Debe tomarse en consideración, que una empresa no funciona

en el vacío, ya que es solamente un elemento más de una comunidad, que a su vez incluye un gran número de organizaciones con las cuales necesariamente tendrá contactos y relaciones.

Los cambios acelerados en la tecnología, así como las transformaciones en los aspectos sociales, económicos y políticos, -- que decididamente afectan la cultura y la civilización, tienen un gran impacto sobre la forma de organización de una empresa; -- otro impacto es actualmente la gran facilidad para las comunicaciones y el transporte, así como la automatización del trabajo físico e inclusive del trabajo mental.

Los organigramas son instrumentos muy útiles que muestran la estructura orgánica de una empresa. Por otra parte, el hecho de elaborar gráficas no quiere decir que sea el objeto final de un trabajo de organización, ya que la organización implica establecer una estructura adecuada mediante la distribución y autoridad, lo que da origen a relaciones y obligaciones que permiten el desempeño de los trabajos en forma eficiente, para lograr los objetivos previstos.

Los organigramas como los manuales de organización, fijan claramente la autoridad y responsabilidad de los miembros de la organización e indican el lugar que ocupa el individuo y la línea probable de ascensos para él; sin embargo es conveniente mencionar que los diagramas no pueden mostrar todos los detalles de la organización, puesto que se volverían demasiado confusos, por lo cual es conveniente en la mayoría de los casos utilizar además del organigrama principal, gráficas de cada uno de los departamentos junto con los manuales de operación correspondiente, de

esta manera se tendrá una visión clara y completa de la estructura orgánica.

Cuando en una empresa en la que laboran una gran cantidad de personas es indispensable el uso de instrucciones escritas, de otra manera la asignación de funciones y la fijación de responsabilidades no tendrían una base firme en que apoyarse.

Las instrucciones escritas se resumen en un manual, el cual puede adoptar diversas formas según las circunstancias. El manual de políticas y procedimientos cubre todos los aspectos principales de la compañía, tales como: políticas administrativas, procedimientos de operación, funciones, autoridad, responsabilidades, limitaciones con cada unidad de la organización.

## 1.2.2 DINAMICA ADMINISTRATIVA.

### 1.2.2.1 Integración:

La función de integración comprende el reclutamiento y la selección de personal adecuado. Los pasos de la integración son:

- a) Selección.- Cuyo fin es buscar que los empleados sean adecuados al puesto requerido.
- b) Introducción.- Articular y armonizar al nuevo elemento al grupo social en forma rápida y adecuada (manuales de bienvenida).
- c) Desarrollo.- Comprende el adiestramiento práctico y la capacitación.

### 1.2.2.2 Dirección:

"La dirección es la función del proceso administrativo, que se encarga de la ejecución de las actividades de una empresa, a través de los subordinados, de tal manera de lograr los objetivos ya determinados en el proceso de la planeación y dentro de la estructura de organización más adecuada"(4).

La asignación de misiones y la delegación de autoridad definen las labores de los subalternos, creando el medio ambiente en donde se desarrolla la función directiva; sin embargo, - el carácter y la calidad de la dirección infunden vida a la estructura de la organización. Lo anterior implica la consideración de las relaciones humanas de una empresa, ya que no es --

---

(4).- Morfín Gómez Joaquín.- La Administración Moderna y los Sistemas de Información, pág. 80

posible dirigir si no existe una integración del elemento humano, de manera que se pueda aprovechar al máximo la energía, el entusiasmo y las aptitudes de todo el personal.

Es necesario destacar en la función directiva la importancia y la influencia decisiva del dirigente principal, para lograr que las personas desarrollen al máximo sus potencialidades. Es así como un verdadero jefe debe ganar y retener la confianza de los individuos que colaboran con él; debe ser capaz de mostrar el camino hacia el cual se desarrolla la empresa y colocarse a la vanguardia; influir en forma constructiva sobre los subordinados y estimularlos en su trabajo; pedir sus sugerencias y ascenderlos a medida que progresan, atender sus necesidades — tanto físicas como psíquicas y sociales. En general, estar pendiente del progreso individual de cada uno de ellos.

Los aspectos más importantes de la función de la dirección es la coordinación y comunicación, comités de trabajo y consejos de administración.

Coordinar esfuerzos hacia el objetivo común del grupo constituye tal vez la actividad más importante del dirigente. Sin embargo, esto solo podrá lograrse si existe claridad y comprensión en los propósitos.

La mejor coordinación, se produce cuando el personal, desde el más alto ejecutivo hasta el último empleado, percibe que sus trabajos y las metas que desea lograr se encuentran en armonía con los objetivos fundamentales de la empresa, para lo cual es necesario la difusión de objetivos generales.

La identidad de intereses, tiende a provocar uniformidad en las acciones y por eso, la mejor forma de lograr coordinación

en los esfuerzos es mediante la comunicación.

La comunicación frecuente dará origen hacia la consecución, tanto de los objetivos personales; como de los objetivos comunes.

Las comunicaciones en una organización deben fluir vertical y horizontalmente, es decir, de jefes hacia subordinados y viceversa y así como entre funcionarios y empleados del mismo nivel.

Sin lugar a dudas, el contacto personal es el mejor medio de lograr el entendimiento. Sin embargo, en numerosas ocasiones los memorándums, informes, instrucciones, escritos, revistas y periódicos son necesarios para lograr una comunicación efectiva.

#### COMITES DE TRABAJO Y CONSEJOS DE ADMINISTRACION:

Estos organismos poseen un interés especial para mejorar la coordinación de actividades y las comunicaciones entre funcionarios de una compañía.

Mediante los comités de trabajo, se pueden intercambiar experiencias en formación, relacionados con problemas comunes que servirán para confirmar o modificar los planes y programas establecidos.

El Consejo de Administración, es un comité que posee tanto funciones consultivas como directivas. Del Consejo de Administración dependen en ocasiones, otros comités que lo asesoran en aspectos financieros de planificación, etc.

Los Comités ayudan a la dirección general al evaluar proposiciones y alternativas. Sin embargo, es necesario advertir que los comités no funcionan eficientemente cuando tratan de tomar -

decisiones o intervenir en problemas de la dirección, salvo el caso del Consejo de Administración que siendo auténtico comité de trabajo está sujeto a disposiciones de índole legal y de hecho, constituye el órgano directivo principal de una sociedad.

La aprobación de objetivos, políticas, programas generales de operación y presupuestos, así como sentar las bases fundamentales de la organización de la empresa y comprobar los resultados obtenidos (asegurando que los hechos se desarrollen conforme a los planes) y ejerciendo el debido control, son atribuciones de un Consejo de Administración.

La selección del director general de la compañía, dejando en libertad a éste para el nombramiento de sus colaboradores, se considera como función importante de este órgano directivo.

Finalmente, fijar la estabilidad y el desarrollo de la empresa a largo plazo; así como la aplicación de las utilidades - de la compañía, son funciones básicas del Consejo de Administración.

Los miembros de un Consejo de Administración, deben satisfacer determinados requisitos para poder cumplir eficazmente su función. Entre ellos vale la pena citar los siguientes: Reunir la más amplia experiencia en manejo de problemas de administración general, energía, habilidad para poder evaluar a la gente y facilidad para adaptarse a las situaciones cambiantes.

#### 1.2.2.3 Control:

El control como función y parte del proceso administrativo, consiste en asegurarse de que las operaciones que se realizan,

se encuentran cumpliendo los planes y objetivos previamente determinados.

Los controles no pueden existir aislados, deben unirse siempre a las funciones de planeación, organización y dirección para que puedan contribuir a la eficiencia de la empresa. Los controles dependen en gran parte de la información que surge de las actividades que se pretenden controlar.

A continuación, describiremos los cuatro aspectos importantes que engloban la función de control que son:

1. Establecimiento de normas o estándares.
2. Instalación de sistemas de información.
3. Comparación de las normas con los resultados reales.
4. Corrección de las desviaciones.

Las normas de operación deben determinarse, de tal modo que sirvan a las necesidades particulares de una compañía y teniendo en mente que con su implantación, podrán medirse aquellas actividades que son vitales en su funcionamiento. No es posible que exista control si antes no se ha planeado, por lo tanto mientras más completos y más claros sean los planes, se facilitará más establecer mejores procedimientos de control. Las normas que se utilicen, deben ayudar a la dirección a formar decisiones y que prevean de suficientes datos de comparación para poder fundar opiniones.

Así como los planes y objetivos están sujetos a una revisión periódica, las mediciones derivadas de los controles deben ajustarse periódicamente y tener la flexibilidad necesaria para adaptarse a las condiciones cambiantes.



No es fácil establecer las normas adecuadas a la empresa, estas pueden dividirse en:

- Normas concernientes al progreso general del negocio, que atañen a la dirección general y a niveles inmediatos.
- Las que se refieren a la productividad en áreas más pequeñas, bajo la responsabilidad de jefes de departamento.

Cada empresa o institución de acuerdo a sus características, y necesidades fijará sus propias normas.

#### INSTALACION DE SISTEMAS DE INFORMACION:

La especificación de actividades con las responsabilidades correspondientes, deben incluir procedimientos de información -- adecuados que logren destacar los puntos claves que provean indicaciones de lo que está sucediendo y que sean susceptibles de -- comparación con las normas previamente establecidas.

Un sistema de información en una empresa, implica un estudio cuidadoso de toda una serie de elementos que incluyen: sistemas de contabilidad, presupuestos, estadísticas y otro conjunto de informaciones necesarias según las características y necesidades de la institución, además de la ayuda de aparatos mecánicos o electrónicos que ayuden a que la información proporcionada sea correcta, oportuna y fácil de entender.

#### COMPARACION DE LAS NORMAS CON LOS RESULTADOS REALES:

Esta comparación implica determinar las diferencias más importantes que surgen al comparar las normas con los resultados reales, así como evaluar las causas o motivos que originaron dichas diferencias.

Este trabajo debe llevarse a cabo periódicamente en todos los niveles de la organización y en cada una de las actividades principales.

Un sistema adecuado de comunicaciones que incluye informaciones oportunas y veraces, además de bases de comparación debidamente estudiadas, facilitará enormemente evaluar las causas de las diferencias encontradas. Sin embargo, se debe tener en cuenta que los datos informativos a pesar de su importancia, no substituyen por completo a la experiencia y al buen juicio del dirigente.

#### CORRECCION DE DESVIACIONES:

Es responsabilidad de la dirección en sus distintos niveles la corrección de las normas fijadas y los resultados reales. En algunos casos, suele bastar un cambio o una simple aclaración de las instrucciones, otras ameritan cambios de trascendencia en la organización e inclusive una evaluación cuidadosa de las actividades que se llevan a cabo por un jefe, sobre todo en el caso de que las desviaciones persistan. En cualquier caso, debe insistirse en la comprensión y aceptación de las metas establecidas, las cuales deben identificarse con la responsabilidad individual.

El control no sólo debe proveer mediciones adecuadas para la planeación y para la evaluación del desempeño, sino que también deberá estimular la iniciativa por parte de los funcionarios y de todos los empleados. La función del control no debe confiarse a una persona o a un determinado departamento, ni tampoco tratarse en forma independiente de la organización. En realidad, el control y la organización son inseparables cuando existe una administración eficaz.

En este sentido, el control se refiere a responsabilidades definidas en cada nivel de autoridad, constituyendo así un elemento integral de cada función de la organización.

Asimismo, un sistema de control adecuado deberá ajustarse a las necesidades de la empresa de que se trate, estableciendo los instrumentos básicos de control; según las características de cada departamento. Un sistema de control sería ideal si se descubrieran las desviaciones entre las normas y los resultados antes de que estos se produjeran. Si esto no puede ocurrir, — cuando menos el sistema de control hace resaltar lo antes posible esto.

## CAPITULO II

### TEORIAS MODERNAS DE ADMINISTRACION

#### 2.1 ADMINISTRACION POR OBJETIVOS :

Uno de los más importantes e interesantes avances que han surgido en el escenario administrativo en la última década son los programas de administración por objetivos. El fin que persigue es la obtención de resultados, orientando sus principios y reglas para poder lograrlo.

##### 2.1.1 VENTAJAS DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS:

Produce una mejora substancial de la administración. No pueden establecerse objetivos aplicados sin planeación y la planeación orientada hacia los resultados es la única que tiene algún sentido. Esto obliga a pensar en una planeación por resultados más bien que planear meramente actividades de trabajo.

Para garantizar que los objetivos sean reales, demanda que se piense en la organización y en el personal que precisará para hacerlo y en los recursos y asistencia que necesitará.

Uno de los mayores beneficios de la administración por objetivos es que tiende a forzar una aclaración de las normas y estructuras de la organización; genera compromisos por ejecución, o sea, que los individuos no están simplemente haciendo un trabajo, siguiendo instrucciones, esperando guías y decisiones, sino que ahora cada individuo tiene propósitos claros y definidos.

Con todas sus ventajas, un sistema de administración por objetivos tiene un buen número de debilidades y defectos.

Algunos son inherentes al sistema, otros se deben a defectos en su aplicación.

La administración por objetivos requiere de una explicación paciente del programa completo, que es:

Cómo opera, porqué se hace, como se puede beneficiar los participantes.

También se requiere que las metas de la empresa no sean vagas e irreales o inconsistentes. Se requieren premisas de planeación y conocimientos de las políticas de control de la empresa.

Bajo este sistema, las metas se establecen para períodos cortos, raras veces para más de un año y a menudo para un trimestre o menos.

La revisión final al término del período, es cuando habrá — de observarse mejor el efecto que tuvo la aplicación del sistema.

Los primeros años es difícil ver todas las circunstancias — que iban a obrar para conseguir los resultados señalados. De no alcanzarse éstos, lo importante será el acopio o análisis de por qué no se pudo realizar.

Estas revisiones tendrán que hacerse en cada uno de los departamentos respectivos y llegar así hasta la gerencia general — en forma concentrada.

Para la revisión se tiene las siguientes formas:

Revisión individual.— Cada jefe la hace por sí solo respecto de lo que obtuvo y dejó de obtener.

Revisión de superior y subordinado.- Ambos analizan los resultados para ver lo que no haya podido lograrse y porqué.

Revisión por jefes de nivel similar.- Donde estos verán en forma más objetiva los errores y los aciertos y después podrán discutirlo con los interesados.

Otro sistema consiste en encargar la revisión a representantes de organizaciones o instituciones ligadas con la empresa.

Otro sistema consiste en establecer un comité de revisión - integrado por personas de dentro o fuera de la empresa.

Otra dificultad en la administración por objetivos, es que en el deseo de obtener facilidad de verificación, las personas - pueden excederse en el uso de las metas cuantitativas y tratar de imponer números en las áreas donde no son aplicables o degradar metas cualitativas importantes.

Les exigirá a los jefes dedicarle al principio un tiempo mayor del ordinariamente ocupado en la planeación de sus actividades.

La Administración por Objetivos necesita como todo nuevo sistema papalería, cambios, etc. pero más que todo vencer la resistencia al cambio.

## 2.1.2 BENEFICIOS PARTICULARES DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.

### 2.1.2.1 PARA EL SUBORDINADO:

- Le permite conocer exactamente que es lo que espera de él.
- Le permite mayor libertad de acción.
- Sus logros quedan registrados de una manera objetiva.

- Le permite demostrar objetivamente porqué no se pudo lograr algo.
- Le permite concentrarse en áreas concretas.
- El jefe inferior tiene constantemente una idea de cuál es su situación frente al trabajo y ante la empresa, lo cual permite que el jefe pueda ser convencido de las promociones y ascensos.
- Las metas no se le van a imponer, sino que, por el contrario él mismo será el que se haya fijado dichas metas.
- Vincula a todos en la responsabilidad de lograr los resultados.
- El jefe recibe ideas sobre mejoramiento que en ocasiones a él no se le habían ocurrido.
- Le exige mayor comunicación con sus subordinados.

#### 2.1.2.2 PARA LA EMPRESA:

- Fija responsabilidades personales, permite pagar los salarios por eficiencia, eliminando o al menos reduciendo las discusiones.
- Facilita y estimula la formación de grupos de trabajo.
- Es una base para el desarrollo de funcionarios.

#### 2.1.3 FORMAS BASICAS DE TENDER AL LOGRO DE LOS RESULTADOS:

La primera se caracteriza porque concentramos nuestro esfuerzo y precisión en fijar con toda exactitud lo que deseamos y con que características pensamos alcanzarlos.

En la segunda se fijan las cualidades que deben tener los -

personas, las funciones que deben realizar y los sistemas que se van a emplear.

La Administración por Objetivos, tiene como una de sus metas principales conseguir que los objetivos individuales se armonicen del mejor modo posible con los colectivos.

Es importante para fijar los objetivos una sección, tener a la vista los objetivos generales dentro de los que ella actúa, - es importante el análisis cuidadoso de la relación entre nuestros objetivos básicos y secundarios; sobre todo para coordinar los resultados que se fijan a una sección o unidad con los de un departamento jerárquicamente más alto.

Los objetivos suelen considerarse a corto plazo cuando son - de un año o menos, por el contrario cuando implican más de un año son objetivos a largo plazo.

Los objetivos deben fijarse siempre que sea posible cuantitativamente, o sea, que en base a cifras y cantidades se determinará si éstos se han alcanzado o no.

La cuantificación directa, puede hacerse por número, dinero o porcentaje. Cuando haya elementos que son imposibles de cuantificar (en forma directa), por ejemplo: la moral o el entusiasmo del trabajador; no obstante que estos elementos pueden ser más importantes, se usará la cuantificación indirecta.

De entre las diversas formas de hacer la cuantificación indirecta se tienen:

- a) Cuantificación por sus efectos.
- b) Cuantificación por sus causas.



c) Cuantificación por programas o por tiempo.

Quando no es posible en forma real o al menos económicamente aconsejable hacer una fijación cuantitativa, se hará una precisión cualitativa de los objetivos, para ésto, se establecerán los objetivos con tales características, que al compararlos con los resultados obtenidos pueda determinarse si los objetivos se alcanzaron o no.

En la fijación de los objetivos y en la determinación de los resultados que se esperan, deben participar todos los jefes en la parte que a ellos corresponde, ésto es, en la fijación de las metas que ellos han de realizar. Anteriormente el director general fijaba por sí solo los objetivos generales de la empresa y comunicaba los objetivos particulares a cada uno de los jefes de sus diversos departamentos y estos a su vez, con los objetivos ya determinados fijaban sus objetivos concretos a sus subordinados inmediatos.

2.1.4 REGLAS PARA FIJAR LOS OBJETIVOS:

- Los objetivos deberán ser posibles de alcanzar y al mismo tiempo estimular a superarlos. Para poder fijar con eficacia los objetivos se necesitan realizar sobre bases cuidadosamente estudiadas con fundamento en la realidad.
- Los objetivos deberán fijarse por escrito y en forma separada.
- Debe revisarse si los objetivos fijados van de acuerdo con las políticas, planes y programas generales de una empresa.

- Debe revisarse si los jefes encargados de alcanzarlos, cuentan con la autoridad necesaria en los diversos aspectos de autoridad formal, operativa y técnica.
- Los objetivos fijados deben dejar siempre un grado más o menos amplio de decisión a los jefes inferiores.

La Administración por Objetivos es el mismo sistema de administración que siempre ha existido, con enfoques especiales, con mayor énfasis en determinadas partes del proceso administrativo, señalando cada paso del proceso administrativo con un enfoque de lo que el objetivo y sus requisitos señalan.

La Administración por Objetivos, es el proceso de administración por virtud del cual todo el trabajo se organiza en términos de resultados específicos en un tiempo determinado. En tal forma, que contribuyan al logro de los objetivos generales de la empresa. Dentro de la Administración por objetivos destaca la participación por la que los jefes y sus subordinados inmediatos fijan las metas que en cada campo han de lograrse en un período determinado, así como la cuantificación máxima posible al fijar los objetivos o resultados que se pretenden alcanzar.

La Administración por Resultados se puede dividir en dos etapas que son:

1. Aquélla en que los resultados se buscan, se investigan, se discuten y se fijan, con las correcciones necesarias, hasta dejarlos perfectamente precisos.

2. Aquella otra en la que los objetivos fijados se van revisando dentro de su logro y de esa manera se va observando si

deben ser reducidos, añadidos o mejorados hasta el final del período.

#### 2.1.5 ETAPAS DE LA FIJACION DE LOS OBJETIVOS O RESULTADOS:

El primer paso es la fijación de nuestros objetivos concretos. El jefe del departamento pasará estas metas a cada uno de los jefes de las secciones. Les dirá que habiéndose fijado estos objetivos, desea que cada uno de ellos en sus respectivas secciones, le indiquen que resultados concretos han de fijarse, para que los objetivos del departamento que puedan lograrse, señalándole además como se ha de alcanzar y para que fechas se irá logrando cada etapa.

A una fecha determinada, el jefe inmediato comparará con sus jefes subordinados (de preferencia por separado) las sugerencias que por escrito habrá formulado él y las que han formulado sus subordinados.

El siguiente paso en la fijación de objetivos, es la coordinación de los mismos o metas que se hayan fijado en las diversas secciones que forman un departamento.

Esta coordinación una vez lograda, tiene que extenderse a los demás departamentos en la empresa.

Cuando la fijación de las metas en todos los departamentos y secciones de la empresa se ha logrado, deben coordinarse para poder comprobar si esas fijaciones parciales han respondido a las metas generales fijadas de antemano.

Puede ocurrir, que las metas particulares conduzcan a resultados generales más altos o más bajos que los fijados inicial

mente.

En cualquier puesto, ello implicará la revisión, quizá no de las metas, pero sí por lo menos de los planes y la organización de acuerdo con lo aceptado y fijado por cada uno de los departamentos.

Etapas del logro de los resultados:

No es absolutamente indispensable, pero si conveniente - que la Administración por Objetivos prevenga de los más altos niveles.

La base del éxito dentro de la administración por objetivos, es mejorar la comunicación. Periódicamente tiene que haber revisiones formales en las cuales el jefe superior se reunirá con los jefes que directamente dependan de él, para analizar si están obteniendo los resultados.

De estas revisiones pueden surgir fundamentalmente cuatro situaciones:

1. Que las metas se han alcanzado exactamente como se habían planeado.
2. Que las metas no se han logrado como se esperaba, pero que después de discutir, se pueda encontrar una acción correctiva.
3. Que alguna o algunas de las metas no han podido alcanzarse aún, y que para ser realistas, habrá que admitir que no podrán lograrse de ningún modo y se deben abandonar.
4. Que las metas se habían fijado y se superaron, lo que nos llevará a una elevación de metas.

Esta revisión constituye una nueva realimentación, esto es, que de acuerdo con el resultado podremos reajustar alguno de los pasos de nuestra planeación por objetivos.

Al terminar el período para el cual se ha establecido la Administración por Objetivos, habrá que comparar las metas iniciales con los resultados obtenidos. Este resultado final servirá para volver a iniciar el siguiente período, ello nos llevará a ampliar o mejorar los objetivos, a cambiar metas, ya que una vez conseguida la anterior nos interesará el logro de otras, ya que conociendo las diferencias que evitaron fueran realizadas, será más fácil lograrlas.

Dentro de la Administración por Objetivos, se busca que si bien la autoridad se sigue ejerciendo en forma descendente y la responsabilidad se dé en la ascendente, dentro de cada nivel haya una participación para fijar las metas.

Se ha establecido que en la fijación de todas las metas, - debe intervenir la persona a quien se va a encomendar lograrlo, es más, se ha procurado que sea ella misma quien los fije con - vista en las metas generales y se ha establecido que del logro de estas metas dependerá en gran parte su progreso en la compañía.

Si piensa que el lanzamiento y aún la misma coordinación - debe encargarse a un comité en el que estén debidamente representados los diversos sectores de la empresa.

Este comité tendrá que designar necesariamente un coordinador, el cual puede ser el jefe de personal.

La adopción del sistema por parte de algunas empresas, fué para subsituir a la calificación de méritos, éste último juzga sobre cualidades subjetivas de los empleados que aún suponiendo que la calificación fuera confiable no puede deducirse que realmente influyó en la efectividad de la empresa.

Con anticipación al momento en que vaya a entrar en vigor debe pensarse en los pasos concretos que deben darse para la -- preparación y lanzamiento del plan, el cual se trata de un programa para llevar a cabo las dos etapas de la administración por objetivos que se vieron anteriormente.

Para este efecto pueden usarse gráficas de Gantt o de barras, o bien redes, que permitan fijar cada uno de los pasos, -- cada una de las actividades, los tiempos que se van a ocupar y las personas que van a ser responsables de cada uno de sus pasos.

Durante la etapa del lanzamiento del plan de Administración por Objetivos, es conveniente empezar en un solo nivel, o quizá en dos, ya que cuando los jefes tengan toda la práctica de como se fijan los objetivos, de como se participa, de como se resuelven contradicciones entre el jefe y los subordinados, de como se coordinan los diversos elementos, será el momento oportuno de -- lanzarlo a niveles inferiores.

La fijación de resultados no deberá ser en todas las diversas áreas, ni someter al sistema todos los fines que debe conseguir un jefe, porque faltaría la concentración de cuidados y acciones. Por lo tanto, se tendrán que escoger las áreas en las que convendrá fijar resultados.

Ya determinadas las áreas, habrá necesidad de establecer dentro de ellas la prioridad, para esto, se sugiere colocar frente a cada área los beneficios que traerán y las dificultades que -- exigirán.

Una vez establecidas las áreas concretas y sus prioridades, se tratará de fijar en cada una de ellas, cuál es la cantidad, o por lo menos, la determinación más precisa posible para establecerla. Lo primero como ya se había visto será la cuantificación de los objetivos generales.

Se seleccionarán aquellas áreas que constituyen el factor limitante en la empresa. Esto es, aquellos aspectos en los cuales su necesidad de mejoramiento es mayor. Así por ejemplo, las áreas seleccionadas pueden referirse al incremento de pólizas de vida.

Cuando se han determinado estas áreas, habrán de escogerse dentro de cuatro a seis objetivos para el período inmediato.

La fijación de objetivos por parte de cada departamento, se hará en forma de obtener los establecidos por la dirección.

La coordinación interdepartamental será más efectiva, si hay un intercambio de objetivos, una previsión de los procedimientos que habrán de seguirse en caso de que hubiere una discrepancia entre dos o más departamentos y precisar como se va a realizar la concentración de todos los datos.

## 2.6 ORGANIZACION POR GRUPOS:

El objeto de trabajar en grupo, es lograr un estilo diferente con el propósito de volver rutinario el talento que se forma colectivamente y así poder aprovechar la energía de la gente.

Muchos directores de diversas organizaciones buscan una dirección positiva, tal que sea capaz de lograr resultados con un alto nivel de rendimiento y que además respete la necesidad de los empleados.

Ellos hablan de equipo y de trabajo de equipo, y a menudo - tienen un concepto no muy preciso de esto, por lo cual se aclararán los beneficios y las características especiales de esta forma de trabajo.

Se define un grupo efectivo de trabajo a aquel que produce resultados satisfactorios y los consigue a pesar de todas las dificultades que se le puedan presentar. Los miembros se sienten responsables del rendimiento de su equipo y actúan para aclarar las dificultades que se le presenten.

Los directores reconocen que un grupo efectivo experimentado combina el talento individual con un espíritu mayor para lograr resultados más satisfactorios, un grupo es más que una colección de individuos, es parte de una entidad emocional con diversos sentimientos entre sus miembros.

Un grupo debe de tener las siguientes características:

- a) Debe tener un jefe de grupo apropiado, que tenga la experiencia para enfrentar problemas de organización. Tienen que aprender a comprender a unos y otros y sacar --



fuerzas para poder disipar cualquier sentimiento de hostilidad, competitividad o agresión. El equipo debe de ser manejado de tal manera que sea responsable, ordenado y dirigido.

- b) Los miembros son capaces de contribuir a las metas que se pretenden lograr, con el objeto de desarrollarlas conjuntamente.
- c) Los miembros del equipo sienten un compromiso individual con los objetivos y propósitos del equipo; están dispuestos para dedicar su energía a ello y apoyar a los demás miembros. Cuando se trabaja fuera de los límites del grupo, los miembros sienten el sentido de ser y estar representando el equipo.
- d) El equipo está claro acerca de sus objetivos, de manera que el grupo traze su dirección y su fuerza hacia la comprensión de propósitos comunes.

La energía se dedica principalmente al logro de resultados y el funcionamiento del equipo es revisado frecuentemente para ver donde pueden ser hechas las mejoras.

- e) Procedimientos de un grupo bien organizado.- Las reglas son claramente definidas, la comunicación entre los jefes esta bien desarrollada y los procedimientos mantienen el acercamiento del equipo.
- f) Relaciones positivas de intergrupos.- Relaciones con otros grupos han sido sistemáticamente desarrollados para suministrar un contacto personal abierto e identificar donde conexiones de trabajo pueden dar al máximo.

Los individuos están animados para hacer contacto y trabajar con otros miembros de otros equipos.

- g) Críticas sin rencor.- Los errores individuales y del equipo son examinados sin ataques personales, para permitir al equipo aprender a través de su propia experiencia.
- h) Esfuerzo Creativo.- El grupo tiene la capacidad para crear nuevas ideas a través de la comunicación.

Este nuevo tipo de organización por grupos o equipos, apoyado por los fines que persigue la Administración por Objetivos; dará un nuevo estilo de trabajar de manera que se logren resultados más satisfactorios y se obtenga además un desarrollo superior del personal.

### CAPITULO III

#### ORGANIZACION DE UNA COMPAÑIA DE SEGUROS.

##### 3.1 OBJETIVOS DE UNA COMPAÑIA DE SEGUROS.

Los objetivos que pretende obtener toda compañía de seguros son los siguientes:

##### MANTENER LA SOLIDEZ DE LA EMPRESA.

La capacidad de una empresa de seguros para hacerles frente a riesgos que asume, ha sido una preocupación constante desde que se iniciaron estas compañías, pues la naturaleza de las operaciones que manejan pueden provocarles quebrantos serios en su estabilidad. Por lo tanto, se continuará incrementando las reservas especiales para fluctuaciones estadísticas, se seguirá ampliando las coberturas de reaseguro en riesgos catastróficos.

##### OBTENER UTILIDADES RAZONABLES:

Se procurará obtener la utilidad de las primas, con lo cual se otorgará un dividendo razonable a los accionistas y a la vez se aumentará el capital contable al mismo nivel que la inflación.

##### LOGRAR UN CRECIMIENTO ADECUADO:

Se tratará de mantener una tasa anual de crecimiento por arriba de la inflación. Este objetivo de crecimiento limitará el tener utilidades grandes inmediatas, porque es más alto el costo de los seguros nuevos; pero, aumentar la cartera significará mayores utilidades futuras y mayor solidez a la compañía, con lo cual incrementaremos el valor de la empresa.

### PROPORCIONAR EL MEJOR SERVICIO:

Se encauzará una parte importante de los recursos para otorgar un servicio cada vez mejor a los agentes, asegurados y público en general, ofreciendo los seguros que mejor satisfagan las necesidades de los clientes y procurar que la administración de esos seguros se realice de manera que sus beneficios se entreguen con oportunidad, eficiencia y cortesía.

### 3.2 ORGANIGRAMA:

En el anexo No. I de este capítulo se presenta el organigrama de una Compañía de Seguros, el cual servirá de base para conocer cuáles son las funciones que realizan cada una de las direcciones que la integran.

#### 3.2.1 DIRECCION GENERAL:

Es el responsable de coordinar el proceso de planeación de la empresa para la correcta administración de la misma, contando al efecto con las más amplias facultades en la toma de decisiones requeridas, así como la vigilancia necesaria para lograr los resultados favorables tendientes a proteger sus intereses.

Entre sus funciones destacan las siguientes:

- Aprobar la estructura de organización de la compañía con funciones y responsabilidades adecuadamente definidas y distribuidas.
- Mantener a personas plenamente capacitadas en todos los cargos directivos.
- Vigilar el mantenimiento de sistemas efectivos de control

- sobre las inversiones de capital línea de producción, - gastos y resultados operativos y sueldos.
- Estudiar y aprobar la asignación de funciones, presupuestos, nombramiento y modificación de retribuciones, con base en la información que proporcionen los sistemas de control.
- Evaluar la acción y los resultados de las tres direcciones que le reportan, con base en los informes que recibe de sus titulares.
- Vigilar el cumplimiento en general de los planes de operaciones establecidos.
- Evaluar la acción y los resultados de las tres direcciones que le reportan, con base en los informes que recibe de sus titulares.
- Representar a la compañía.
- Supervisar las actividades de tipo jurídico.

### 3.2.2 FUNCIONES Y FACULTADES GENERALES DE LAS DIRECCIONES:

#### Funciones.-

- Sugerir políticas y normas relativas a las funciones de la propia dirección.
- Dar cumplimiento a las políticas y normas en vigor.
- Capacitar y desarrollar al personal de la dirección.
- Planear, dirigir y controlar las funciones propias de la dirección.
- Presentar la información sobre los resultados y operaciones obtenidos.

- Coordinar con las demás unidades las funciones tendientes a lograr los objetivos de la empresa de acuerdo con los planes ya establecidos.

Facultades:

- Autorizar dentro de los límites establecidos, cualesquiera operaciones y comunicaciones relativas a las funciones de la dirección.
- Promover la contratación, despido y aumento de sueldo del personal de la dirección.
- Proceder en emergencias, con base en su criterio y dentro de los límites establecidos en situaciones que no correspondan a la dirección.

3.2.3 DIRECCION DE FINANZAS Y ADMINISTRACION.

Funciones Básicas:

Esta dirección es responsable de la administración financiera de la empresa de acuerdo con las políticas establecidas en la dirección general, de la vigilancia en el cumplimiento de sus obligaciones fiscales, de la presentación de informes a organismos públicos y privados de las actividades contables, de la integración y control del presupuesto, del manejo de los ingresos y pagos diarios, de dirigir las inversiones generales, de la administración de inmuebles propiedad de la compañía, de la auditoría; asimismo del suministro de servicios administrativos profesionales sobre organización, comunicaciones, métodos y procedimientos no mecanizados de operación, formas de papelería, del manejo de servicios internos, coordinación del procesamiento electrónico de datos, así como de las actividades inherentes de la

atención de los asegurados con motivo de ajuste y pago de siniestros sobre pólizas de los ramos de daños, del control y aplicación de salvamentos y del nombramiento de ajustadores.

Facultades:

- Efectuar operaciones relativas a inversiones en coordinación con la Dirección General.
- Autorizar los aspectos correspondientes a la administración de inmuebles.
- Autorizar el pago de obligaciones de conformidad con las necesidades y características de cada caso.
- Autorizar la distribución de los ingresos, según las políticas establecidas.
- Aprobar los programas de auditoría y la ejecución de los mismos.
- Autorizar mancomunadamente con las otras direcciones la introducción de nuevas técnicas y equipo de operación.
- Autorizar mancomunadamente con otras direcciones la creación de nuevos puestos.
- Autorizar en coordinación con las otras direcciones la compra de mobiliario y equipo de oficina, compra de mobiliario, papelería y útiles de escritorio, publicaciones y cualesquiera otros artículos necesarios para la operación de la Compañía.
- Autorizar en coordinación con las otras direcciones cambios, promociones y bajas del personal.
- Sancionar la liquidación de siniestros de daños.
- Autorizar los nombramientos de ajustadores, así como los honorarios de los mismos, y en su caso, de médicos.

### 3.2.3.1 SUBDIRECCION DE CONTRALORIA:

Está compuesta por el departamento de Tesorería, Contaduría, Presupuesto y Nómina, y sus funciones son:

- Coordinar el registro y control de las operaciones de la compañía, así como interpretar e informar a nivel directivo lo relativo a los estados financieros.
- Vigilar que los recursos de la compañía se inviertan según las disposiciones legales y del comité de inversiones, procurando la máxima rentabilidad.
- Establecer el control de gastos y costos, así como coordinar la preparación del presupuesto anual, vigilando las desviaciones en relación con las partidas reales.
- Supervisar la administración de los inmuebles y la protección de los activos de la compañía, de conformidad con medidas de control interno.
- Vigilar y verificar el cumplimiento de las obligaciones fiscales de la empresa.
- Preparar la nómina de personal, para su procesamiento electrónico, y ejercer un control adecuado sobre sus movimientos.
- Proporcionar a los organismos públicos y privados la información derivada de sus actividades que requieran.

### 3.2.3.2 SUBDIRECCION ADMINISTRATIVA.

Está compuesta por el departamento de Desarrollo de Sistemas, de Organización y Servicios, y de Personal, sus funciones son:



- Analizar y diseñar sistemas automatizados de operación y proporcionar asesoramiento y consultoría sobre los mismos.
- Coordinar la conversión a sistemas automatizados, de métodos, procedimientos y manuales e implantar su operación, así como revisar y mejorar los ya establecidos.
- Controlar la información sujeta a procesamiento electrónico y recabar los reportes originados, con la consecuente vigilancia de la correcta presentación de los reportes para su entrega a las diferentes unidades interesadas.
- Planear diseños y cambios de la estructura de organización y formular descripciones de funciones y de puestos.
- Editar manuales de operación, de organización, de políticas de selección y aceptación de riesgos y otros de tipo general, así como preparar y difundir las comunicaciones que afecten a dos o más direcciones y a las agencias y agentes.
- Aplicar en unidades locales foráneas, técnicas para el mejoramiento del trabajo de oficina y analizar en forma simultánea los procedimientos no mecanizados de operación - para señalar en su caso los cambios que deben establecerse.
- Analizar, diseñar y controlar las formas de papelería necesarias para la operación de la empresa.
- Tramitar la correspondencia originada y recibida en la oficina matriz y proporcionar los servicios de mensajería, telex, almacén de papelería y útiles de escritorio, de archivo, de transferencia, de mantenimiento de mobiliario y

equipo de oficina, de máquinas reproductoras y de microfilmación.

- Tramitar la adquisición y pago de mobiliario y equipo, - papelería y útiles de escritorio, publicaciones y otros artículos necesarios para la operación de la empresa.
- Coordinar el reclutamiento y la selección de personal y tramitar su contratación, así como los cambios, promociones y bajas del mismo.
- Mantener registros consolidados sobre el personal y programa de inducción, capacitación, motivación, reglamentos y atención de problemas humanos del mismo.
- Administrar los sueldos, prestaciones y cuotas al Seguro Social y coordinar el manejo del personal de las agencias.

### 3.2.3.3. DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA.

#### Funciones:

- Vigilar el buen funcionamiento de los controles internos establecidos, tanto en la oficina matriz como en las unidades del interior de la República, así como su constante actualización y en su caso, sustitución.
- Informar a la Dirección General sobre el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos.
- Establecer a través de sus visitas una revisión periódica de los activos propiedad de la empresa.
- Determinar responsabilidades a cargo de agentes y empleados, cuantificándolas y proporcionando pruebas suficientes para el logro de su recuperación por vía legal.
- Coordinar con las diversas unidades de auditoría del sistema y con auditores externos, la práctica de auditorías y

revisiones de tipo especial.

- Preparar calendarios de visitas y programas de trabajo relativos a sus intervenciones.

### 3.2.3.4 DEPARTAMENTO DE SINIESTROS AUTOMOVILES.

#### Funciones:

- Atender los siniestros que afectan a pólizas del ramo de automóviles ocurridos en el Distrito Federal y determinar procedencia de las reclamaciones presentadas, a fin de cubrir las indemnizaciones correspondientes.
- Supervisar y asesorar la atención, trámites y pago de las reclamaciones presentadas en el interior de la República y hacer las observaciones que procedan al respecto, así como autorizar los siniestros, cuyos montos excedan del límite de las facultades conferidas a las agencias.
- Registrar todas las reclamaciones presentadas, a efecto de crear las reservas para obligaciones pendientes de cumplir por siniestros, y en su oportunidad cancelar los saldos respectivos.
- Aplicar los pagos autorizados expedidos por las agencias para liquidar los siniestros atendidos por ellas.
- Promover la localización y efectuar la recuperación de -- vehículos robados; propiedad de la Compañía o de los asegurados y lograr asimismo las recuperaciones que se deriven de la responsabilidad de terceros.
- Efectuar y vigilar la venta de salvamentos provenientes de siniestros.
- Promover la capacitación adecuada de los ajustadores, pa-

ra el mejor desempeño de las actividades a su cargo.

- Atender los requerimientos de las dependencias oficiales en cuanto a estadísticas del ramo y pago de honorarios - a ajustadores libres y otros profesionales.

### 3.2.3.5 DEPARTAMENTO DE SINIESTROS DE DAÑOS.

Funciones:

- Atender los avisos de siniestros, tanto locales como foráneos, que afecten a pólizas de los ramos de incendio, diversos, agrícola, marítima, transportes, responsabilidad civil y riesgos profesionales; así como nombrar a los ajustadores y comisarios de averías que deban intervenir.
- Determinar la procedencia o improcedencia de las reclamaciones, por medio del estudio de los contratos de seguro, de análisis de la documentación que se recibe, de los informes de los ajustadores y de la constatación de los riesgos afectados; para autorizar posteriormente el pago de las indemnizaciones sobre las reclamaciones procedentes.
- Determinar la existencia de salvamentos y autorizar la venta y aplicación de los mismos.
- Estimar el monto de las reclamaciones y crear las reservas respectivas, calculando la participación de los contratos de reaseguro afectados, así como abrir los expedientes respectivos.
- Promover las recuperaciones sobre daños indemnizados derivadas de la responsabilidad de terceros.

- Tramitar el pago de las indemnizaciones y la liquidación de honorarios a ajustadores y en su caso a otros profesionales, así como efectuar la aplicación de los pagos autorizados que se expidan en las agencias para cubrir los siniestros que se les haya autorizado liquidar.
- Preparar los informes internos necesarios y los que requieran otras áreas de la empresa y organismos oficiales, sobre diversos aspectos relacionados con los siniestros.
- Sugerir la cancelación de pólizas con un alto índice de siniestralidad.
- Dictaminar los siniestros que afecten a pólizas de vida, de acciones y enfermedades y tramitar el pago de los mismos; así como prestar asesoramiento en los casos especiales de otros ramos que incluyan gastos médicos.

#### 3.2.4 DIRECCION DE PROMOCION.

##### Funciones Básicas:

Esta dirección es responsable de alcanzar las metas fijadas para lograr las ventas y de desarrollar un sistema de agencias en el interior de la república y de oficinas urbanas en el Distrito Federal, que constituye la base del esfuerzo de ventas con apoyo de las técnicas de mercadotecnia, publicidad y capacitación de agentes. Asimismo de promover el reclutamiento, contratación y capacitación de agentes y la conservación de la cartera, así como de todos los aspectos relativos a la administración de las ventas, incluyendo la gestión y aplicación de la cobranza de primas.

**Facultades:**

- Celebrar contratos y convenios con agentes.
- Autorizar mancomunadamente con la Dirección de Finanzas y Administración, anticipos, subsidios, pago de comisiones y otros egresos relacionados con los movimientos de agentes.
- Autorizar mancomunadamente con la Dirección Técnica convenios especiales sobre ventas.
- Autorizar mancomunadamente con la Dirección de Finanzas y Administración, aperturas, cambios y acondicionamientos de agencias y oficinas urbanas.
- Coordinar las campañas publicitarias que requiera la empresa.
- Autorizar planes para la capacitación de agentes.
- Autorizar mancomunadamente con la Dirección de Finanzas y Administración todo lo relacionado con la operación de agencias, oficinas urbanas y agentes con base en las limitaciones que fije la Dirección General.
- Coordinar con la Dirección Técnica la difusión de nuevos productos y la actualización de los existentes.

**3.2.4.1 SUBDIRECCION ADMINISTRATIVA DE PROMOCION.**

Está formada por los departamentos de primas de depósito, - de capacitación de agentes, departamento administrativo de cobranzas y de ventas. Sus funciones específicas son:

- Atender la celebración de contratos de los agentes y mantener controles sobre los que estén activos.

- Manejar y controlar la administración de ventas.
- Preparar e impartir cursos para capacitación de agentes y editar el boletín informativo de producción de la compañía.
- Controlar y gestionar el cobro de los adeudos provenientes de primas, así como la entrega, envío y recepción - de pólizas, endosos y recibos de primas.
- Vigilar el manejo adecuado de la cuenta de primas en depósito y efectuar en su caso la depuración de la misma, con el fin de mantener su fluidez.

#### 3.2.4.2 SUBDIRECCION DE VENTAS LOCAL Y EN EL INTERIOR:

- Colaborar en la fijación de las metas relativas a ventas y en la evaluación de resultados contra dichas metas.
- Promover en el Distrito Federal y en el interior de la República la venta de seguros de todos los ramos en que opera la compañía y presentar planes para el reclutamiento de agentes locales y foráneos.
- Controlar la operación de oficinas urbanas, garentías regionales y agencias. Proponer la apertura, cambio y acondicionamiento de las mismas, así como los nombramientos de ellas.
- Gestionar la conservación de la cartera de todos los ramos en que opera la compañía.
- Promover la venta de seguros por medio de técnicas especiales, así como por centros de influencia específicos, corredores y firmas extranjeras.

### 3.2.4.3 GERENCIA DE INFORMACION Y ANALISIS DE VENTAS:

- Preparar los planes y programas de mercadotecnia para la empresa y coordinar el desarrollo adecuado de los mismos.
- Colaborar en la fijación de las metas relativas a ventas, mantener un sistema adecuado de información sobre éstas, para propiciar la evaluación de resultados contra dichas metas.
- Planear y coordinar la celebración de convenciones de agentes y desarrollar nuevos sistemas de incentivos a la fuerza de ventas.

### 3.2.5 DIRECCION TECNICA.

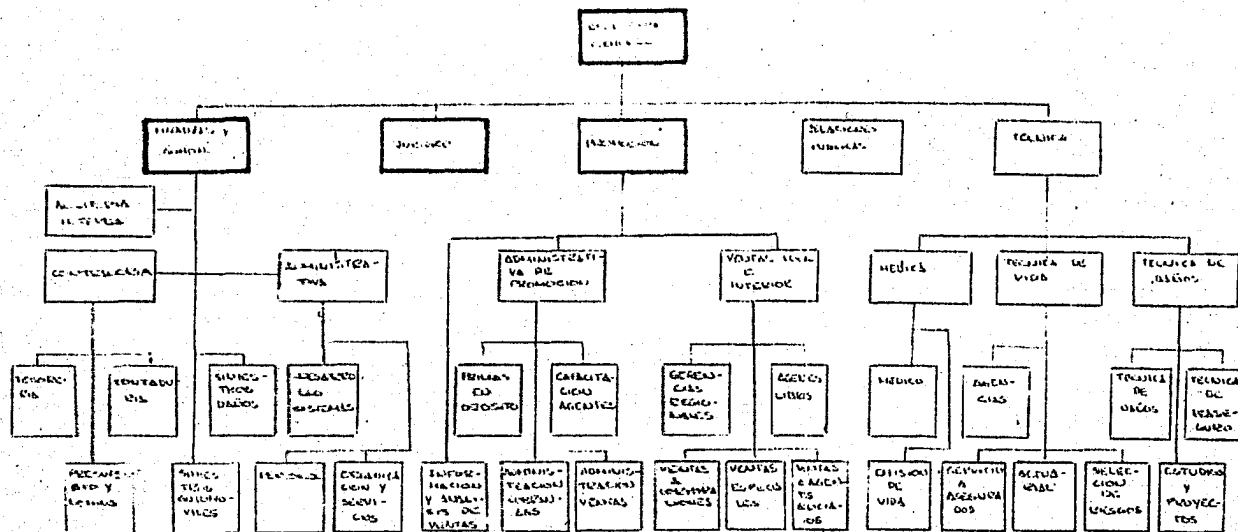
#### Funciones Básicas:

Esta dirección es responsable de los aspectos técnicos necesarios para establecer los planes y tipos de seguros que opera la compañía en todos los ramos; asimismo de la fijación de las políticas de selección y aceptación de riesgos correspondientes; de la selección adecuada de éstos, de los exámenes e inspecciones requeridos para su aceptación, del cálculo de valores garantizados y reservas técnicas en vida, de la determinación de cuotas en daños y de primas en todos los ramos, de las actividades de servicio involucradas en la emisión oportuna de las pólizas y endosos respectivos, en la atención a los asegurados sobre el mantenimiento de las relativas a vida y accidentes y enfermedades, del dictamen y liquidación de siniestros en estos ramos, del establecimiento de límites máximos generales para gastos de administración y de adquisición, así como de la fijación de condiciones de reaseguro.



**Facultades:**

- Autorizar mancomunadamente con la Dirección de Promoción, excepciones a las políticas de selección y aceptación de riesgos establecidos y declinar seguros inconvenientes.
- Refrendar las pólizas y endosos expedidos en la oficina matriz.
- Representar a la compañía en las juntas o comités de la A.M.I.S. o de cualquiera otras autoridades o tomar decisiones a su nombre.
- Autorizar los movimientos sobre pólizas de vida y de accidentes y enfermedades; y en su caso, el pago de cantidades originadas por los mismos.
- Celebrar contratos de reaseguro, exámenes médicos y otras relacionadas con sus funciones.
- Establecer límites para las operaciones de reaseguro.



## CAPITULO IV

### EJEMPLO PRACTICO SOBRE LA ORGANIZACION DE UN PROYECTO EN EL RAMO DE AUTOMOVILES.

Con el fin de ilustrar los primeros capítulos y aplicar en la práctica los conocimientos, se verá la organización y el desarrollo de un proyecto en el ramo de automóviles, de tal manera que permita conseguir el siguiente objetivo:

Detectar correctamente a los contratantes que actúan con dolo o mala fé al pretender asegurar su automóvil o automóviles (flotilla) con el objeto de aprovechar el período de gracia que conceden las compañías -30 días- y antes de terminar éste o después de él, volver a asegurar el automóvil para poder contar así con la protección por un tiempo indeterminado sin pagar el monto correspondiente de la prima.

Se pensó en solucionar este problema, ya que los dirigentes de las compañías corroboraron que existen grandes pérdidas, debido a que en la actualidad son cada vez más elevados los costos de las unidades y de las piezas que se utilizan en las reparaciones.

El problema radica en el momento de emitirse las pólizas, - no se cuenta con los datos suficientes para detectar estos casos. Para resolver esta situación se considera necesario atacar el problema combocando a una junta con los jefes de los departamentos - involucrados en el proceso de emisión.

Los departamentos son los siguientes:

- Departamento de Emisión de Automóviles.
- Departamento de Ventas.
- Departamento de Cobranzas.

El objetivo central consiste en encontrar el control óptimo sobre las pólizas y su registro correcto, que permita lograr los objetivos mencionados en base a una continuidad de información.-

La metodología a seguir consiste en que cada uno de los jefes dé a conocer claramente cuáles son los objetivos de cada uno de los departamentos a su cargo, para que posteriormente se implante el sistema de trabajo como un bloque común; es decir, resolver el problema conjuntamente.

#### 4.1 OBJETIVOS DE LOS DEPARTAMENTOS INVOLUCRADOS .

Los objetivos de los departamentos son los siguientes:

##### - Departamento de Emisión de Automóviles.

Revisión de solicitudes.- La revisión consiste en checar si la solicitud contiene la totalidad de datos que pueda identificar al automóvil por asegurar.

Calcular la prima correspondiente de acuerdo a las coberturas y los endosos que se intenten asegurar.

Emitir las pólizas en un tiempo mínimo, procurando evitar todo tipo de errores en la información, lo cual daría una mala imagen de la compañía y, consecuentemente, obstruye la labor de ventas.

Emitir los recibos de cobro correspondientes para controlar los pagos de las pólizas.

Proporcionar información rápida y concreta a los agentes, con el fin de activar los requisitos pendientes para la realización del negocio; evitando retardos al cliente.

##### - Departamento de Ventas:

Vender pólizas en volúmenes adecuados y a un costo razona

ble, así como el de exhibir los beneficios que proporciona la compañía.

Desarrollar y expandir los mercados en los cuales opera la compañía.

Para cumplir con estos objetivos, se cuenta con agentes que saben de criterios selectivos de asegurabilidad y por lo tanto facilitan los trámites de compra-venta, ya que -requisitan debidamente las solicitudes; lo que reditua en un mejor servicio a la compañía, al evitar retardos importantes que afectan la decisión del cliente. En este sentido la capacitación a los agentes ha desempeñado una función importante; por una parte, los agentes reciben las comisiones y, por la otra, la compañía incrementa su volumen de ventas y por lo tanto sus beneficios.

- Departamento de Cobranzas:

Llevar el control de las pólizas que ya han sido pagadas. Devolver las primas de seguros en caso de haber sido canceladas y se hayan pagado las primas correspondientes en un período determinado y se haya utilizado únicamente una fracción.

Llevar el control de las pólizas que hayan sido canceladas por no haber pagado el importe correspondiente de la prima.

Enviar los recibos para su cobro.

Informar del estado de cuentas de las pólizas.

Como se puede observar, el control de la información sobre las pólizas, lo lleva a cabo cada uno de los departamentos por separado, sin que exista una comunicación adecuada entre ellos y co

nocer la situación que guardan las pólizas con oportunidad; solamente se cuenta con este dato en la estadística que se presenta anualmente a la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (A.M.I.S) al finalizar el año.

Allí la necesidad de formar un grupo de trabajo con los jefes de los respectivos departamentos mencionados, con el objeto de que todos traen su dirección y creatividad al logro del objetivo deseado.

Al formarse este grupo, cada uno de los integrantes se comprometerá a cumplir con el objetivo; ya que cada uno tendrá propósitos claros y definidos. Este tipo de organización traerá como consecuencia:

- Que cada miembro conozca exactamente lo que se espera de él.
- Asimismo, les permitirá al mismo tiempo utilizar más su creatividad.
- Que los logros estén fijos; que no existan ambigüedad.

Por las características del problema y debido a que se manejan un volumen considerable de pólizas, este control se hace cada vez más complejo, sobre todo en aquellas compañías que cuentan con una amplia cartera, por lo cual se utilizará un sistema de computación como solución al proyecto propuesto.

#### 4.1.1 ETAPAS DEL DESARROLLO DEL PROYECTO.

Las etapas del Desarrollo del Proyecto comprenderán:

- a) Planeación.- Revisión de análisis del sistema que actualmente es utilizado para la Emisión de Pólizas, el cual servirá de base, una vez establecido el objetivo general.

para establecer nuevo sistema y diseñar la metodología - adecuada para poder solucionar óptimamente el problema expuesto.

b) Organización.- Organizar el flujo de información que deberá existir entre cada uno de los departamentos (representados por cada jefe), con el fin de establecer las políticas, la comunicación, requerimientos de información y metas esperadas.

c) Control.- Cada jefe trabajará con sus subordinados como una unidad y:

Se les explicará que este proyecto será realizado específicamente por un grupo de trabajo, en el cual participarán el Departamento de Ventas, Emisión y Cobranzas.

La información que se maneje pasará a cada departamento y cualquier retraso o error repercutirá directamente sobre el proyecto entre sí, ya que cada departamento tiene sus metas específicas.

Se les dará a conocer exactamente las metas que se esperarán lograr por departamentos.

Se les definirá claramente los objetivos que se persiguen.

d) Se les entregará el sistema propuesto, explicando cada una de las etapas que lo integran.

#### 4.1.1.1 REVISION Y ANALISIS DEL SISTEMA ACTUAL.

El departamento de Emisión de Automóviles utiliza un archivo maestro que contiene toda la información que se requiere para poder emitir las pólizas y los recibos de cobranza correspondientes; ya que este archivo cuenta con la totalidad de los de-

tos de la solicitud, completados con la etapa de cálculo de las primas, proporcionados por el Departamento de Actuaría, en base a los lineamientos enviados por la AMIS periódicamente, para conocer cuáles son las primas a cobrar y el monto de las mismas, - además del importe de la prima total con los respectivos recargos por gastos de administración.

Una vez emitidas las pólizas, se guarda la información en - una cinta magnética mensualmente, con el objeto de que al finalizar el año se tengan las bases suficientes para poder realizar la estadística anual requerida a todas las compañías por la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros.

Los jefes observaron que si se utiliza solamente el archivo maestro, dificultaría enormemente la tarea de detectar los casos que interesan, el archivo es histórico y no se puede borrar la - información; lo que impide actualizarlo. Posteriormente se debe conciliar con los demás departamentos esta información (Depto. - de Cobranzas, Siniestros, etc.), como una verificación de cifras antes del momento de entregar la estadística.

Como consecuencia, cada vez que se intente detectar alguna póliza que interese en el momento de la Emisión Diaria, es necesario utilizar todas las cintas que contengan la información a la fecha que se esté procesando.

El Departamento de Emisión una vez que las emite pierde todo contacto con las pólizas, la información del estado de cuenta de las pólizas lo lleva el Departamento de Cobranzas; por lo cual se propone elaborar un archivo de control de emisión que - solamente contenga los datos necesarios que permitan identificar las pólizas que pretendan aprovechar dos o más períodos de gra-



cia .

Al evitar información innecesaria, se facilita el manejo de la información y se puede manipular y actualizar el archivo de control según las necesidades.

El archivo de control contendrá información de todas las pólizas emitidas, y una vez que hayan sido pagadas durante el período de gracia permitido, se irán dando de baja, con el objeto de tener únicamente en el archivo las pólizas que no hayan pagado el importe de la prima correspondiente en el plazo que se les asigna.

El número de póliza no ayudaría en este caso a identificar una unidad determinada, ya que el número es distinto para cada unidad asegurada, por lo cual se piensa utilizar el Registro Federal de Vehículos (R.F.V.) como dato único de identificación (el registro es único para cada unidad fabricada).

El archivo de control contendrá:

- 1.- R.F.V. que es el Registro Federal de Vehículos.- Este dato es el que ayudará a detectar los casos que interesan, ya que si se localiza en el momento de emitir alguna póliza, un Registro Federal de Vehículos contenido en este archivo, implica que ya se ha gozado del período de gracia correspondiente y se pretende repetir la operación.
- 2.- Número de póliza.
- 3.- Fecha de vigencia.
- 4.- Nombre del contratante.

Los datos 2,3 y 4 se utilizarán como información complementaria del seguro original al detectar una unidad.

#### 4.1.1.2 ORGANIZACION.

Los departamentos fijarán coordinadamente sus metas a realizar y resolverán el problema trabajando conjuntamente.

Las metas a cumplir por los departamentos serían:

##### Departamento de Ventas.

- Recabar la información por unidad asegurada, por medio de la solicitud; la cual servirá como base para la creación del Sistema de Control de Emisión.
- En caso de existir errores en la solicitud, tratar de proporcionar la información precisa en el menor tiempo posible.

##### Departamento de Emisión:

- Revisar las solicitudes en cuanto a datos generales.
- Complementar la información que requiere la solicitud con datos exclusivos únicamente para la compañía.
- Detectar errores en el llenado de la solicitud.
- Buscar soluciones a las pólizas que después de ser detectadas por el Departamento de Emisión (Sistemas), como pólizas problema, puedan o no asegurarse correctamente.

##### Departamento de Emisión (Sistemas):

- Se encargará del análisis y diseño del sistema.
- Coordinar la información que se obtiene de los diferentes departamentos involucrados.
- Suministrar la información al Departamento de Emisión, lo cual le permitirá verificar las pólizas por emitir.

##### Departamento de Cobranzas:

- Registrar los registros que hayan sido cobrados semanal-

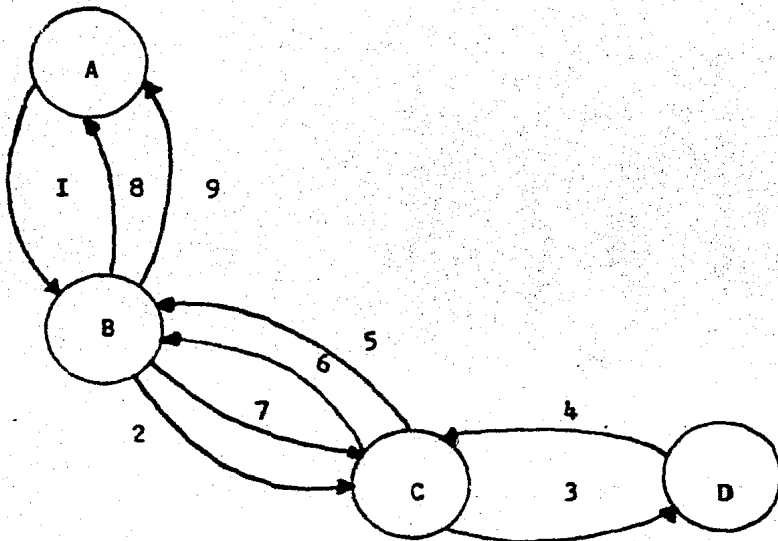
mente.

- Mandar con puntualidad y precisión estos datos.
- Revisar los datos que no hayan sido encontrados en el -- archivo de control, por no coincidir la llave, número de póliza y R.F.V.

#### 4.1.1.3 FLUJO DE INFORMACION ENTRE DEPARTAMENTOS:

Con el objeto de lograr un buen funcionamiento del sistema, se describirá el flujo de información que existiría entre los - departamentos.

D I A G R A M A No. 1



**Notación:**

- a) Departamento de Ventas.
- b) Departamento de Emisión de Automóviles.
- c) Departamento de Sistemas de Emisión de Automóviles.
- d) Departamento de Cobranzas.

**Flujo de Información:**

1. Información de la solicitud, la cual es recibada por los agentes.
2. Información revisada e inclusión de datos complementarios para poder ser procesada.
3. Recibos de Cobranzas.
4. Información sobre pólizas pagadas semanalmente.
5. Pólizas Emitidas.
6. Información sobre pólizas cuya intención es volver a asegurar la unidad después de haber gozado del período de gracia correspondiente.
7. Autorización para procesar las pólizas detectadas como carentes de dolo o mala fé de parte del contratante.
8. Pólizas emitidas, listas para ser entregadas por los agentes.
9. Información a Ventas de las causas por la que no fue emitida la póliza.

**4.1.2 COMPOSICION DEL SISTEMA.**

El sistema constará de seis etapas:

ETAPA 01.- Información de las pólizas que inician el proceso de Emisión. Esta información se encuentra capturada en una cinta magnética, la cual contie

ne las pólizas a emitir.

ETAPA 02.- Actualización del Archivo Maestro de Emisión, con las solicitudes que fueron corregidas por faltarles algún dato general o de identificación.

ETAPA 03.- Creación del Archivo de Control de Emisión, el cual contendrá el total de pólizas que se emiten diariamente.

ETAPA 04.- Actualización del Archivo de Control.

Se actualizará con los recibos de cobranza que fueron pagados, con el objeto de mantener una información al día, y dar de baja en este archivo lo que ya fue pagado y quedar sólo lo que está pendiente.

ETAPA 05.- Detectar las solicitudes que pretendan asegurarse nuevamente después de haber aprovechado un período de gracia. Una vez creado el Archivo de Control, es posible detectar estos casos.

ETAPA 06.- Actualizar el Archivo Maestro de Emisión con pólizas que ya fueron investigadas y que no hayan actuado con dolo o mala fé.

ETAPA 01 : INFORMACION DE LAS POLIZAS QUE INICIAN EL PROCESO DE EMISION.

La información por póliza que se requiere para la creación del Sistema, se obtendrá como se muestra en el flujo de información (diagrama No. 1), por medio del Departamento de Ventas mediante el llenado de la solicitud; la cual es recabada por el agente.

Dicha solicitud es la siguiente:

IDENTIFICACION **NOBRE** \_\_\_\_\_  
 DEL **DOMICILIO** \_\_\_\_\_  
**ASEGURADO**

póliza		inciso			expediente			póliza anterior			fecha de expedición	
duración		dia	mes	año	VICENCIA desde _____ hasta _____ a las 12 hrs			dia	mes	año	forma de pago	moned. parcial
prima neta					recargos			derecho de póliza				
prima total					iva			importe total a pagar				

**DESCRIPCION DEL VEHICULO**

numero comercial / marca							Tipo de Carroceria				
numero de motor			modelo	transmision	chasis	remolque	equipo	capacidad			
reg. ed. de vehiculos		placa	uso	servicio		CARGA					
						clase	descripcion				

**PARA USO EXCLUSIVO DE LA COMPANIA PRIMAS**

COBERTURAS	amparado	limite maximo de responsabilidad	
DANOS MATERIALES			\$
<b>TOTAL</b>			\$
ROB. POR DANOS A TERCEROS EN SUS BIENES			\$
DANOS POR LA CARGA			\$
ROB. POR DANOS A TERCEROS EN SUS PERSONAS		por persona	por evento
1. muerte		\$	\$
2. invalidez permanente		\$	\$
3. gastos médicos (al limite de \$100,000.00)		\$	\$
4. gastos médicos		\$	\$
DANOS POR LA CARGA			\$
RESP. CIVILIDAD CIVIL CATASTROFICA		\$ 5,000,000 en exceso de los montos siguientes	
DANOS A TERCEROS EN SUS BIENES			\$
DANOS A TERCEROS EN SUS PERSONAS		por persona	por dos o mas personas
1. muerte		\$	\$
2. invalidez permanente		\$	\$
3. gastos médicos (al limite de \$100,000.00)		\$	\$
4. gastos médicos		\$	\$
DANOS POR LA CARGA			\$
DANOS MEDICOS PARA OCUPIANTES		por persona	por evento
1. muerte		\$	\$
2. invalidez permanente		\$	\$
3. gastos médicos (al limite de \$100,000.00)		\$	\$
4. gastos médicos		\$	\$
DANOS POR LA CARGA			\$
DANOS MEDICOS PARA OCUPIANTES		por persona	por evento
1. muerte		\$	\$
2. invalidez permanente		\$	\$
3. gastos médicos (al limite de \$100,000.00)		\$	\$
4. gastos médicos		\$	\$
DANOS POR LA CARGA			\$
ROBO PARCIAL (SEGUN RELACION)			con deducible igual al 25% de la suma asegurada de bienes dañados
ACCIDENTES AUTOMOVILISTICOS DEL CONDUCTOR			Para muerte o pérdidas orgánicas

**PARA USO EXCLUSIVO DE LA COMPANIA**

**RECARGO PARA GASTOS DE AJUSTE**

Auto	Trans	In. Tarif	Desc.	Camion	Calculada	T.V. A.	Edo. Pobl.

PRIMA NETA \$

## ANEXO DE EQUIPO ESPECIAL Y REMOLQUES

Descripción	Limite de Responsabilidad	Robo parcial	Robo total
<b>Total</b>	\$	\$	\$

Observaciones:

---



---



---

COBERTURA DE ACCIDENTES AUTOMOVILISTICOS DEL CONDUCTOR		Firma de Consentimiento del Conductor Asegurado
Nombre del Conductor Asegurado	Nombre del Beneficiario designado	

Firma Solitaria

Nombre del Agente	No. de Agente	R.F.C.	Centro de Contribución	%	Comisión
La Póliza debe ser entregada al Agente	<input type="checkbox"/>		Al Asegurado:	<input type="checkbox"/>	
El recibo debe ser entregado al Agente	<input type="checkbox"/>		Al Asegurado:	<input type="checkbox"/>	

Entregar a:

Dirección del Cobro: \_\_\_\_\_ Colonia

Z.P. \_\_\_\_\_ Ciudad \_\_\_\_\_ Teléfono \_\_\_\_\_

Lugar y Fecha: \_\_\_\_\_

Firma del Agente \_\_\_\_\_ Ruta \_\_\_\_\_ Envío \_\_\_\_\_

Una vez obtenidos la totalidad de los datos generales del auto por asegurar, se procederá a complementar la información - en el Departamento de Emisión (exclusiva para la compañía).

En caso de existir errores en los datos, se registran y se enviarán al Departamento de Ventas para su pronta corrección.

La captura de datos de estas solicitudes se hará diariamente para procesarlo y obtener así las pólizas y los recibos de cobranza correspondiente, con los cuáles se controlarán los pagos realizados a la compañía.

El procedimiento será el siguiente:

La información recabada se capturará en una cinta magnética, la cual entrará a un programa I cuya función será obtener:

- a) Pólizas Emitidas.
- b) Recibos de Cobro.
- c) Listado de solicitudes rechazadas por faltantes de algún dato.
- d) Archivo Maestro de Emisión.- El cual contiene todos los datos generales del automóvil a asegurar más la información de primas a cobrar por cobertura y prima total a cobrar, incluyendo gastos de administración correspondientes. Este archivo estará contenido en un disco magnético con acceso indexado, ya que de esta forma se facilitará la detección de una póliza en particular.

La llave de identificación será:

Número de Póliza

Número de Inciso.

Con lo que respecta al inciso "c", este listado será revisado por el Departamento de Emisión para corregirlos o complementarlos.



Las pólizas serán registradas en el Archivo Maestro de Emisión por medio de una clave que indique cuál se encuentra pendiente, para poder realizar posteriormente la corrección únicamente de los datos que se localizaron como errores ( cuadro No. 1y2).

ETAPA 02 : ACTUALIZACION DEL ARCHIVO MAESTRO DE EMISION.

En base al listado que recibe el departamento de Emisión de las solicitudes que no fué posible emitir; por no tener información completa o porque los datos no entran dentro de las políticas de la compañía, se revisarán y se canalizarán según el caso:

- a) Si se trata de datos de identificación faltantes, se enviarán al Departamento de Ventas.
- b) Si fueron errores de captura, se vuelven a codificar.
- c) Si se trata de solicitudes cuyo datos no se enfocan a las políticas de la compañía, se estudiarán para poder anexar algún endoso y así poder cubrir el seguro y cobrar la prima correspondiente.

Ya corregida la información, se enviará al departamento de captura, con el objeto de obtener en una cinta las correcciones correspondientes de acuerdo al formato diseñado por el Departamento de Sistemas.

Un programa realizará estas correcciones por medio de la llave de acceso (número de póliza y R.F.V.), que como se mencionó anteriormente, es la llave del archivo indexado que facilita detectar la solicitud a corregir; para obtener posteriormente sus pólizas y recibos de cobranza (cuadro No. 3)

### ETAPA 03: CREACION DEL ARCHIVO DE CONTROL DE EMISION.

Al finalizar la Emisión diaria, se procederá a la creación del Archivo de Control de Emisión, considerando únicamente la información que del Archivo Maestro de Emisión Completo pueda ser útil.

La descripción del Archivo de Control es la siguiente:

1. R.F.V. ( Registro Federal de Vehículos).
2. Número de Póliza.
3. Fecha de Vigencia.
4. Nombre del contratante.

#### PROCEDIMIENTO:

La creación del archivo se hará con la información que contiene el Archivo Maestro de Emisión, por medio de un programa. Este programa tendrá como salida el Archivo de Control y estará en un disco magnético, el cual será un archivo indexado cuya llave de acceso será el R.F.V. (Registro Federal de Vehículos), y el número de póliza, que nos ayudará para identificar fácilmente la unidad asegurada.

El archivo contendrá solamente la información de las pólizas que no hayan sido pagadas, ya que al mandar al Departamento de Cobranzas, la relación de todas las pólizas que han sido pagadas durante el período de gracia permitido, se darán de baja en el archivo (cuadro No. 4).

### ETAPA 04: ACTUALIZACION DEL ARCHIVO DE CONTROL DE EMISION.

El Archivo de Control contendrá todas las pólizas que se emiten diariamente, por lo cual será necesario actualizarlo con las pólizas que hayan sido pagadas para mantener una información

al día; es decir dar de baja estas y mantener el archivo, únicamente con las pólizas que no hayan sido pagadas.

PROCEDIMIENTO:

El Departamento de Cobranzas registrará los pagos que hayan sido efectuados a la compañía por recibo semanalmente y lo enviará al Departamento de Captura para capturarlo en una cinta magnética.

Ya capturada la información se procederá a actualizar el Archivo por medio de un programa, cuya función será la de obtener lo siguiente:

a) Archivo de control actualizado.

El cuál contendrá las pólizas que no hayan sido pagadas.

b) Listado de pólizas no localizadas (por no encontrarse el número de póliza correspondiente). Este listado será enviado al Departamento de Cobranzas para su verificación y una vez corregido se manda nuevamente al Departamento de Captura y volver a realizar la etapa 04 (cuadro No. 5).

ETAPA 05: DETECTAR LAS SOLICITUDES QUE PRETENDAN ASEGURARSE NUEVAMENTE DESPUES DE HABER APROVECHADO UN PERIODO DE GRACIA.

Esta etapa es la que se pretende llegar en el estudio propuesto, ya que se contaría ya con el Archivo de Control, que se ha estado exponiendo etapa por etapa; lo que permitiría localizar las solicitudes con las características mencionadas.

La detección de estas solicitudes será por medio del R.F.V. (Registro Federal de Vehículos), que se encuentra tanto en la cinta magnética que contiene los datos de la Emisión diaria, como en el Archivo de Control. Para tal efecto, contar con un pro

Programa 5 cuyas funciones serán las siguientes:

- a) Detectar los automóviles cuyo R.F.V. exista en el Archivo de Control y emitirá un listado, el cual contendrá - el nombre del contratante, vigencia, número de póliza y R.F.V. para detectar el seguro original y evitar así los períodos de gracia.
- b) Obtener la cinta para que el proceso de Emisión de Pólizas continúe, pero con la certeza de no contar con ninguno de los casos mencionados.

Como se puede observar, el archivo dará la información que se requiere, un mes después de haberse creado y podrá detectar todos estos casos.

Después de esta etapa, se puede continuar con el proceso de Emisión diaria normalmente (cuadro No. 6).

**ETAPA 06: ACTUALIZAR EL ARCHIVO MAESTRO DE EMISION CON POLIZAS QUE YA FUERON INVESTIGADAS.**

Una vez detectadas las solicitudes que gozaron del período de gracia correspondiente y pretendieron aprovechar un período, el Departamento de Emisión de Automóviles elaborará una relación de cuáles son estas solicitudes, para poder argumentar al cliente de cuál es la situación que existe con respecto a su solicitud; proporcionándole todos los datos precisos acerca de su seguro original y el que pretende adquirir nuevamente.

El contratante puede argumentar lo siguiente:

- Que acaba de adquirir el bien y desconocía si ya se había asegurado anteriormente.

- Que como ya habían transcurrido algunos meses, pensó que ya no existiría control sobre el primer seguro y lo mejor sería asegurarlo nuevamente.

Estos son algunos ejemplos de las causas que pueden argumentar los clientes que aspiran a un nuevo seguro, por lo cual está a la compañía decidir si hubo o no mala fe y aprobar o no asegurarlo.

El sistema cuenta con la cinta magnética que contiene estos datos (se obtuvo anteriormente en la etapa 05) y sólo espera solución para poder procesarlos de inmediato.

La información que contiene el archivo de control se guardará según la política de cada compañía, comúnmente se guarda durante un año.

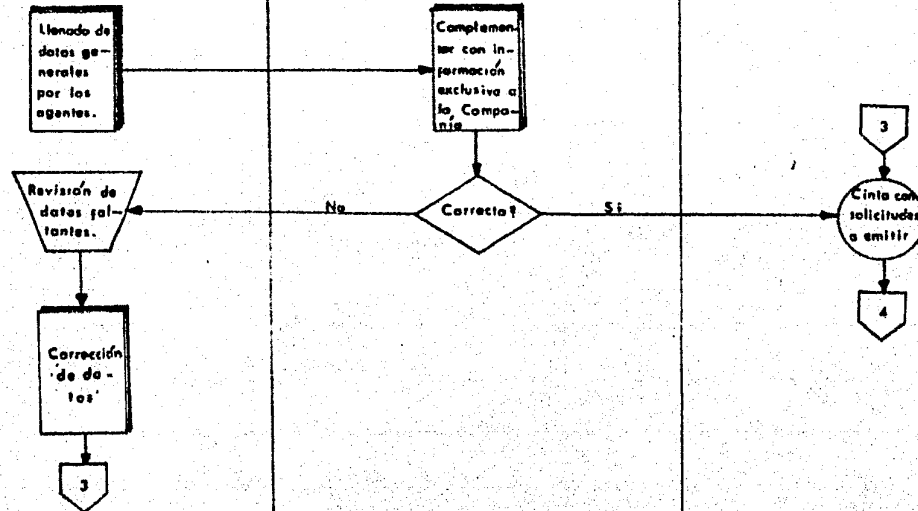
C U A D R O S

Cuadro No. 1

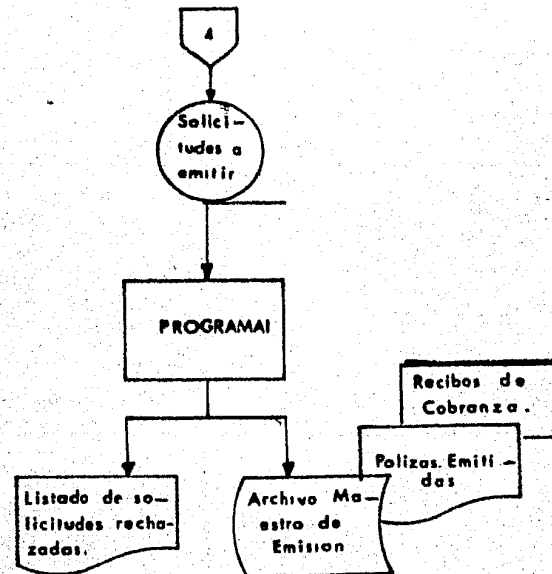
DEPARTAMENTO DE VENTAS

DEPARTAMENTO DE EMISIÓN

DEPARTAMENTO DE CAPTURA



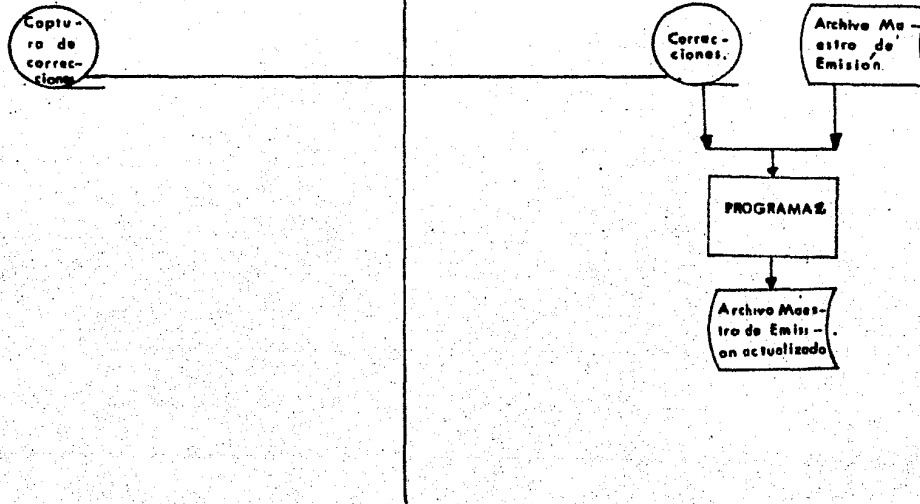
## DEPARTAMENTO DE EMISION (SISTEMAS)





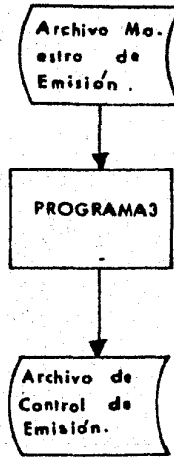
CAPTURA

DEPARTAMENTO DE EMISION (SISTEMAS)



EMISION (SISTEMAS)

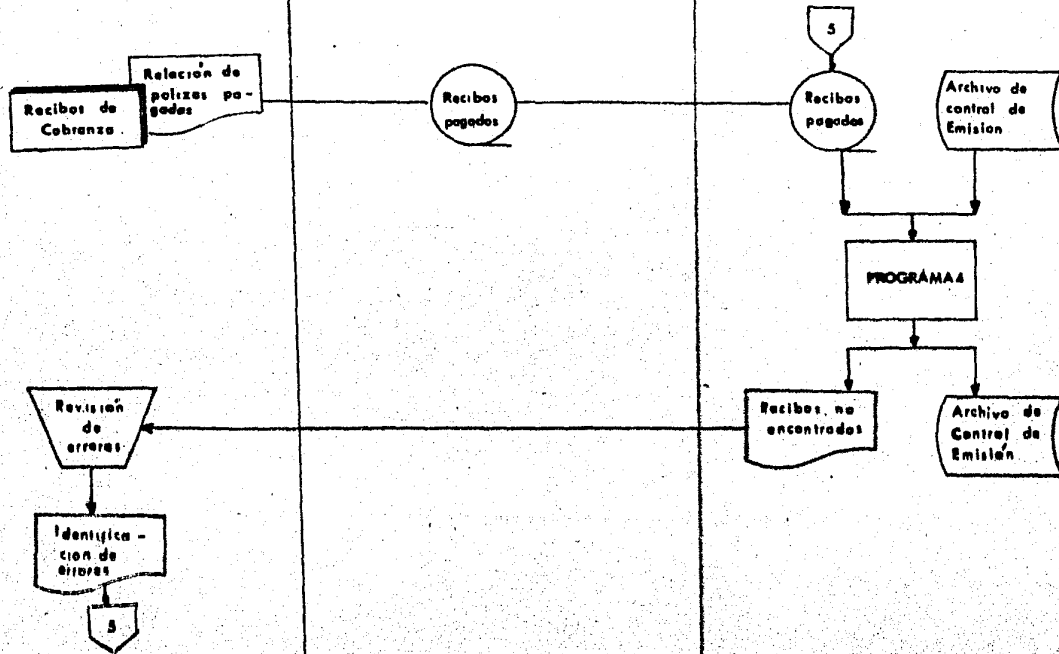
---



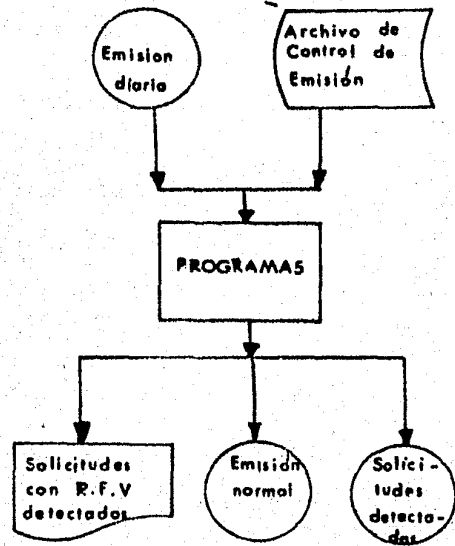
COBRANZAS

CAPTURA

EMISION (SISTEMAS).



CUADRO No. 6



para darlas de alta o baja después de su revisión

CAPITULO V

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

De todo lo citado a lo largo de este trabajo se puede concluir:

Que dada la importancia de la Administración para el éxito o fracaso de las compañías; es importante la preparación en esta ciencia de todo tipo de profesionistas, principalmente en las áreas técnicas, ya que en ellas la presentación de estos temas es mínimo y se ha comprobado que en la actualidad son de aplicación cada vez más frecuente las diversas técnicas matemáticas y científicas; que sin embargo tienen importantes aplicaciones en los estudios de los problemas de una empresa.

La temática de esta tesis es ejemplificar un proyecto en la rama técnica; una aplicación en seguro de daños (automóviles), en la cual el fin que se pretende es enfatizar la importancia que tiene el formar grupos de trabajo y conseguir trabajar como un bloque común, de tal manera que permita obtener los objetivos ya establecidos con precisión en cada una de las etapas del proceso administrativo, y se tenga así una continuidad de información que evite la pérdida de la misma al pasar ésta de un departamento a otro. Esto impedirá retardos que puedan provocar inde-

cisiones en la toma de decisiones y por lo tanto pérdidas importantes en los negocios; esto permitirá aprovechar al máximo la capacidad de todos los integrantes de la compañía.

Una vez presentadas las ventajas que presenta este nuevo tipo de organización, es necesario tenerla en cuenta en las diversas empresas, ya que México es un país que está en plena etapa de desarrollo y a futuro necesita de una buena estructuración administrativa.

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

1. Joaquín Gómez Morfín.  
La Administración Moderna y los Sistemas de Información.  
Edit. Diana, México. 1972.
2. Agustín Reyes Ponce.  
La Administración por Objetivos.  
Edit. Limusa-Wiley, México. 1971.
3. Joseph B. Maclean.  
El Seguro de Vida.  
Edit. Cicsa, México. 1962.
4. Seguros Bancomer, S.A.  
Manual de Procedimientos/1982.  
México.
5. Seguros Monterrey Serfín, S.A.  
Manual de Procedimientos/1982.  
México.