



**UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL  
"LISANDRO ALVARADO"  
DECANATO DE ADMINISTRACIÓN  
Y CONTADURÍA  
BARQUISIMETO ESTADO LARA**



**B i b l i o t e c a**



**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA, FUNCIONAL Y DE  
CARGOS DE LA EMPRESA VENEZOLANA DE FINANZAS C.A.**

**Administración  
y Contaduría**

**FEBRERO, 2005**



**UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL  
"LISANDRO ALVARADO"  
DECANATO DE ADMINISTRACIÓN  
Y CONTADURÍA  
BARQUISIMETO ESTADO LARA**



**B i b l i o t e c a**



**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA, FUNCIONAL Y DE  
CARGOS DE LA EMPRESA VENEZOLANA DE FINANZAS C.A.**

**Administración  
y Contaduría**

**INTEGRANTES:  
Acevedo P., Joalex E.  
C.I. N° V-12.375.285  
Lugo M., Julia C.  
C.I. N° V-13.436.385**

**FEBRERO, 2005**

## DEDICATORIA

A Dios, gracias por darnos la fortaleza para emprender y culminar este camino de fragosidades.

A nuestros Padres; Gladys Auxiliadora, Julio y Alix, y en su memoria Jorge Acevedo, que en todo momento representaron la razón de ser de nuestras vidas, por su amor, apoyo, comprensión, esperanza, aliento, dedicación, paciencia y sabios consejos, sacrificios desmedidos y desinteresado que hicieron posible este logro.

A nuestros Hermanos; Carmensa, Titi, Gringa, Jorge, Mayely, Raúl, Pedro, Jaqueline y David, por estar siempre a nuestro lado. Por esas palabras de motivación que dieron un norte a nuestras vidas y por ser un ejemplo a seguir personal y profesionalmente.

A mi hijo, Joalex David para demostrarte que todo sacrificio tiene su recompensa y que las metas que te traces en tu vida siempre las podrás alcanzar. Te quiero Hijo.

A nuestros Sobrinos; Isabelita, Jorgito y Jaqui. Sus sonrisas y vivacidad nos dieron ánimos para levantarnos de tantas caídas que valieron la pena vivirlas. Los adoramos.

A nuestro querido y apreciado amigo, Rodolfo Gil por acompañarnos en esta inolvidable experiencia.

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”, y toda su comunidad, por transmitirnos lo mas valioso de nuestra profesión; sus conocimientos.

A nuestro Tutor y amigo; Licenciado Jorge Fabiani, por ese espíritu vivaz y emprendedor, por su apoyo y confianza en esta investigación y anteriores trabajos.

A nuestra querida Xiomara Nelo, por ser nuestra amiga y consejera en los momento de incertidumbre.

A los Profesores, Marbella Arrieche, Gerardo Márquez, Eduard Aponte, Rosa Moro, Nicolás Vizcaya, Naudy Pereira, y Oswaldo Mujica por compartir nuestras penas y alegrías, y a quienes agradecemos su incondicional apoyo, sinceridad y aprecio.

A nuestros Profesores, Amigos, Compañeros de estudio y a todas aquellas personas que de alguna u otra forma tuvieron que ver con el logro de nuestra meta.

A todos mil gracias.

## ÍNDICE

|  |     |
|--|-----|
| DEDICATORIA                            | iii |
| AGRADECIMIENTO                         | iv  |
| INDICE                                 | v   |
| RESUMEN                                | vi  |
| <br>                                   |     |
| INTRODUCCIÓN                           | 1   |
| <br>                                   |     |
| CAPÍTULOS                              | 3   |
| <br>                                   |     |
| I EL PROBLEMA                          | 3   |
| Planteamiento del Problema.            | 3   |
| Objetivos                              | 5   |
| General                                | 5   |
| Específicos                            | 5   |
| Justificación                          | 6   |
| Delimitación y Alcance                 | 7   |
| <br>                                   |     |
| II MARCO TEÓRICO                       | 8   |
| Antecedentes de la Investigación       | 8   |
| Bases Teóricas                         | 9   |
| Bases Legales                          | 35  |
| <br>                                   |     |
| III MARCO METODOLÓGICO                 | 36  |
| Naturaleza de la Investigación         | 36  |
| Población y Muestra                    | 37  |
| Técnica de Recolección de Datos        | 38  |
| Instrumentos de Recolección de Datos   | 38  |
| Técnicas de Análisis de la Información | 40  |
| <br>                                   |     |
| IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS  | 41  |
| Identidad de la Organización           | 41  |
| Análisis                               | 42  |
| Diagnóstico                            | 90  |
| Diseño                                 | 92  |
| <br>                                   |     |
| V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES       | 137 |
| <br>                                   |     |
| BIBLIOGRAFÍA                           | 139 |
| ANEXOS                                 |     |

**UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL  
“LISANDRO ALVARADO”  
DECANATO DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA  
BARQUISIMETO ESTADO LARA**

**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA, FUNCIONAL Y DE  
CARGOS DE LA EMPRESA VENEZOLANA DE FINANZAS C.A.**

**B i b l i o t e c a**

**RESUMEN**

La investigación centra su objetivo principal en el análisis, diagnóstico y diseño de la Estructura Organizativa y el Manual de Cargos y Funciones más relevante de la compañía de Aseguradora Venezolana de Finanzas, C.A., razón por la cual se visitó la compañía en estudio con el propósito de recolectar toda la información necesaria para lograr el objetivo de la investigación. Esto permitió determinar la no formalización de la Estructura Organizativa y el Manual de Cargos y Funciones de la misma. Una vez finalizado el trabajo de Investigación, se concluyó con el diseño de la Estructura y el Manual, lo que permitirá a la organización tener una mayor fluidez en la realización de las actividades optimizando progresivamente tanto en materia de Recursos Humanos como en la productividad y competitividad de su gestión en el mercado asegurador.

## INTRODUCCIÓN

En los actuales momentos debido al desarrollo tecnológico, económico, social, cultural y paradójicamente a la crisis coyuntural originada por el factor riesgo-país que afronta el sector privado de Venezuela toman relieve las Empresas de Seguros, ya que son éstas las que previenen las consecuencias económicas dañosas de un evento futuro e incierto que afecten y/o involucren a sus asegurados, siendo “Venezolana de Finanzas C. A.”, una empresa que brinda apoyo a la sociedad venezolana, en materia de siniestros de manera armónica y coherente.

Por tal razón y debido a la diversificación sufrida por las Empresas de Garantías de Fondos Administrados, las tareas administrativas deben ser ejecutadas eficientemente para lograr la operatividad de la organización, motivo por el cual se presenta la formalización de su Estructura Organizativa y el Manual de Funciones y de Cargos; con la intención de que el personal conozca las relaciones de los individuos en los diferentes niveles jerárquicos, así como las funciones de cada Unidad Orgánica e interrelación con el sistema organizacional.

El presente estudio comprende cinco Capítulos, en los cuales se desarrollarán los diversos temas que conforman las fases en que fue realizada la investigación. A efectos de la misma se formula y justifica el problema de modo que el lector se ubique en el tópico que se quiere investigar; así mismo, se señalan los objetivos generales y específicos que se persiguen con el siguiente trabajo.

Luego se elabora un marco teórico contentivo de bases teóricas necesarias para comprender y explicar el problema objeto de estudio. Así mismo se describe la metodología que se utilizó para llevar a cabo la investigación, explicando la naturaleza de la investigación realizada, en el capítulo siguiente se comenta cómo se levantó la información y las técnicas utilizadas.

En el capítulo referente al análisis y diseño de la estructura organizativa, se describió en primer lugar la investigación, lo cual permitió conocer la empresa objeto de estudio a través del análisis de diferentes matrices, se emitió un diagnóstico de la situación y en base a esto se determinó el diseño que condujo a la aplicación de una serie de técnicas que concluyo con una nueva estructura organizativa tanto en el aspecto gráfico como descriptivo de la organización.

Como parte final de este proceso se elaboró un cuerpo de conclusiones y recomendaciones de la investigación.





## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento**

En la actualidad las organizaciones deben adaptarse a las exigencias propias del desarrollo de la sociedad, ya que éstas crecen y evolucionan. De allí se producen cambios en las organizaciones originando variaciones en los procesos sociales, administrativos, financieros y humanos, por medio de los cuales se generan nuevas necesidades que a su vez dan origen a la creación, fusión y/o eliminación de Unidades Orgánicas, para así poder adaptarse a las exigencias del mercado y utilizar al máximo sus recursos para hacerlos altamente productivos, y de la misma forma poder coordinar las distintas actividades y operaciones para alcanzar sus objetivos con la mayor eficiencia y eficacia posible.

Tomando en consideración la inmensa crisis que atraviesa la empresa privada debido al índice riesgo-país que ha tenido Venezuela y demás factores económicos, políticos y sociales, se hace obligante señalar la realidad que afecta a las empresas de garantías de fondos administrados del país, las cuales son responsables de manejar grandes cantidades de recursos financieros. En este sentido, son éstas empresas las que con mejor precisión reflejan la problemática derivada de los diversos factores antes señalados, por ser los entes responsables de la obligación que incumbe a una persona de reparar el daño causado a otros por su propio hecho, o por el hecho de las personas o cosas dependientes de ésta según la naturaleza de la conducta incumplida. Se puede decir que una buena administración descansa en una organización que se corresponda con su misión, visión y objetivo institucional.

La eficiencia gerencial de una organización, se debe en parte a los Sistemas Administrativos, los cuales deben estar acordes con la realidad y demandas planteadas a la institución, por lo que se considera fundamental realizar la estructura del sistema, con la finalidad de plantear una alternativa que permita el desarrollo y evolución del mismo y resolver de manera permanente la toma de decisiones. Esta alternativa en un futuro se incorporará progresivamente a la organización.

Es por esto que la empresa “Venezolana de Finanzas, C.A.” para alcanzar el logro de sus objetivos, debe promover la formalización y utilización de sus sistemas administrativos, ya que actualmente cualquier actividad institucional persigue optimizar el trabajo ejecutándose de la mejor manera, en el mínimo tiempo y al menor costo posible, mediante la organización eficiente de sus recursos basados en una estructura organizativa adecuada que le permita definir actividades y conocer las posiciones de las diferentes partes que la conforman.

Es así como siendo ésta empresa una institución económica que asume la ocurrencia del riesgo o siniestro garantizado por la pólizas de sus clientes, es fundamental que cuente con una sólida organización con coherentes y flexibles bases jurídicas administrativas que le permitan actuar acorde a las exigencias que le imponen las Leyes y el entorno.

Venezolana de Finanzas C.A, no escapa de esta realidad, y más aún en estos momentos en que las exigencias tanto internas como externas demandan un crecimiento de servicios, lo que la compromete a impulsar sistemas y procesos que mejoren su gestión, a través de una gerencia que se identifique con la realidad y que responda al nuevo reto que se le impone.

Lo antes expuesto origina el presente estudio referente al diseño de la estructura organizativa, funcional y de cargos de la empresa Venezolana de Finanzas, C.A.

## **Objetivos**

### **General**

B i b l i o t e c a

Diseñar la estructura organizativa, funcional y de cargos de la empresa “Venezolana de Finanzas, C.A.”.

### **Específicos**

- Enunciar los fundamentos teóricos de la estructura organizacional, funcional y de cargos.
  - Determinar los elementos estructurales, funcionales y de cargos de la empresa objeto de estudio.
  - Diagnosticar la situación estructural, funcional y de Cargos de la Empresa “Venezolana de Finanzas, C.A.”.
  - Elaborar los manuales de cargos y funciones.
- Administracion  
y Contaduria

## **Justificación**

Venezuela, un país en vías de desarrollo inmerso en el proceso de globalización de los mercados mundiales ha tenido que adaptarse a los cambios frecuentes que vive el mundo, y ello repercute directamente en las organizaciones tanto públicas como privadas que tratan de evolucionar según las necesidades del medio ambiente y su entorno, para lograr un modelo mas eficaz y eficiente en lo referente al capital humano, sus recursos materiales y sus recursos financieros.

Es por ello que la presente investigación se justifica fundamentalmente por la necesidad que tiene toda empresa de plantear una estructura organizativa adecuada, moderna y flexible, ya que ésta es requisito indispensable para el desarrollo de sus funciones como una organización exitosa.

Por otra parte el estudio aporta beneficios a la empresa, ya que éste puede en el futuro evitar problemas que desemboquen en el incumplimiento de su misión, visión y objetivos, y que en gran medida se deberá a la no formalización de los Sistemas Administrativos. En este sentido dicha investigación es un instrumento que facilita la Gestión Administrativa, ya que está orientada a corregir las posibles fallas que existan para alcanzar la eficiencia operacional y aumentar la preparación y conocimientos del personal, así como ayudar al nivel estratégico a explicar los objetivos y funciones de los cargos adoptados para lograr y asegurar que sus funciones sean confiables al igual que la toma de decisiones . De igual manera, el estudio posee pertinencia social y validez científica, ya que está avalado por una serie de Teorías Administrativas, además es relevante para estudiantes de las carreras de Administración, Contaduría y demás carreras a fines, así como también para profesionales y público en general.

## **Delimitación y Alcance**

Esta investigación se delimita en espacio a la empresa Venezolana de Finanzas C.A., ubicada en el Centro Comercial Parral, Piso 3, Oficina 3-18, al Este de Barquisimeto, y se llevó a cabo en el lapso comprendido entre Septiembre de 2004 y Febrero de 2005.

Como alcance se tiene el lograr definir los cargos y funciones de la empresa y presentar importantes instrumentos tales como el Manual de Cargos y Funciones que describe la estructura organizativa en su aspecto funcional; y el organigrama que describe la estructura conformada por las unidades orgánicas.



**Administración  
y Contaduría**

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

#### **Antecedentes de la Investigación**

Luego de efectuar una revisión exhaustiva de la bibliografía especializada y de investigación, con el objetivo de recopilar información precisa y veraz, se encontraron varios trabajos realizados sobre el área objeto de estudio. Sin embargo, para efecto de esta investigación se tomarán como antecedentes los que siguen.

En este sentido, se tiene que Arriechi, L., y otros (1995) realizaron el trabajo titulado “Análisis Y Diagnóstico De Las Normas Y Procedimientos Administrativos De A Caja De Ahorro Y Préstamo Del Personal Obrero De Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (CAPPO-UCLA)” en donde expresaron que la inconsistencia en el desarrollo de los trámites operativos, así como en la toma de decisiones, es producto de la carencia de un Manual de Procedimientos que logre darle carácter formal y la necesidad de formular normas que regulen las actividades a fin de establecer los parámetros dentro de los cuales debe actuar el personal del área en la ejecución de sus tareas.

Espinoza, Sara y Otros (1999), en el trabajo de grado presentado en el Decanato de Administración y Contaduría de la UCLA, titulado “Manual De Normas Y Procedimientos Administrativos Para Seguros Horizonte C.A. Sucursal Barquisimeto”, plantean que la importancia de disponer de un Manual de Normas y Procedimientos Administrativos les permitirá tener formalizada sus rutinas operativas de trabajo, facilitándole a dicha organización, el cumplimiento de su misión, y visión de tal manera de hacerse mas eficientes, además de que se simplifica el trabajo en la empresa así como el de sus empleados.

Fuenmayor, Jesús y otros (2002) en su investigación “El Rol Del Contador En La Implementación De Los Sistemas Contables A Nivel Empresarial En El Municipio Palavecino”, comentan que la eficiencia y la eficacia que brindan los Sistemas Administrativos contribuyen al desarrollo de sus actividades, permiten optimizar funciones facilitando la toma de decisiones.

En este orden de ideas, Garcés, Doris y otros (2002) en la investigación “Diseño De Un Manual De Normas Y Procedimientos Para El Departamento De Almacén De La Empresa Autoelisco S.A.”, concluyen que por la carencia de los Sistemas Administrativos, la empresa presenta fallas en la distribución de las tareas adjudicadas al personal que allí labora, que a su vez afecta el control y supervisión de la Unidad de Almacén.

Colmenares, Tayra (2004), en su trabajo de grado “Diseño De Un Manual De Funciones De Los Cargos Para El Área Administrativa De La Unidad Quirúrgica Los Leones C.A.”, señala que debido a que la empresa carece de Manuales de Normas y Procedimientos, un Organigrama y a que posee un sistema de información precario que dificulta la toma de decisiones, el personal que allí labora se encuentra desmotivado ya que las tareas no se encuentran claramente definidas, lo cual les impide ser eficientes y eficaces.

### **Bases Teóricas**

A mediados de los años cincuenta Ludwig Von Bertalanffy ideó la Teoría General de Sistemas que se ocupa del desarrollo de esquemas teóricos sistematizados, que permiten entender las relaciones entre las diferentes partes que forman un todo o cualquier fenómeno empírico, y entre éste y su ambiente.



A lo largo de nuestras vidas la mayor parte de nuestro tiempo pertenecemos a una organización u otra; un Liceo, un Colegio, la Universidad, Equipo de Fútbol, un Grupo Musical o Teatral, una Organización Religiosa o una Empresa que pueden tener una estructura formal; sin embargo todas están compuestas por equipos orientados a alcanzar unas metas que constituyen el elemento básico de toda organización, para ello se debe crear un programa o método que lo garanticen.

La organización como unidad social, a decir de Chiavenato (1993), “es la asociación humana destinada a alcanzar determinados objetivos. Es el caso de las empresas, cualquiera que sea su tamaño, su prioridad o tipo de actividad”.

Las organizaciones están constituidas por factores interdependientes que incluyen individuos, grupos, aptitudes, motivación, estructura formal, interacción, metas, status, y autoridad; se caracterizan por la división del trabajo, poder y autoridad y tienen una tendencia natural a avanzar, elaborar sus actividades los niveles más altos de diferenciación y organización

El comportamiento de las organizaciones se orienta hacia ciertas metas que los miembros del grupo conocen de alguna manera, donde los mismos utilizan conocimientos y técnicas para la consecución de sus tareas; éste grupo formado por individuos que trabajan, conviven y cooperan en relaciones de interdependencia o bien donde forman parte de un sistema social.

En este orden de ideas, la organización como unidad social está compuesta por grupos de personas que están dispuestas a trabajar por un fin o propósito en común; por lo general, este propósito está expresado en términos de metas. En segundo lugar, cada una está compuesta de recurso humano que nace, crece, se educa, trabaja, se alimenta y se divierte dentro de las organizaciones y de ellas dependen para vivir.



Tercero, todas las organizaciones desarrollan una estructura sistemática que define los papeles formales y limita el comportamiento de sus miembros.

Se puede concluir que el término Organización se refiere a una entidad que tiene un propósito preciso, incluye gente o miembros y posee una estructura sistemática.

Desde los orígenes de la humanidad, el hombre se asoció a otros para alcanzar, mediante el esfuerzo conjunto, determinados objetivos. De ese esfuerzo conjunto nacieron las empresas primitivas que se remontan por ejemplo a la época de los Egipcios; de allí en adelante a través de diversos cambios y sucesos surge la gran empresa y la administración moderna.

La Administración Moderna surgió en el inicio del siglo pasado, cuando dos ingenieros publicaron sus experiencias. Uno era el Norteamericano, Frederick Taylor (1856-1915), quien creó la llamada Escuela de Administración Científica, cuya inquietud era aumentar la eficiencia de la industria por medio de la racionalización del trabajo de los operarios.

El otro ingeniero, el francés Henri Fayol (1841-1925), quien creó la llamada Escuela Clásica de la Administración, cuya preocupación era aumentar la eficiencia de la empresa con base en la organización de ésta y la aplicación de principios generales de administración. Las ideas y planteamientos de estos pioneros de la Administración han sido básicos para el estudio de dicha ciencia; permitiendo el desarrollo de diversas escuelas y teorías que se preocupan por el estudio de las organizaciones.

Partiendo de esto, Fremont Kast concluyó que la Administración comprende la coordinación de hombres y recursos materiales para el logro de ciertos objetivos.

Para lograr el éxito de una empresa, la administración debe definir sus metas, objetivos, hacer planes y organizar un sistema de procedimientos para realizarlos, delegar responsabilidades, establecer métodos apropiados y normas de operación, desembocando en la evaluación de resultados.

La tarea de la administración consiste en interpretar los objetivos propuestos por la empresa y establecer las maneras de alcanzarlos por medio de la acción administrativa; siendo ésta la fuerza primordial dentro de las organizaciones para coordinar los recursos humanos y materiales con el fin de alcanzar los objetivos propuestos por la misma.

La Administración es una teoría formada por muchas actividades que están inmersas en el proceso administrativo, donde se pone en práctica con idoneidad las funciones fundamentales de la Ciencia Administrativa que comprenden: la Planificación, Organización, Dirección, Ejecución Y Control de las actividades conducentes a las metas.

Por alguna razón hay ejecutivos que consideran como especialmente dificultosa la función de tomar decisiones. Y esto, aunado a instrucciones complicadas, conflictos en las órdenes, disputas por jurisdicciones, problemas mas complejos y otras circunstancias, tiende a aumentar el desorden y la confusión.

En cualquier empresa, no considerar, analizar, reconocer y solucionar los problemas de más envergadura, puede conducir a una situación seria. La falta de identificación de dichas fallas se debe algunas veces a que no se presta atención a las señales de peligro, a la carencia de un conocimiento claro y oportuno de los resultados y/o a no estar organizado en forma adecuada para identificar esa clase de problemas importantes. El no considerar, analizar y resolver situaciones, podrá atribuirse, a conocimientos insuficientes o falta de experiencia.

La Planificación es una forma concreta de la toma de decisiones que aborda el futuro específicos que los Gerentes quieren para las Organizaciones donde se desempeñan, es decir, es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente en torno a cada organización y se adapta a ellas. La Planeación se hace formulando un sistema de procedimientos y políticas que reflejen los objetivos y metas básicas de la administración, porque un sistema bien planeado y aplicado, contribuirá a obtener los resultados apetecidos en la mejor forma y con el menor gasto de tiempo y esfuerzo.

B i b l i o t e c a

Según James Stoner (1996), “Planificar implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones, y se basan sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas”. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Además, los planes son las guías para que: (1) la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos; (2) los miembros de la organización desempeñen actividades congruentes con los objetivos y los procedimientos elegidos; y (3) el avance hacia los objetivos puedan ser controlados y medidos de tal manera que cuando no sea satisfactorio, se puedan tomar medidas correctivas.

Administración y Contaduría

El primer paso para planificar consiste en elegir las metas de la organización. A continuación se establecen metas para cada una de las subunidades, de la organización, es decir, sus divisiones, departamentos, etc. Definidas estas, se establecen programas para alcanzar las metas de manera sistemática. Sobra decir que, al elegir objetivos y preparar programas el gerente de mayor jerarquía analiza su viabilidad, así como las posibilidades de que otros gerentes y empleados de la organización lo acepten.

Las relaciones y tiempo son fundamentalmente para las actividades de la planificación. La planificación produce una imagen de las circunstancias futuras deseables, dado los recursos actualmente disponibles, las experiencias pasadas, etc.

Los planes preparados por la alta dirección que cargan con la responsabilidad de la organización entera, pueden abarcar plazos de entre cinco a diez años. En una organización grande, los planes pueden significar compromisos de miles de millones de dólares, por otra parte, los planes de partes concretas de la organización abarca plazos mucho mas cortos, por ejemplo estos planes pueden referirse al trabajo del día siguiente o para una junta de dos horas, que tendrá lugar la semana entrante.

Para que las personas dentro de la organización puedan contribuir con el logro de las metas establecidas, deben tener absoluto conocimiento sobre el propósito y el objetivo del grupo, así como los medios para alcanzarlos.

En el proceso de planificación se siguen normalmente una secuencia, la detención de las oportunidades, el establecimiento de los objetivos, el desarrollo de premisas, determinación, evaluación y selección de un curso de acción, formulación de planes derivados y la estructura de presupuestos.

La planificación debe partir del diagnóstico real para determinar las oportunidades y debilidades que enfrentan, tanto interna como externamente, así debe considerarse la competencia, el mercado, las necesidades, gustos y preferencias de los clientes con una perspectiva clara sobre las posibilidades, se procederá a establecer los objetivos debidamente jerarquizados, que determinaran lo que se debe hacer, cual será la secuencia de las acciones a seguir y los medios políticos, procedimientos y presupuestos a utilizar. Es indispensable establecer supuestos bajo los cuales se planifica, considerando el entorno y el ambiente donde se aplicaran los planes.

La planificación establece un esfuerzo coordinado. Da dirección a los gerentes y a los no gerentes por igual. Cuando los empleados saben a dónde va la organización y con qué deben contribuir para alcanzar ese objetivo, pueden coordinar sus actividades, cooperar entre ellos y trabajar por equipos. Sin la planificación, los

departamentos podrían estar trabajando con propósitos encontrados e impedir que la organización se mueva hacia sus objetivos de manera eficiente.

La forma mas popular de describir los planes organizacionales es por su amplitud, marco temporal, especificidad y frecuencia de uso. Sin embargo, estas clasificaciones de la planificación no son independientes, por ejemplo los planes a corto y largo plazo están íntimamente relacionados con los planes estratégicos y operacionales. Los planes de un solo uso generalmente solo son estratégicos, a largo plazo y direccionales.

Organizar es un proceso gerencial permanente, que consiste en el acto o proceso de definir las líneas de autoridad y responsabilidad de los individuos, y coordinar sus esfuerzos personales para la armoniosa consecución de los objetivos previstos.

Al respecto James Stoner (1996) indica que “organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización”.

Diferentes metas requieren diferentes estructuras por ejemplo, la organización que pretende desarrollar programas de Software para computadores necesitará una estructura diferente a la que requiere un fabricante de jeans. Producir un producto estandarizado, como un jeans, requiere técnicas eficientes para la línea de montaje, mientras que la producción de un programa de software requiere la formación de equipos de profesionales.

La organización produce la estructura de las relaciones de una organización y estas relaciones estructuradas servirán para realizar los planes futuros. Otros aspectos de las relaciones que es parte de organización consiste en buscar a personal nuevo

para que se unan a la estructura de las relaciones. Esta búsqueda se conoce como **INTEGRACIÓN DEL PERSONAL**.

La segunda función administrativa del proceso organizativo comprende cuatro pasos fundamentales, los cuales se cumplirán luego de haberse formulado los objetivos, políticas y planes de apoyo. Estos pasos son:

- La identificación de las actividades necesarias para lograr los objetivos.
- El agrupamiento de ellas de acuerdo a los recursos humanos y materiales disponibles.
- La delegación de la autoridad necesaria para realizar las actividades.
- Coordinar horizontal y verticalmente las relaciones de autoridad e información.

La organización implica para estos autores una estructura formalizada de papeles que debe expresar con claridad quien ejecuta las tareas y quien es el responsable de los resultados, con el objeto de fortalecer el desempeño de las personas y la constitución de redes de toma de decisiones y de comunicaciones que avalan los objetivos de la empresa. Con esta estructura formalizada coexiste la organización informal, red espontánea de relaciones interpersonales que crece sin un objetivo específico, pero que contribuye con los objetivos de la empresa.

Otro aspecto a considerar es la división interna en departamentos, concebidos como un área, división o sucursal definida de una organización sobre la que un administrador tiene oportunidad para el desempeño de actividades específicas.

La estructura organizativa debe reflejar los niveles organizacionales, los cuales están determinados por el número de personas que un administrador puede supervisar eficientemente, es decir, por el tramo de administración este dependerá a



su vez de una serie de factores como la capacitación de los subordinados, la clara delegación de autoridad para realizar tareas precisas, planes y objetivos bien definidos, cambios en el entorno, la comunicación e interacción eficaz entre supervisor y supervisado, disposición de estos para asumir responsabilidades y su madurez y la complejidad de las tareas, las observación de los múltiples factores que limitan el número exacto de supervisados en la empresa es lo que se conoce como principio del tramo de la administración.

La estructura de la organización debe revelar además las relaciones de autoridad, entendiéndose esta como el derecho de la persona que ocupa un puesto a tomar decisiones con cierta libertad y prudencia, pueden ser de líneas de staff. La máxima claridad en las líneas de autoridad permitirá la mas precisa asignación de responsabilidades lo que se conoce como principio escalar.

Pero la autoridad no puede concentrarse en un nivel jerárquico, debe dispersarse a través de la organización, de allí la necesidad de la delegación cuando el número de subordinados que se puedan supervisar eficazmente sea superado.

Para que el proceso de organización sea efectivo, cada miembro debe conocer y comprender el funcionamiento de la red de centros de decisión y comunicación que se ha estructurado con el propósito de coordinar esfuerzos para lograr las metas del grupo, para ello la administración cuenta con los organigramas, de descripciones de puestos.

Los organigramas constituyen la representación gráfica de la estructura de la empresa, en el cual se reflejan las relaciones entre los departamentos a lo largo de las líneas de autoridad. Sin embargo, no permiten visualizar las importantes relaciones informales y en muchos casos muestran las organizaciones como deberán ser y no como son realmente.

La eficacia del proceso de organización, estará determinada por la comprensión que todos los miembros de la organización tengan de su estructura organizativa, concebida para alcanzar los objetivos de la empresa, la capacitación de un medio a través del cual se puede lograr este entendimiento y por consiguiente su posición en esa estructura y las relaciones existentes.

Asimismo permitirá el fomento y la consolidación de la cultura organizacional, consolidará el compromiso y fidelidad hacia los planes, especialmente en un modelo de administración perceptiva cuya solidez y crecimiento depende de los elementos ya atados.

Es de conocimiento universal que las organizaciones se componen de personal operativo y gerentes, que los empleados generalmente están colocados en una de cuatro categorías: alta gerencia, gerencia de nivel medio, gerentes de primera línea y personal operativo, pero ¿Cómo se determinan las categorías organizacionales?, ¿Cómo se define la interacción entre los niveles?, ¿Quién tiene la autoridad para tomar decisiones?, son preguntas cuyas respuestas son sólo algunos aspectos de la dimensión vertical de las organizaciones entre los que encontramos la Unidad de Mando, Autoridad y Responsabilidad, Intervalo de Control y por último la Centralización y Descentralización.

**Unidad de Mando** es un concepto que se refiere a con quién se reporta un trabajador. Existen dos puntos de vistas para enfocarla:

(1) El Clásico que sostiene que un subordinado debía tener un superior y solo uno ante quien es directamente responsable de lo contrario, éste tendrá que hacer frente a exigencias o prioridades en conflicto de varios gerentes.



(2) El Contemporáneo que sostiene que la unidad de Mando es lógica cuando las organizaciones son relativamente simples. Actualmente en la mayor parte de las organizaciones impera este principio al diseñar actividad y relaciones de trabajo.

**Autoridad y Responsabilidad** es otro aspecto importante de la dimensión vertical de la estructura organizacional que los gerentes deben determinar, es el tipo y la cantidad de autoridad y responsabilidad que los miembros de la organización tendrán. Al igual que la Unidad de Mando posee dos enfoques:

(1) El Clásico que dictamina que la autoridad se refiere a los derechos inherentes en una posición gerencial, para dar órdenes y esperar que éstas se obedezcan, es decir que cada posición de gerencia tiene ciertos derechos que el ocupante de la posición adquiere solo por el hecho de ocupar ese puesto, la autoridad permanece en el puesto, por ejemplo cuando una organización tiene un nuevo presidente, el presidente saliente ya no tiene ninguna autoridad para actuar a nombre de la organización o tomar decisiones en lo que la empresa va a hacer solo el nuevo presidente posee esa autoridad. Los autores clásicos distinguían entre dos tipos de relaciones de autoridad de línea: autoridad de línea (la que se otorga a un gerente de dirigir el trabajo de un subordinado) y autoridad de staff (autoridad concedida a individuos que apoyan, asisten y asesoran a otros que tienen autoridad de línea).

(2) El Contemporáneo liderizada por Chester Barnard, quien propuso la Teoría de la Aceptación de la Autoridad que indicaba que la autoridad proviene de la disposición de los subordinados a aceptarla. Barnard sostiene que los subordinados aceptarán órdenes solo si satisfacen las condiciones siguientes (a) Comprenden órdenes, (b) Consideran que la orden es consistente con el propósito de la organización, (c) La orden no está en conflicto con sus creencias personales, y (d) Son capaces de desempeñar la tarea como se les indica.

El **Intervalo de Control** se refiere a cuántos subordinados puede supervisar un gerente de manera eficaz y eficiente y también posee dos enfoques:

(1) El Clásico prestó gran atención a este concepto, varios autores reconocieron que el nivel en la organización era una variable de contingencia que podría afectar este número. Sostenían que conforme un gerente asciende en la jerarquía organizacional, tenía que hacer frente a una más amplia variedad de problemas complejos y mal estructurados, así que los altos ejecutivos deberían tener un ámbito de control más pequeño que los gerentes de nivel medio, de igual manera que los gerentes de nivel medio requerían un ámbito más pequeño que los supervisores. El intervalo de control en mayor grado determina el número de niveles y gerentes que tienen una organización. Si se mantienen otros elementos iguales, mientras más amplio o grande sea el intervalo de control, más efectivo será el diseño de la organización.

(2) El punto de vista Contemporáneo, ya que cada vez más organizaciones están reduciendo el número de posiciones gerenciales mediante la reducción de tamaño y la reestructuración, encontramos que los intervalos de control generalmente están creciendo para los gerentes, lo cual se puede contrarrestar si periódicamente se adiestra al personal puesto que es evidente que cuanto más entrenamiento y experiencia tengan los subordinados, menos supervisión directa necesitarán, por tanto los gerentes que tienen empleados bien entrenados y experimentados pueden funcionar bastante bien con un intervalo de control más amplio.

Uno de los factores que caracteriza la estructura de una organización es la cantidad de centralización, que está en función de cuanta autoridad para la toma de decisiones se ha delegado hacia los niveles bajos de la gerencia. La **Centralización – Descentralización** es un concepto relativo, no absoluto, lo que se quiere decir con esto es que una organización nunca está completamente centralizada o descentralizada ya que se pondría en riesgo su eficacia. A continuación se explicarán

los puntos de vista clásico y contemporáneo que ayudarán a profundizar un poco más sobre estos conceptos.

(1) El Clásico al establecer la descentralización como uno de sus 14 principios de la Administración, Henry Fayol señaló que la cantidad apropiada de centralización o descentralización depende de la situación. Tradicionalmente las organizaciones estaban estructuradas en forma piramidal, con una concentración de autoridad y poder en la cumbre, lo cual explica la toma de decisiones relativamente centralizada.

(2) El Contemporáneo, en las organizaciones actuales, los gerentes deciden la cantidad de centralización – descentralización que mejor les permita poner en práctica sus metas y estrategias. Un aspecto de la descentralización que ha recibido mucha atención últimamente es el concepto de delegación de la autoridad que no es más que dar a los empleados autoridad sustancial y voz para tomar decisiones propias.

La Dirección se relaciona con el mando, la coordinación y control. Mandar es emitir órdenes precisas, dar instrucciones o fijar estipulaciones y reglamentos de acuerdo con los cuales se llevarán a cabo los trabajos.

Para James Stoner (1996) dirigir implica “mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales”. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás que se unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización. Los gerentes, al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo.

Esta etapa del proceso administrativo es definida como el proceso de influir sobre las personas para lograr que contribuyan a las metas de la organización y del grupo.

Para ejercer influencia sobre las personas el administrador debe capacitarse a fin de inducirlas hacia alcanzar los objetivos de la organización, simultáneamente con sus objetivos personales. Entender el proceso administrativo el mas fundamental de los elementos, el hombre, como ser autónomo, impredecible, que sufre las influencias del medio externo, que tiene aspiraciones, necesidades de autorrelación, precisa el dominio de los conceptos de motivación y liderazgo.

Como motivación se considera toda clase de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. El proceso es explicado mediante la cadena necesidad – deseo – satisfacción, según la cual el individuo tiene una necesidad, determinada fundamentalmente por el ambiente donde se encuentre, este producirá un deseo que genera tensiones que lo conducen a actuar para obtener satisfacción. Las recompensas o incrementos que estimulan a las personas para satisfacer esos deseos son llamados motivadores.

Se han desarrollado técnicas para motivar a las personas entre las que se destaca la participación, de acuerdo con éste se les consulta sobre las acciones a seguir en aspecto que los afectan así se obtendrá un valioso aporte en la solución de los problemas, se sentirán altamente motivados para cumplir con los objetivos y satisfagan sus necesidades de reconocimiento, afiliación y aceptación.

En el proceso administrativo el liderazgo es un concepto fundamental el administrador para ser eficaz en el desempeño de sus funciones debe inducir a las personas hacia el logro de los objetivos, motivarlos, influir sobre ellos para que aprovechen su capacidad creativa intensamente y pongan su experiencia al servicio de

los intereses del grupo y de la organización, es decir el administrador debe ejercer el liderazgo.

Los autores señalan que las personas capaces de ejercer el liderazgo, tiene al menos cuatro rasgos esenciales, capacidad para usar el poder eficaz y responsablemente, para comprender los esfuerzos que motivan a las personas en diferentes situaciones y en diferentes momentos para inspirarlas y capacidad para actuar de manera que desarrolle un ambiente que fomente las motivaciones y darle respuestas.

Se han realizado numerosos estudios para explicar los estilos de liderazgo y las características de los líderes, los referidos autores exponen el principio fundamental del liderazgo señalando que debido a que las personas tienden a seguir a quienes les ofrecen los medios para satisfacer sus metas personales, los administradores tendrán mayores probabilidades de ejercer un liderazgo eficaz en la medida en que comprendan que motivar a sus subordinados puede mejorar las acciones de éstos y puede reflejar esa comprensión en su gestión administrativa.

En el modelo de administración de autogestión o participación en el proceso de dirección es esencialmente importante, ya que la capacidad de los administradores para motivar a las personas a participar dependerá de la consolidación, crecimiento y mantenimiento del apoyo que se haya emprendido, es esto indispensable para contar con líderes altamente eficaces.

Controlar es en realidad una tarea de comprobación para estar seguros de que todo se encuentra en orden. Parte de esta comprobación se realiza por supervisores y otros responsables. Ellos rendirán si se les dice, los informes necesarios y emprenderán la acción correspondiente para corregir las situaciones indebidas

Los costos son sólo un aspecto de lo que los gerentes tratan de controlar. Si una organización tiene controles inadecuados, puede enfrentar costos que se disparan o que no están alcanzando sus metas. Por mucha que sea la planificación, una idea puede estar mal implementada sin un sistema de control satisfactorio. La administración efectiva, por tanto, necesita considerar los beneficios de un sistema de control bien diseñado para la organización

El control puede definirse como el proceso de vigilar actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa. Todos los gerentes deben participar en la función de control, aun cuando sus unidades estén desempeñándose como se proyectó. Los gerentes no pueden saber en realidad si sus unidades funcionan como es debido hasta haber evaluado qué actividades se han realizado y haber comparado el desempeño real con la forma deseada.

Un sistema de control efectivo asegura que las actividades se terminen de tal manera que conduzca a la consecución de las metas de la organización. El criterio que determina la efectividad de un sistema de control es qué tan bien facilita el logro de las metas.

El Control de Mercado es un enfoque para controlar que se centra en el empleo de mecanismos de mercado externos, como la competencia de precios y la participación relativa en el mercado, para establecer las normas empleadas en el sistema de control. Este enfoque se emplea generalmente en organizaciones donde los productos y servicios de la firma están claramente especificados, son distintos y donde existe una fuerte competencia de mercado. Bajo tales condiciones, las divisiones de una compañía frecuentemente se convierten en centros de utilidades y se evalúan por el porcentaje del total de las utilidades corporativas que general.



Otro enfoque a un sistema de control es el burocrático que se concentra en la autoridad de la organización y depende de normas, reglamentos, procedimientos y políticas administrativas. Este tipo de control depende de la estandarización de las actividades, descripciones de puesto bien definidas y otros mecanismos administrativos como presupuestos, para asegurar que los empleados exhiban comportamientos apropiados y reúnan normas de desempeño.

Bajo el control de clan, los comportamientos de los empleados se regulan por los valores, normas, tradiciones, rituales, creencias y otros aspectos de la cultura de la organización que son compartidos.

El proceso de control consta de tres pasos separados y distintos:

- Medir el desempeño real.
- Comparar el desempeño actual contra una norma o estándar.
- Tomar acción gerencial para corregir desviaciones o normas inadecuadas.

Es importante que se debe estar consciente de que el proceso de control supone que las normas de desempeño ya existen pues se crean durante el proceso de planificación y que estas normas serán las indicadoras del desempeño específico que define la gerencia.

Según Gómez, G. (1997) “un sistema es un conjunto de componentes destinados a lograr un objetivo particular, de acuerdo con un plan. Es una serie de funciones, actividades u operaciones ligadas entre sí ejecutadas por un conjunto de empleados para obtener el resultado deseado”.

Los sistemas pueden clasificarse de la siguiente forma:

- Sistemas Determinísticos y Probabilísticos.
- Sistemas Físicos y Abstractos.
- Sistemas Naturales y Elaborados.

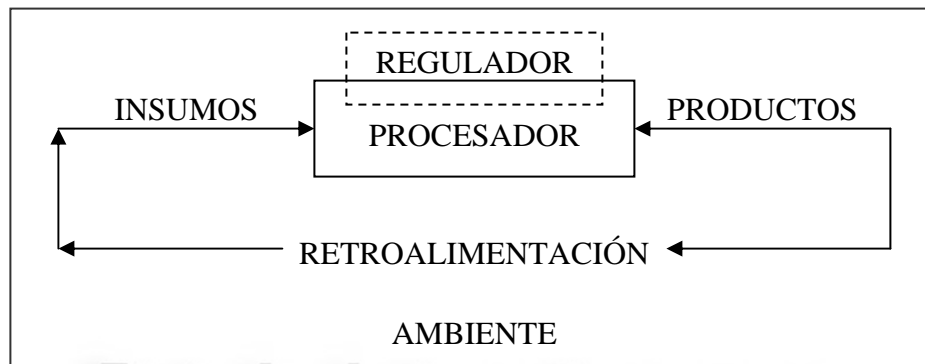
Los Sistemas Determinísticos son aquellos que pueden predecirse y describirse en forma detallada a pesar de lo complicado que éstos puedan ser. Por el contrario los Sistemas Probabilísticos son aquellos donde el factor esencial es la incertidumbre, los que no se pueden presagiar, anunciar, determinar.

Los Sistemas Físicos son aquellos que se valen de elementos tangibles como herramientas, maquinarias, equipos entre otros. Los Sistemas Abstractos son la contraposición de los Físicos pues se valen de la psiquis; ideas, planes, hipótesis, en fin se basan en la mente de la persona.

Los Sistemas Naturales son aquellos cuyos procesos se originan de forma natural, estos se dividen en Sistemas Abiertos son aquellos que reciben influencias de los suprasistemas, y en Sistemas Cerrados que funcionan sin necesidad de interactuar con otros sistemas. Este último se menciona para efectos prácticos pero se dice que no son reales.

Todo sistema se compone de insumos; que no son mas que los elementos que ingresan para ser transformados, el procesador es el elemento que convierte el insumo, el producto que es el resultado de la transformación, el regulador es el elemento que disciplina el procedimiento y de la retroalimentación.





Hoy en día son muchos los males que aquejan a las organizaciones; malas administraciones, lentitud en la toma de decisiones, pérdida del mercado, falta de controles y seguridad interna, escasez de información operativa y gerencial, el bajo nivel de capacitación del personal que opera, ausencia o complejidad en los sistemas, y como estos muchos mas, es por ello que se hace necesaria la implantación de Sistemas Administrativos fáciles, sencillos, uniformes y flexibles, que permitan a las organizaciones ser mas eficientes y eficaces.

El éxito de las organizaciones según factores universales se debe a una buena elección del producto a ofertar, el mercado en que la organización piensa desenvolverse, la tecnología que utilizará, la estructura financiera, y el objetivo de la misma. Particularmente los Sistemas Administrativos también juegan un papel esencial en el triunfo o fracaso de cualquier organización.

En el sector público y privado, se ha pretendido solucionar los problemas organizacionales desde el punto de vista formal, dejando a un lado elementos importantes como las tareas, funciones, procedimientos que de alguna u otra manera intervienen en la consecución de los objetivos y metas planteados por la organización.

Para llevar a cabo el proceso de reorganización en una institución, se requiere de algunas técnicas administrativas, para lograr el diseño y aplicación adecuada de una nueva estructura, métodos y procedimientos; así como también, determinar la ubicación y uso adecuado de los recursos humanos naturales y financieros, con el fin de alcanzar una mayor eficiencia en la gestión administrativa.

Dentro de las técnicas que puede aplicar la institución, está entre otras: Los Sistemas Administrativos.

Los Sistemas Administrativos se basan en las relaciones formales, que sugieren un flujo de información, el diseño de los soportes de información y las tareas administrativas detalladas de cada sector enfocadas como rutinas y procedimientos. Además mecanizan los criterios emanados de la teoría de la Administración, los procedimientos de programación, organización, departamentalización, delegación, control y otros, que conforman los manuales de organización y procedimientos que definen las funciones y misiones de las unidades orgánicas.

Los Sistemas Administrativos se componen de tres elementos dinámicos esenciales:

- Un grupo de personas situados en los niveles medios e inferiores de la organización.
- Los soportes que sustenten datos, documenten decisiones, las transmitan, conserven y registren en el tiempo tales como formularios, registros, tarjetas y otros familiares.

- Y por último los canales previamente diseñados de manera estratégica, operativa y congruente, por donde fluya la información haciéndolas llegar a las personas indicadas.

En conclusión los Sistemas Administrativos son todas las actividades necesarias para que los datos de entradas y salidas de la organización se conviertan en información para la toma de decisiones. Los Sistemas Administrativos comprenden el subsistema estructural y el procedimental.

El subsistema estructural está representado por la estructura organizativa, entendiéndose por ella, el conjunto de elementos interrelacionados entre sí, los cuales están estructuralmente ligados a los objetivos de la organización, conformando un modelo relativamente estable de la misma.

Al aplicar la técnica de los Sistemas Administrativos se puede establecer la estructura organizativa adecuada, la cual permite determinar los objetivos y funciones de cada Unidad Orgánica, grado de autoridad, así como también los procedimientos administrativos necesarios que requiere la organización para su operacionalidad y que represente la racionalización y sistematización de las actividades administrativas que se realicen en la institución.

Todas las organizaciones que conforman la sociedad poseen una estructura para poder realizar funciones que la institución debe concretar para el logro de los objetivos planeados.

La estructura constituye un apoyo para el buen funcionamiento de la organización y para el proceso de dirección de la misma, ya que en ella se da una integración armónica de las unidades orgánicas para poder llevar a cabo las

funciones, actividades y tareas asignadas a las mismas y dar cumplimiento a sus responsabilidades, delegar autoridad y en función de esta, crear la estratificación jerárquica.

Gómez G. (1997), señala que “la estructura organizativa indica la manera de ordenar los recursos internos de la organización, para alcanzar metas deseables y para programar las relaciones entre las actividades a realizar en la organización”.

**B i b l i o t e c a**  
Se puede conceptuar la estructura orgánica como el conjunto de elementos interrelacionados entre si, los cuales están estrechamente ligados a los objetivos de la organización.

La importancia de la estructura organizativa radica en la contribución al logro de los objetivos de la organización, representando un instrumento importante para realizar los procesos de dirección, coordinación, comunicación, decisión, control, y demás, y la manera en que ordena las unidades orgánicas, este ordenamiento se define en el sector que ocupan, el nivel jerárquico asignado, y las diferentes interrelaciones que se dan entre ellas.

**Administración  
y Contaduría**  
Los elementos de la estructura organizativa son los siguientes:

### 1. División del Trabajo

Melinkoff (1992), indica que la división del trabajo “consiste en agrupar y dividir actividades homogéneas en las diferentes unidades orgánicas, a fin de lograr un mejor funcionamiento de la organización. La división del trabajo, en este sentido estricto, significa para la estructura la base para determinar las distintas actividades que se van a realizar, los deberes y relaciones entre ellas.

## 2. Nivel Jerárquico

Son las diferentes posiciones que ocupan las diversas unidades orgánicas en una estructura organizativa, permitiendo visualizar a través de él la autoridad y subordinación.

## 3. Unidad Orgánica

Es un conjunto homogéneo de funciones administrativas u operativas que responden a una gestión determinada, identificada con un objetivo y justificada por una necesidad, para el funcionamiento de la organización en su conjunto.

El elemento fundamental que la integra y a través del cual gira su conformación es la función, entendiéndose por ésta el conjunto de necesidades y responsabilidades que con respecto a un objetivo, política, programa, meta o cualquier otra finalidad a alcanzar, hace necesario en la organización incorporar de manera sistemática y ordenada una entidad que la lleve a cabo.

Entre las unidades orgánicas que conforman la estructura organizativa, se generan ciertas relaciones entre las cuales cabe mencionar: La autoridad, la subordinación y la funcionalidad.

La autoridad, que representa la facultad que tiene una unidad orgánica para exigir a otros el cumplimiento de ciertas acciones necesarias para el logro de un objetivo establecido. La autoridad permitirá a la unidad orgánica la toma de decisiones y ver que éstas se lleven a cabo.

La subordinación es la posición dependiente que ocupa una unidad orgánica subordinada, tendrá autoridad sobre otras y será responsable ante otra.

La funcionalidad es aquella que se origina de los trámites o procedimientos entre las diversas unidades orgánicas de una organización. Estas relaciones no pueden ser vistas a través del organigrama, sino a través del manual de procedimientos, ya que no atiende a las relaciones de autoridad, ni a las relaciones de subordinación.

Finalmente, estos tres tipos de relaciones están contenidas en una relación estructural, definida por la comunicación de una información entre dos unidades orgánicas, permitiendo efectuar las funciones y las actividades, además aprovechar la división del trabajo, preservar la autoridad y la respectiva jerarquía.

Las unidades de línea son aquellas en donde se realizan funciones bien sean de planificación, de administración, de elaboración, de políticas, o bien donde se toman decisiones. Estas unidades reciben una línea de mando directo para la ejecución de las funciones. Estas se dividen en:

1. Unidades Operativas: son aquellas que realizan funciones productiva, además se ocupan de llevar adelante los objetivos principales de la empresa.
2. Unidades de Servicios: Son aquellas que realizan funciones de apoyo logístico a otras unidades con el propósito de que obtengan un mejor desempeño de sus funciones.
3. Unidades Asesoras: Son aquellas que tienen como función recopilar, ordenar y tabular información sobre aspectos específicos tales como: legales, tributarios, de organización, de fiscalización, etc., y en base a esto aconsejar o recomendar a la unidad de línea sobre una decisión o curso de acción a tomar.

Existen dos formas de crear unidades orgánicas en una empresa, la primera cuando la organización está por crearse y necesita definir todas las unidades

orgánicas que permitirán a través de su funcionamiento llevar a cabo las labores establecidas para el logro de los objetivos propuestos por la organización. Y la segunda cuando las organizaciones ya han sido puestas en marcha pero por la necesidad de desarrollo y/o expansión requieren incorporar funciones que no sean compatibles con las que tienen las ya existentes.

También existen formas para eliminar las unidades orgánicas, esto ocurre cuando el aporte de las funciones agrupadas en una unidad no representa una contribución en términos de necesidades para el funcionamiento de la organización. Estas pueden ser Absolutas y/o por fusión.

Las absolutas se producen cuando la inadecuación de las funciones es total, ya sea por obsolescencia, duplicación de funciones que se realizan en otras unidades, que trae como consecuencia que la unidad sea eliminada por completo.

La eliminación por fusión, se produce cuando se realizan agrupamiento funcionales, es decir, cuando existen dos o mas unidades orgánicas que realizan las mismas funciones, y que éstas son importantes y necesarias para lograr las metas de la organización.

Pero las unidades también pueden transformarse a través de la ampliación de funciones, es decir, que además de las que en un principio se le adjudicaron se incorporan nuevas funciones para que el objetivo se alcance de una manera racional. En este caso pudiera ocurrir que la unidad permanezca o no en su nivel.

Toda estructura organizativa puede expresarse gráfica y descriptivamente. Los organigramas y los manuales de organización o funciones son instrumentos metodológicos de la ciencia administrativa y de su técnica.



En este orden de ideas Stoner (1996) define la estructura organizacional como “un marco que preparan los gerentes para dividir y coordinar las actividades de los miembros de una organización”.

Por su parte Melinkoff (1992), indica que “la expresión gráfica de toda estructura organizativa son los organigramas, que se pueden definir como la presentación formal de la organización de una manera simplificada en el cual se reflejan como están dispuestas y relacionadas las unidades orgánicas, considerando sus líneas de autoridad y subordinación, como medio eficaz de información para que los integrantes conozcan la posición que ocupan dentro de ella.

En cuanto a la expresión descriptiva Melinkoff (1992) señala que “está representada por los Manuales de Funciones y Descripción de Cargos. Entendiendo por Manual ...documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones y/o procedimientos de una empresa, que se consideran necesarias para la mejor ejecución del trabajo”.

El Manual de Funciones y Descripción de Cargos fragmenta las funciones de las diferentes unidades orgánicas, contiene información referente al grado de autoridad de los cargos, asignaciones de responsabilidades, objetivos de cada unidad orgánica y el organigrama de la empresa, también contiene información detallada de las tareas, deberes y responsabilidades correspondientes a cada uno de los puestos que intervienen en el desarrollo de las actividades que se llevan a cabo en la organización y que deben realizar las personas responsables de cada grupo.

Para que los manuales puedan ser eficientes y lograr el objetivo para el cual fue creado, deberá contener:

- Introducción, es una explicación del objetivo y finalidad del manual, sirviendo de orientación para las personas que lo van a consultar.
- Índice Numérico, Plantea la manera como utilizarse, proporcionando información con respecto a la estructura del manual, su disposición y fundamentos.
- Instrucciones par su Uso, provee de una explicación detallada de todo el contenido de cada capítulo.
- Glosario de Términos, debe contener una lista de términos técnicos utilizados y su definición.
- Cuerpo Principal, es el desarrollo de los temas contenidos.

Como se puede observar ambas expresiones representan un instrumento importante en la administración, ya que persiguen la eficiencia y eficacia en la ejecución del trabajo asignado para alcanzar los objetivos de la organización.

### **Bases Legales**

Todas las leyes que regulan y controlan el funcionamiento de las organizaciones, tales como, la Constitución Nacional, El Código de Comercio, La Ley Orgánica de Seguros y Reaseguros y demás.

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **Naturaleza de la Investigación**

La presente investigación está enmarcada bajo los lineamientos de una investigación descriptiva y bibliográfica con diseño de campo.

Se dice que es de naturaleza descriptiva pues señala claramente las funciones, tareas y actividades del personal a través de un Manual de Cargos y Funciones, partiendo de los estudios efectuados y define el funcionamiento de la organización. Al respecto Sabino (1995) señala:

“La investigación descriptiva radica en señalar algunas características fundamentales de fenómenos utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto la estructura o comportamiento real”.

Además para desarrollar la investigación se enfatizan los elementos esenciales de su naturaleza utilizando un criterio sistemático.

A su vez el presente proyecto cumple con las características de una investigación de campo ya que la información necesaria para plasmar un Manual de Cargos y Funciones fue recabada “in situ”, es decir tomada de la realidad donde ocurren los hechos. Al respecto Sabino (1995) señala:

“...son investigaciones de campo cuando los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad mediante el trabajo concreto del investigador”.

Por último es bibliográfica ya que se hizo necesaria la utilización de diversos textos para sustentar técnica y conceptualmente el tema, lo cual permitió la elaboración de las bases teóricas necesarias para definir la problemática planteada y así sustentar las conclusiones y recomendaciones.

“Las bibliotecas son la mejor opción que se presenta al investigador, en especial en cuanto se refiere a libros, revistas científicas y boletines informativos”. Sabino (1995).

## **Población y Muestra**

### **Población**

La población constituye un conjunto de elementos afines en una o más características, que conforman un todo y sobre la cual se generalizan las conclusiones de la investigación.

“La población o universo es un conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” Sampieri (2003).

### **Muestra**

La muestra es una colección de algunos elementos que componen la población de la investigación. Al respecto Sampieri (2003), se refiere a la muestra desde el enfoque cuantitativo y desde el enfoque cualitativo.

“La muestra (enfoque cuantitativo), es un subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de dicha población”.

“La muestra (enfoque cualitativo), es una unidad de análisis o conjunto de personas, contextos, eventos o sucesos sobre el (la) cual se recolectan los datos sin que necesariamente sea representativo (a) del universo”.

Para efecto del estudio se tomó como muestra al personal administrativo y de ventas (en ventas solo el personal fijo) de la empresa Venezolana de Finanzas C.A., el cual está conformado por 12 trabajadores.

## B i b l i o t e c a

### **Técnicas de Recolección de Datos**

Para recabar la información necesaria para lograr la elaboración de los Manuales de cargos y funciones de la Empresa Venezolana de Finanzas, C.A., se elaboró un cuestionario que permitiera analizar el rol de cada uno de los trabajadores, la observación directa mediante visitas periódicas a la empresa en donde se visualizó cómo y por quién son realizadas las actividades, y por último las entrevistas no estructuradas aplicadas al personal de mayor jerarquía para obtener testimonios orales.

### **Instrumentos de Recolección de Datos**

Según Bavaresco (1994) “La investigación no tienen significado sin las técnicas de recolección de datos. Estas técnicas conducen a la verificación del problema planteado. Cada tipo de investigación determinará las técnicas a utilizar y cada técnica establece sus herramientas, instrumentos o medios que serán empelados”.

Los autores diseñaron un instrumentos de recolección de datos; el cuestionario, el cual fue aplicado a la muestra arrojando datos que se analizaron y tabularon posteriormente.

El instrumento se estructuró en bloques de preguntas abiertas y cerradas referentes a los cargos y funciones que fueron adjudicadas de manera informal al personal que labora en la empresa. Este instrumento posee ítems relacionados directamente con la variable del estudio y poseen la cobertura deseada.

La observación directa es “la técnica de mayor importancia, por cuanto es la que conecta al investigador con la realidad, es decir, al sujeto con el objeto o problema”. Bavaresco (1994).

Así mismo Sabino (1995), señala que:

“La observación consiste en el uso sistemático de nuestro sentido orientado a la captación de la realidad que queremos estudiar”.

Por lo anteriormente expuesto se desprende que lo importante de la utilización de técnicas que permiten al investigador tener una visión precisa del problema en estudio, además de que le permiten percibir la realidad del hecho que ocurre.

En lo referente a la encuesta Bavaresco (1994) señala que “esta técnica emplea tres herramientas, instrumentos o medio, lo cuales son imprescindibles en las investigaciones socioeconómicas, el cuestionario, la entrevista y las escalas de actitudes”.

La utilización del cuestionario fue necesaria pues su propósito es el de recolectar información necesaria y confiable para conocer las tareas, funciones y procedimientos administrativos y para tener una idea de lo que sería la estructura organizativa (niveles jerárquicos, responsabilidades y otros) y la opinión de los trabajadores para poder formalizar y plasmar los sistemas administrativos.

## **Técnicas de Análisis de la Información**

Con el propósito de analizar la información recabada de la realidad, se diseñan instrumentos ad hoc, consistente en una matriz de análisis de información en donde se vacía la información de cada unidad orgánica que conforman la estructura de la empresa, la cual permite evaluar la estructura funcional y de cargos.

La matriz de análisis de datos se estructura en base a cuatro columnas:

- Columna No. 1 Aspectos a Considerar
- Columna No. 2 Situación Actual
- Columna No. 3 Análisis Crítico
- Columna No. 4 Situación Propuesta

De cada unidad orgánica se analiza lo siguiente:

- Nombre de la Unidad Orgánica
- Unidad Orgánica de la cual Depende
- Unidades Orgánicas Subordinadas
- Función que realiza la Unidad para cumplir con su Objetivo

Asimismo, para elaborar el diagnóstico se toma como base: las matrices de análisis de información, las bases teóricas y las bases legales, lo que permitió la elaboración del Organigrama y el Manual de Cargos y Funciones propuesto en esta investigación.



## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

#### **Análisis y Diagnóstico de la Información Pertinente a la Estructura Organizativa y Manual de Cargos y Funciones de la Empresa Venezolana de Finanzas C.A.**

#### **B i b l i o t e c a** **Identidad de la Organización**

Venezolana de Finanzas, C.A. es una empresa de seguros que llena una determinada función individual para el Asegurado participante y otra, mas amplia, para la colectividad en general.

Las ventajas que produce ésta empresa desde el punto de vista social, es que el seguro produce “paz mental”.

Es un hecho demostrado que las preocupaciones económicas tienen un efecto muy dañino sobre los hombres. El seguro al eliminar este tipo de incerteza, genera tranquilidad humana, y la tranquilidad es sin duda, uno de los mas importantes ingredientes de la felicidad, que hace a los hombres mas bondadosos y mas útiles para la sociedad.

Por otro lado, desde el punto de vista individual las empresas de seguros eliminan la incertidumbre económica sobre el futuro, logrando fomentar el espíritu emprendedor de un gran número de personas que no se atreverían a lanzarse con sus esfuerzos y capitales, si el riesgo de perderlo todo pudiera ser de cierta consideración, el seguro produce la sensación de que estabiliza la riqueza y combate la pobreza, de que estimula el ahorro y capitaliza la capacidad productiva.

## **Análisis**

El análisis se realiza mediante instrumento diseñado para tal efecto denominado Matriz de Análisis de Información, donde se describe la situación actual (Es), el análisis crítico y la situación propuesta (Deber ser).

En lo referente a la Matriz de Análisis empleada para recabar los datos referidos a la Estructura Organizativa de la Empresa Venezolana de Finanzas, C.A. ésta se estructura de la siguiente manera:

Casilla 1:      Aspecto a considerar.  
                  Nombre de la Unidad Orgánica.  
                  Unidad Orgánica de la cual Depende.  
                  Unidades Orgánicas Subordinadas.  
                  Objetivos.  
                  Funciones.

Casilla 2:      Situación Actual (Es).

Casilla 3:      Análisis Crítico.

Casilla 4:      Situación Propuesta (Deber ser).

A continuación se transcriben las Matrices de Análisis relativas a la estructura organizativa de la Empresa Venezolana de Finanzas, C.A.

**B i b l i o t e c a**



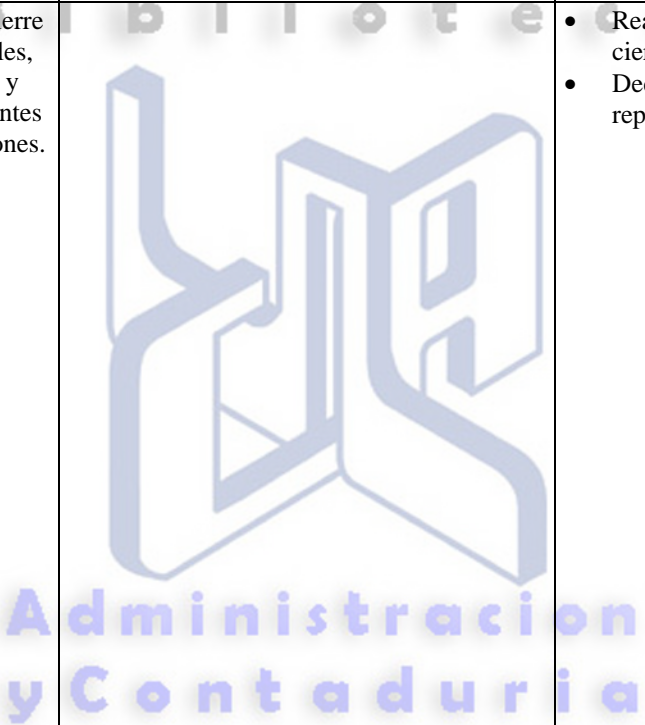
**MATRIZ DE ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA  
DE LA EMPRESA VENEZOLANA DE FINANZAS, C.A.**

**Administración  
y Contaduría**

## MATRIZ DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

| Aspectos a Considerar                     | Situación Actual  | Análisis Crítico  | Situación Propuesta   |
|---|---|---|---|
| <b>Nombre de la Unidad Orgánica</b>       | Asamblea de Accionistas   |   | Asamblea de Accionistas   |
| <b>Unidad Orgánica de la cual depende</b> | Ninguna   |   | Ninguna   |
| <b>Unidades Orgánicas Subordinadas</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia de Finanzas.</li> <li>• Gerencia de Mercadeo.</li> <li>• Dirección de Siniestros.</li> </ul>  | Se propone crear la presidencia como órgano ejecutivo par que se encargue de la dirección general y de las actividades organizacionales. Además se considera necesario transformar los nombres de la dirección de siniestros y de la gerencia de finanzas en gerencia de siniestros y gerencia de administración respectivamente ya que éstas no se corresponden con sus objetivos. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presidencia</li> </ul>   |
| <b>Objetivos</b>                          | Se encarga de evaluar la inversión y la gestión de negocios propuesta por la Presidencia.   |   | Se encarga de evaluar la inversión y la gestión de negocios propuesta por la Presidencia.   |
| <b>Funciones</b>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar el informe de gestión, ejecutado por las Gerencias para su aprobación o desaprobación.</li> <li>• Establecer políticas para lograr metas.</li> <li>• Aprobar los planes operativos y los proyectos a ejecutar que presenten la las Gerencias.</li> </ul> | Complementar las funciones para obtener mejores resultados  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer y evaluar el informe y el balance de gestión, ejecutado por la Presidencia para su aprobación o desaprobación.</li> <li>• Establecer políticas generales enmarcadas hacia los objetivos y fines de la organización.</li> <li>• Aprobar los planes operativos y los proyectos a ejecutar que presenten tanto la Presidencia y como las Gerencias.</li> <li>• Revisar y analizar el cierre de los períodos contables, los estados financieros y demás informes relevantes para la toma de decisiones.</li> </ul> |

**MATRIZ DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN  
DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

| <b>Aspectos a Considerar</b> | <b>Situación Actual</b>   | <b>Análisis Crítico</b>   | <b>Situación Propuesta</b>   |
|------------------------------|---|---|--|
| <b>Funciones</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar y analizar el cierre de los períodos contables, los estados financieros y demás informes relevantes para la toma de decisiones.</li> </ul> |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar las asambleas de accionistas al cierre del periodo fiscal</li> <li>• Decidir si se capitaliza los dividendos o se reparten entre sus socios</li> </ul> |

**MATRIZ DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN  
DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

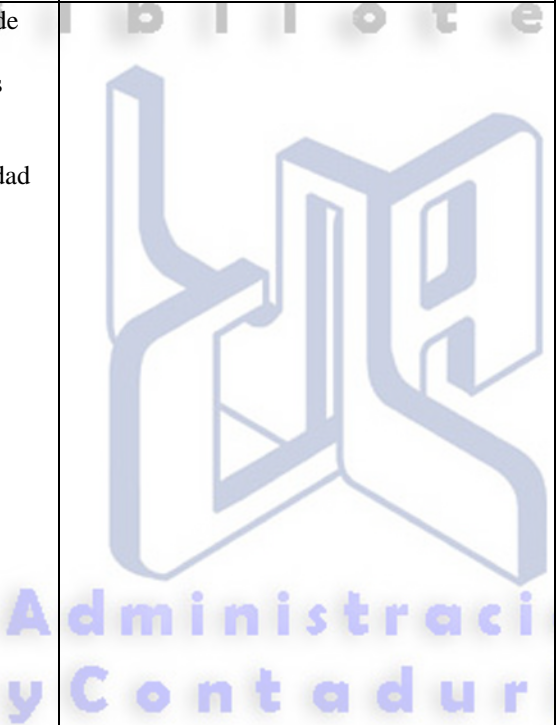
| <b>Aspectos a Considerar</b>              | <b>Situación Actual</b> | <b>Análisis Crítico</b> | <b>Situación Propuesta</b>  |
|---|-------------------------|-------------------------|---|
| <b>Nombre de la Unidad Orgánica</b>       |                         |                         | Presidencia.  |
| <b>Unidad Orgánica de la cual depende</b> |                         |                         | Asamblea de Accionistas.  |
| <b>Unidades Orgánicas Subordinadas</b>    |                         |                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia de Administración.</li> <li>• Gerencia de Mercadeo.</li> <li>• Gerencia de Siniestros.</li> </ul>   |
| <b>Objetivos</b>                          |                         |                         | Planificar, organizar, coordinar y controlar la totalidad de las actividades de la organización para el logro de los objetivos organizacionales.  |
| <b>Funciones</b>                          |                         |                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar el Programa Anual de las actividades (Planificación).</li> <li>• Distribuir y/o delegar las actividades planeadas para su ejecución y desarrollo de las unidades subordinadas.</li> <li>• Supervisar la ejecución de los planes a través de la exigencia de las actividades cumplidas quincenalmente.</li> <li>• Llevar el control de las actividades ejecutadas por las unidades subordinadas comparándolas con el pan general.</li> <li>• Establecer relaciones de comunicación, con y entre, las diferentes unidades orgánicas.</li> <li>• Elaborar el plan anual de actividades y metas cumplidas y enviarlo a la asamblea de accionistas.</li> <li>• Revisar y controlar la ejecución presupuestaria.</li> </ul> |

## MATRIZ DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

| Aspectos a Considerar                     | Situación Actual  | Análisis Crítico  | Situación Propuesta   |
|---|---|---|---|
| <b>Nombre de la Unidad Orgánica</b>       | Gerencia de Finanzas.   | Se recomienda cambiar la denominación ya que esta se encarga no solo de la administración de recursos financieros sino también de la administración de los recursos humanos, físicos y materiales de la empresa.  | Gerencia Administrativa.  |
| <b>Unidad Orgánica de la cual depende</b> | Asamblea de Accionistas.  | Se propone que la Gerencia Administrativa dependa directamente de la Presidencia, unidad orgánica propuesta en este estudio.  | Presidencia.  |
| <b>Unidades Orgánicas Subordinadas</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento de Contabilidad.</li> <li>• Unidad de Tesorería.</li> </ul>           | Se recomienda la creación de un departamento de Recursos Humanos y a su vez la creación de una sección de créditos y cobranza. Así mismo es necesario sustituir el nombre de la unidad de tesorería por otro, que en este caso será Sección de Caja, ya que su objetivo primordial se asemeja a las de este último. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento de Recursos Humanos.</li> <li>• Departamento de Contabilidad.</li> <li>• Sección de Caja.</li> <li>• Sección de Créditos y Cobranzas.</li> </ul>  |
| <b>Objetivos</b>                          | Controlar y manejar los recursos financieros de la Organización.  | Reformular el objetivo de la unidad ajustándolo a las necesidades organizacionales de la empresa y que mantenga congruencia con la propuesta planteada.   | Organizar, supervisar y controlar las actividades referentes a la administración de recursos financieros, humanos, físicos y materiales, así como también las actividades inherentes al registro contable de la organización. A su vez se encarga de todo lo referente al movimiento del efectivo y lo referente al control y recuperación de los créditos. |
| <b>Funciones</b>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar análisis presupuestarios.</li> <li>• Conocer las estadísticas.</li> </ul> | Reformular las funciones de la unidad basándose en la propuesta planteada anteriormente.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar y verificar los movimientos y registros contables, estados de cuenta, conciliaciones bancarias, cierres de cuentas, y balances de comprobación.</li> </ul>   |



**MATRIZ DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN  
DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

| Aspectos a Considerar | Situación Actual  | Análisis Crítico  | Situación Propuesta  |
|-----------------------|---|---|--|
| <b>Funciones</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programar estrategias de trabajos.</li> <li>• Evaluar y coordinar las actividades del Departamento de Contabilidad, y la Unidad de Tesorería.</li> </ul> |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar registros y controles administrativos del presupuesto asignado a cada unidad orgánica.</li> <li>• Elaborar para su respectivo análisis, cuadros relacionados con el movimiento y gastos administrativos.</li> <li>• Llevar el control de las cuentas por pagar y cuentas por cobrar.</li> <li>• Elaborar y mantener actualizada la ejecución presupuestaria de las diferentes unidades orgánicas.</li> <li>• Emitir cheques para firmar.</li> <li>• Efectuar conciliaciones bancarias.</li> <li>• Tramitar órdenes de servicios de mantenimiento, construcción de obras y reparaciones que sean necesarias en la organización.</li> <li>• Controlar el saldo del Fondo Fijo.</li> <li>• Realizar transferencias y trámites para la cancelación o movimientos de cuentas.</li> <li>• Tramitar las liquidaciones de impuestos y cualquier otro asunto del régimen tributario.</li> <li>• Verificar y constatar las solicitudes de viáticos para su posterior aprobación.</li> <li>• Llevar el control de los bienes materiales.</li> <li>• Rendir cuentas ante la Presidencia.</li> <li>• Coordinar las actividades de las secciones de caja y las de créditos y cobranzas.</li> </ul> |

## MATRIZ DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

| Aspectos a Considerar                     | Situación Actual   | Análisis Crítico  | Situación Propuesta  |
|---|--|---|--|
| <b>Nombre de la Unidad Orgánica</b>       | Departamento de Contabilidad.  |   | Departamento de Contabilidad.  |
| <b>Unidad Orgánica de la cual depende</b> | Gerencia de Finanzas.  | Redefinir el nombre de la unidad.   | Gerencia Administrativa.   |
| <b>Unidades Orgánicas Subordinadas</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidad de Tesorería.</li> </ul>   | La unidad de tesorería debe mantener una relación de autoridad y dependencia con la Gerencia de Administración de tal manera de no desviar objetivo del Departamento de Contabilidad. | Ninguna.   |
| <b>Objetivos</b>                          | Controlar y verificar el manejo de los ingresos y gastos de la organización  | Redactar el objetivo de la Unidad ajustándolo a las necesidades reales de la empresa  | Analizar la información contenida en los documentos contables, generados del proceso de contabilidad en las dependencias y verificarlos con exactitud a fin de garantizar los Estados Financieros confiables y oportunos.  |
| <b>Funciones</b>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejar los fondos líquidos.</li> <li>• Manejar las partidas de gastos.</li> <li>• Registrar los ingresos y la operatividad de la organización.</li> <li>• Crear previsiones y reservas diversas.</li> <li>• Manejar el activo circulante.</li> <li>• Supervisar, organizar y controlar la nomina de la organización.</li> <li>• Supervisar, Organizar y controlar los pagos o previsiones para los proveedores.</li> </ul> | Reorganizar las funciones de la unidad.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Codificar las cuentas de acuerdo a la información y los lineamientos establecidos por la organización.</li> <li>• Preparar los Estados Financieros.</li> <li>• Preparar las proyecciones, cuadros y análisis sobre los aspectos contables.</li> <li>• Desarrollar los sistemas contables necesarios para la organización.</li> <li>• Elaborar los comprobantes de los movimientos contables.</li> <li>• Llevar el control bancario de las entradas y salidas del efectivo de la institución.</li> <li>• Informar periódicamente a la Gerencia Administrativa sobre las actividades realizadas en la organización.</li> <li>• Organizar y controlar la nomina de la empresa</li> </ul> |


**MATRIZ DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN  
DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

| Aspectos a Considerar                     | Situación Actual | Análisis Crítico | Situación Propuesta   |
|---|------------------|------------------|---|
| <b>Nombre de la Unidad Orgánica</b>       |                  |                  | Departamento de Recursos Humanos.   |
| <b>Unidad Orgánica de la cual depende</b> |                  |                  | Gerencia Administrativa.  |
| <b>Unidades Orgánicas Subordinadas</b>    |                  |                  | Ninguna.  |
| <b>Objetivos</b>                          |                  |                  | Seleccionar el personal de nuevo ingreso entre los aspirantes al cargo y ejecutar planes y proyectos de adiestramiento del personal de la organización.   |
| <b>Funciones</b>                          |                  |                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Elaborar registros de información de los diferentes cargos de la organización.</li> <li>•Ejecutar las actividades necesarias que permitan determinar los cálculos de las diferentes cláusulas de protección socioeconómicas tales como, bonos, horas extraordinarias, vacaciones, reposos y utilidades.</li> <li>•Verificar las referencias de los aspirantes a los cargos ofertados.</li> <li>•Llevar el control periódico de las prestaciones sociales del personal.</li> <li>•Llevar o mantener actualizado los expedientes del personal.</li> <li>•Registrar y actualizar los expedientes del personal en lo referente al control de asistencia, reposos, permisos, inasistencias y demás información.</li> </ul> |

**MATRIZ DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN  
DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

| <b>Aspectos a Considerar</b>              | <b>Situación Actual</b>   | <b>Análisis Crítico</b>   | <b>Situación Propuesta</b>  |
|---|---|---|---|
| <b>Nombre de la Unidad Orgánica</b>       | Unidad de Tesorería.  | Reformular la denominación de la unidad que se ajuste a la realidad de sus objetivos.   | Sección de Caja.  |
| <b>Unidad Orgánica de la cual depende</b> | Departamento de Contabilidad.   | Se recomienda eliminar la relación de dependencia entre la Sección de Caja y el Departamento de Contabilidad ya que su dependencia natural debe ser la Gerencia Administrativa debido a que es ésta la unidad encargada de controlar el movimiento de las entradas y salidas de efectivo. | Gerencia Administrativa.  |
| <b>Unidades Orgánicas Subordinadas</b>    | Ninguna.  |   | Ninguna.  |
| <b>Objetivos</b>                          | Resguardo y salvaguarda de los recursos financieros de la organización.   |   | Resguardo y salvaguarda de los recursos financieros de la organización.   |
| <b>Funciones</b>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Registrar los ingresos físicamente y en el sistema.</li> <li>• Reportar los ingresos al Departamento de Contabilidad.</li> <li>• Manejar las cuentas por cobrar.</li> <li>• Controlar y manejar el ingreso diario de la caja principal y de caja chica.</li> <li>• Validación de las rendiciones de nuevas.</li> </ul> | Redefinir las funciones de la unidad, de tal manera que se describan las actividades que realiza.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Registrar el movimiento de entradas y salidas diarias en el sistema y hacer el conteo físico del mismo.</li> <li>• Reportar el monto total diario de los ingresos a la Gerencia Administrativa y al Departamento de Contabilidad.</li> <li>• Elaborar depósitos del efectivo.</li> </ul> |

**MATRIZ DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN  
DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

| <b>Aspectos a Considerar</b> | <b>Situación Actual</b>                     | <b>Análisis Crítico</b>   | <b>Situación Propuesta</b> |
|------------------------------|---|---|----------------------------|
| <b>Funciones</b>             | pólizas y recepción de giros de los mismos. |  |                            |

**MATRIZ DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN  
DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**


| Aspectos a Considerar                     | Situación Actual | Análisis Crítico | Situación Propuesta  |
|---|------------------|------------------|--|
| <b>Nombre de la Unidad Orgánica</b>       |                  |                  | Sección de Créditos y Cobranza.  |
| <b>Unidad Orgánica de la cual depende</b> |                  |                  | Gerencia Administrativa.   |
| <b>Unidades Orgánicas Subordinadas</b>    |                  |                  | Ninguna.   |
| <b>Objetivos</b>                          |                  |                  | Establecer las normas y métodos a seguir a fin de tramitar y controlar el proceso de cobranzas derivado de la emisión de nuevas pólizas.   |
| <b>Funciones</b>                          |                  |                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejar los reportes de los efectos y cuentas por cobrar .</li> <li>• Controlar y procesar las notas de débito y las notas de créditos.</li> <li>• Controlar los giros descontados de los asegurados.</li> <li>• Solicitar y archivar reportes de ventas diarias.</li> <li>• Aprobación, análisis y verificación de créditos solicitados.</li> <li>• Supervisar las cobranzas efectuadas por los asesores de ventas.</li> <li>• Realizar el proceso derivado de los cheques devueltos.</li> <li>• Verificación de las solicitudes de créditos para la adquisición de nuevas pólizas.</li> </ul> |

## MATRIZ DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

| Aspectos a Considerar                     | Situación Actual   | Análisis Crítico  | Situación Propuesta  |
|---|--|---|--|
| <b>Nombre de la Unidad Orgánica</b>       | Gerencia de Mercadeo.  |   | Gerencia de Mercadeo.  |
| <b>Unidad Orgánica de la cual depende</b> | Asamblea de accionista.  | Redefinir su relación de dependencia  | Presidencia.   |
| <b>Unidades Orgánicas Subordinadas</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sección de Ventas.</li> </ul>   |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sección de Ventas</li> </ul>  |
| <b>Objetivos</b>                          | Promocionar y Vender los productos ofertados en el mercado.  | Redefinir el objetivo para lograr que la unidad cumpla a completamente con sus funciones y alcanzar los objetivos organizacionales. | Dirigir, programar, coordinar y velar por el cumplimiento de las actividades enfocadas hacia la captación del mercado y el posicionamiento de la empresa en el mismo.  |
| <b>Funciones</b>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza los estudios de mercado .</li> <li>• Define los lugares donde funcionaran las unidades de ventas.</li> <li>• Planificar la publicidad y marketing .</li> <li>• Manejar los precios de ventas.</li> <li>• Organizar planes estrategias de mercadeo.</li> </ul> | Redefinir las funciones de la unidad para lograr optimizar los objetivos de la empresa.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programar todo lo concerniente a la producción por ramos de acuerdo a las metas planteadas.</li> <li>• Dirigir y coordinar el entrenamiento de los coordinadores y asesores a su cargo.</li> <li>• Supervisar, asesorar y recaudar la documentación exigida por la superintendencia de seguros de los clientes de la empresa.</li> <li>• Programar y supervisar la captación de nuevos asesores de ventas.</li> <li>• Coordinar con las demás gerencias la búsqueda de una rentabilidad mayor a través de la eficiencia y oficio del personal de ventas.</li> <li>• Programar, controlar y actualizar la cartera de clientes.</li> <li>• Programar, controlar y actualizar la cartera de</li> </ul> |



**MATRIZ DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN  
DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

| Aspectos a Considerar | Situación Actual | Análisis Crítico  | Situación Propuesta  |
|-----------------------|------------------|---|--|
| Funciones             |                  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los asesores y los coordinadores.</li> <li>• Presupuestar mensualmente la asignación de viáticos del personal de ventas.</li> <li>• Preparar planes y estrategias de mercado a desarrollar en los sectores donde se desenvuelva la empresa.</li> <li>• Conocer y manejar los productos y servicios que ofrece la organización.</li> <li>• Planifica campañas publicitarias para la promoción de productos y servicios a ofertar en el mercado.</li> </ul> |


## MATRIZ DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

| Aspectos a Considerar                     | Situación Actual   | Análisis Crítico  | Situación Propuesta   |
|---|--|---|---|
| <b>Nombre de la Unidad Orgánica</b>       | Unidad de ventas.  | Redefinir la denominación de la unidad.   | Sección de Ventas.  |
| <b>Unidad Orgánica de la cual depende</b> | Gerencia de Mercadeo   |   | Gerencia de Mercadeo.   |
| <b>Unidades Orgánicas Subordinadas</b>    | Ninguna.   |   | Ninguna.  |
| <b>Objetivos</b>                          | Supervisar, controlar y ejecutar los planes y estrategias establecidas por la organización.  | Redefinir el objetivo para lograr que la unidad cumpla a completamente con sus funciones y alcanzar los objetivos organizacionales. | Satisfacer las demanda en el área de seguro automotriz, y asesorar sobre los productos que ofrece la empresa y sus ventajas.  |
| <b>Funciones</b>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar los sistemas de ventas.</li> <li>• Controlar ,supervisar, ejecutar y evaluar que los planes y estrategias de ventas se lleven acabo.</li> <li>• Organizar los planes y estrategias de ventas a delegar.</li> <li>• Realizar infórmense del estado de las ventas.</li> </ul> | Redefinir las funciones de la unidad para lograr optimizar los objetivos de la empresa.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesorar a clientes potenciales y público en general sobre los servicios que ofrece la empresa.</li> <li>• Elaborar informes semanales de la emisión de nuevas pólizas.</li> <li>• Elaborar cotizaciones.</li> <li>• Recibir y relacionar los cheques y el efectivo de los contratos.</li> <li>• Ejecutar estrategias de ventas planificadas por la Gerencia de Mercadeo.</li> <li>• Distribuir las zonas comerciales entre los asesores de ventas.</li> <li>• Distribuir el material necesario para la celebración de contratos, entre el personal adscrito a la unidad y explicar el mismo.</li> <li>• Verificar que las condiciones establecidas en los contratos; precios, condiciones de crédito, y demás, sean las aprobadas por la Gerencia.</li> </ul> |

## MATRIZ DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

| Aspectos a Considerar                     | Situación Actual  | Análisis Crítico  | Situación Propuesta   |
|---|---|---|---|
| <b>Nombre de la Unidad Orgánica</b>       | Departamento de Siniestros.   | Cambiar la denominación de la unidad orgánica.  | Gerencia de Siniestros.   |
| <b>Unidad Orgánica de la cual depende</b> | Asamblea de Accionistas.  | Debido a su naturaleza su dependencia debe ser la Presidencia de la empresa.  | Presidencia.  |
| <b>Unidades Orgánicas Subordinadas</b>    | Ninguna.  |   | Ninguna.  |
| <b>Objetivos</b>                          | Verifica y supervisa toda la documentación presentada por sus clientes y asociados.   | Redefinir el objetivo para lograr que la unidad cumpla a completamente con sus funciones y alcanzar los objetivos organizacionales. | Dirigir, controlar, supervisar y programar la ocurrencia del riesgo o realización del evento previsto y garantizado por la póliza y determinar los cálculos para la cancelación o no del siniestro.   |
| <b>Funciones</b>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar un control de la recolección de documentos.</li> <li>• Resolver cualquier posible conflicto con clientes y terceras personas.</li> <li>• Resolver todos los asuntos concernientes con los siniestros que se presenten.</li> <li>• Manejar, supervisar, organizar y controlar los siniestros en procesos, siniestros registrados y pagados.</li> </ul> | Redefinir las funciones de la unidad para lograr optimizar los objetivos de la empresa.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar, revisar, evaluar y calcular el riesgo para la emisión o rechazo de las pólizas de seguro.</li> <li>• Establecer la tarifa aplicable al riesgo baso en el respeto de las normas y reglamentos que rigen el mercado asegurador.</li> <li>• Procurar una constante revisión de la cartera de intermediarios y buscar un balance entre los riesgos patrimoniales y los de servicios donde estos últimos deberán poseer un porcentaje menor en comparación a los primeros.</li> <li>• Liquidar los siniestro o emitir carta de rechazo que justifique legalmente su basamento.</li> </ul> |

**MATRIZ DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN  
DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

| Aspectos a Considerar | Situación Actual | Análisis Crítico  | Situación Propuesta   |
|-----------------------|------------------|---|---|
| Funciones             |                  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejar, supervisar, organizar y controlar los siniestros en proceso, siniestros registrados y siniestros cancelados.</li> <li>• Evaluar, supervisar y determinar el importe de la indemnización correspondiente a los siniestros basados en los informes de los profesionales.</li> <li>• Contactar los peritos para evaluar profesionalmente los siniestros por medio de la tasación de las consecuencias económicas derivadas de un siniestro.</li> </ul> |

**B i b l i o t e c a**



**MATRIZ DE ANÁLISIS DE CARGOS DE LA EMPRESA  
VENEZOLANA DE FINANZAS C.A.**

**Administración  
y Contaduría**

## MATRIZ DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN DE CARGOS

| Aspectos a Considerar           | Situación Actual | Análisis Crítico | Situación Propuesta   |
|---------------------------------|------------------|------------------|---|
| <b>Nombre del Cargo</b>         |                  |                  | Presidente.   |
| <b>Cargo del cual Depende</b>   |                  |                  | Ninguno.  |
| <b>Cargos Subordinados</b>      |                  |                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente de Administración.</li> <li>• Gerente de Finanzas.</li> <li>• Gerente de Mercadeo.</li> <li>• Secretaria Ejecutiva</li> <li>• Recepcionista.</li> </ul>  |
| <b>Objetivo del Cargo</b>       |                  |                  | Planifica, organiza, coordina y controla la totalidad de las actividades de la organización para el logro de los objetivos organizacionales.  |
| <b>Tareas Típicas del Cargo</b> |                  |                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Elabora el Programa Anual de las actividades (Planificación).</li> <li>•Distribuye y delega las actividades planeadas para su ejecución y desarrollo de las unidades subordinadas.</li> <li>•Supervisa la ejecución de los planes a través de la exigencia de las actividades cumplidas quincenalmente.</li> <li>•Lleva el control de las actividades ejecutadas por las unidades subordinadas comparándolas con el plan general.</li> <li>•Establece relaciones de comunicación, con y entre, las diferentes unidades orgánicas.</li> <li>•Elabora el plan anual de actividades y metas cumplidas y lo envía a la asamblea de accionistas.</li> <li>•Revisa y controla la ejecución presupuestaria.</li> </ul> |

**MATRIZ DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN  
DE CARGOS**


| Aspectos a Considerar          | Situación Actual | Análisis Crítico | Situación Propuesta  |
|--------------------------------|------------------|------------------|--|
| <p><b>Perfil del Cargo</b></p> |                  |                  | <p><b>EDUCACIÓN:</b><br/>Licenciado en Administración, en Contaduría, Economía o carreras a fines con amplios conocimientos del ramo de seguros.</p> <p><b>EXPERIENCIA:</b><br/>Cinco (5) años de experiencia progresiva en el área de seguros, de carácter operativo y/o gerencial.</p> <p><b>CONOCIMIENTOS EN:</b><br/>Administrativos y Contables.<br/>Procedimientos modernos de oficina.<br/>Administración y custodia de bienes.<br/>Manejo de los Recursos Humanos.<br/>Principios y prácticas comerciales.<br/>Sistemas Operativos.</p> <p><b>HABILIDAD PARA:</b><br/>Supervisar personal.<br/>Tratar en forma cortés y efectiva al personal.<br/>Redactar informes y elaborar cuadros ilustrativos.<br/>Impartir órdenes.</p> |



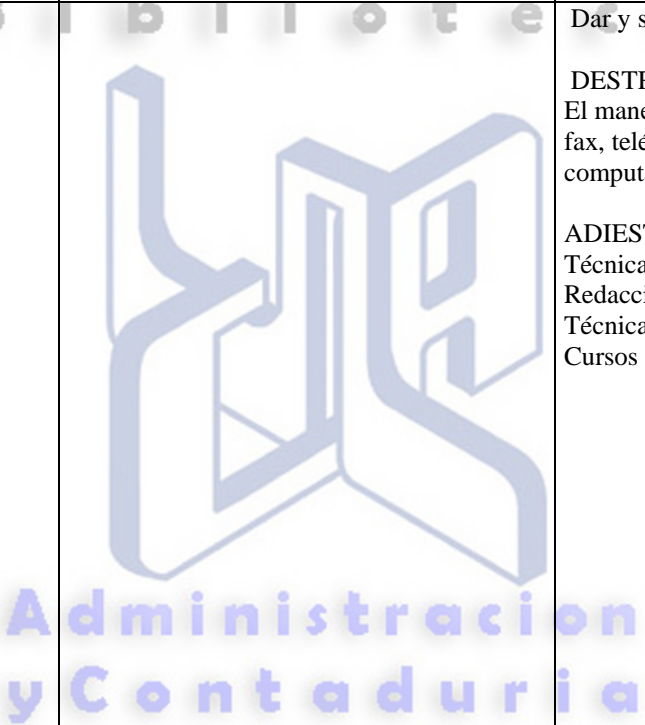
## MATRIZ DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN DE CARGOS

| Aspectos a Considerar           | Situación Actual | Análisis Crítico | Situación Propuesta  |
|---------------------------------|------------------|------------------|--|
| <b>Nombre del Cargo</b>         |                  |                  | Secretaria Ejecutiva.  |
| <b>Cargo del cual Depende</b>   |                  |                  | Presidente.  |
| <b>Cargos Subordinados</b>      |                  |                  | Ninguno.   |
| <b>Objetivo del Cargo</b>       |                  |                  | Prestar asistencia secretarial a la alta gerencia, ejecutando actividades administrativas y aplicando técnicas secretariales, a fin de lograr un eficaz y eficiente desempeño acorde con los objetivos de la unidad.   |
| <b>Tareas Típicas del Cargo</b> |                  |                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redacta correspondencia, informes, memorando, oficios, documentos varios de mediana complejidad.</li> <li>• Transcribe la correspondencia, oficios, memorandos, informes y documentos varios de la dependencias.</li> <li>• Lleva registros de actas, informes, recaudos y expedientes.</li> <li>• Recibe y verifica la correspondencia, oficios, circulares, memorandos, recaudos consignados por el personal de la empresa y público en general.</li> <li>• Revisa correspondencia y la distribuye al público interesado, previa recomendación del Presidente.</li> <li>• Revisa y ordena la agenda de su superior.</li> <li>• Coordina todo lo relativo a reuniones o sesiones de la Asamblea de Accionista, de Gerentes y demás.</li> </ul> |

**MATRIZ DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN  
DE CARGOS**

| Aspectos a Considerar          | Situación Actual | Análisis Crítico  | Situación Propuesta  |
|--------------------------------|------------------|---|--|
| <p><b>Perfil del Cargo</b></p> |                  |  | <p><b>EDUCACIÓN:</b><br/>Técnico Superior Universitario en Secretaría.</p> <p><b>EXPERIENCIA:</b><br/>Dos (2) años de experiencia progresiva de carácter operativo en el área secretarial.</p> <p><b>CONOCIMIENTOS EN:</b><br/>Técnicas secretariales.<br/>Métodos y procedimientos de oficina.<br/>Elaboración de informes.<br/>Mecanografía y ortografía.<br/>Los elementos básicos de computación; sistemas operativos, paquetes gráficos y hoja de cálculos.<br/>Relaciones Humanas.</p> <p><b>HABILIDAD PARA:</b><br/>Analizar situaciones y documentos administrativos.<br/>Comprender las órdenes, problemas, solicitudes y otros asuntos que le sean planteados.<br/>Mantener relaciones personales.<br/>Expresarse verbalmente y por escrito en forma clara y precisa.<br/>Redactar documentos de mediana complejidad.<br/>Tener iniciativa.<br/>Organizar el trabajo.<br/>Dirigir y supervisar personal.</p> |

**MATRIZ DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN  
DE CARGOS**

| Aspectos a Considerar   | Situación Actual | Análisis Crítico  | Situación Propuesta   |
|-------------------------|------------------|---|---|
| <b>Perfil del Cargo</b> |                  |  | <p>Dar y seguir instrucciones orales y escritas.</p> <p><b>DESTREZAS EN:</b><br/>El manejo de equipos comunes de oficina como fax, teléfono, radio, máquina de escribir, computador y demás.</p> <p><b>ADIESTRAMIENTO REQUERIDO:</b><br/>Técnicas secretariales actualizadas.<br/>Redacción de informes.<br/>Técnicas de supervisión y control de personal.<br/>Cursos en el área de computación.</p> |

## MATRIZ DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN DE CARGOS

| Aspectos a Considerar           | Situación Actual  | Análisis Crítico  | Situación Propuesta  |
|---------------------------------|---|---|--|
| <b>Nombre del Cargo</b>         | Recepcionista   |   | Recepcionista  |
| <b>Cargo del cual Depende</b>   | Asamblea de Accionistas   | Redefinir la relación de dependencia pues por la naturaleza del cargo, éste no debe depender de la Asamblea de Accionistas. | Presidente   |
| <b>Cargos Subordinados</b>      | Ninguno   |   | Ninguno  |
| <b>Objetivo del Cargo</b>       | Satisfacer las necesidades de comunicación del personal de la empresa, operando una central telefónica pequeña, atendiendo al público en sus requerimientos de información y entrevistas con el personal, ejecutando y controlando la recepción y despacho de la correspondencia para servir de apoyo a las actividades administrativas de la unidad. |   | Satisfacer las necesidades de comunicación del personal de la empresa, operando una central telefónica pequeña, atendiendo al público en sus requerimientos de información y entrevistas con el personal, ejecutando y controlando la recepción y despacho de la correspondencia para servir de apoyo a las actividades administrativas de la unidad.  |
| <b>Tareas Típicas del Cargo</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Opera una central telefónica pequeña, haciendo y recibiendo llamadas telefónicas, conectando las mismas con las diferentes extensiones.</li> <li>• Atiende al público que solicita información dándole la orientación</li> </ul>   |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Opera una central telefónica pequeña, haciendo y recibiendo llamadas telefónicas, conectando las mismas con las diferentes extensiones.</li> <li>• Atiende al público que solicita información dándole la orientación requerida.</li> <li>• Anota en libros de control diario las llamadas efectuadas y recibidas por el personal y el tiempo empleado.</li> <li>• Mantiene el control de llamadas locales</li> </ul> |


**MATRIZ DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN  
DE CARGOS**

| <b>Aspectos a Considerar</b> | <b>Situación Actual</b> | <b>Análisis Crítico</b> | <b>Situación Propuesta</b>   |
|------------------------------|-------------------------|-------------------------|--|
| <b>Perfil del Cargo</b>      |                         |                         | <p>dependencias.<br/>Identificación y ubicación de lo funcionarios que prestan sus servicios en la organización y la dependencias a la que pertenecen.</p> <p><b>HABILIDAD PARA:</b><br/>Atender al personal y público en general.<br/>Expresarse y comunicarse correcta y claramente en forma oral. Seguir instrucciones orales y escritas.<br/>Recibir mensajes<br/>Tratar en forma cortés al público en general.</p> <p><b>DESTREZAS EN:</b><br/>El manejo de centrales telefónicas.</p> <p><b>ADiestRAMIENTO REQUERIDO:</b><br/>Recepcionista<br/>Relaciones Humanas.<br/>Actualización en manejo de modernas centrales telefónicas.</p> |

## MATRIZ DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN DE CARGOS

| Aspectos a Considerar           | Situación Actual  | Análisis Crítico  | Situación Propuesta   |
|---------------------------------|---|---|---|
| <b>Nombre del Cargo</b>         | Gerente de Finanzas   | De acuerdo al objetivo de este cargo se considera necesario reformular su denominación.   | Gerente Administrativo.   |
| <b>Cargo del cual Depende</b>   | Ninguno.  | Por su naturaleza la relación de dependencia para el o la Gerente de Administración debe ser directa del Presidente.  | Presidencia.  |
| <b>Cargos Subordinados</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contador.</li> <li>• Tesorero.</li> </ul>  | Al ser recomendada la creación de un departamento de Recursos Humanos debe existir un Jefe de Recursos Humanos, al igual con la creación de la sección de créditos y cobranza debe existir un jefe de la sección. Así mismo al sustituir el nombre de la unidad de tesorería por Sección de Caja, el cargo del mismo será jefe de caja. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe del Dpto. Recursos Humanos.</li> <li>• Jefe del Dpto. Contabilidad.</li> <li>• Jefe de la Sección Caja.</li> <li>• Jefe de la Sección Créditos y Cobranzas.</li> </ul>  |
| <b>Objetivo del Cargo</b>       | Maneja los Recursos Financieros de la empresa.  | Reformular el objetivo del cargo para que se ajuste a las necesidades de la empresa.  | Organiza, supervisa y controla las actividades referentes a la Administración de Recursos Financieros, Humanos, Físicos y Materiales, así como también las actividades inherentes al registro contable de la organización. También es responsable de los movimientos del efectivo y del control y recuperación de los créditos.   |
| <b>Tareas Típicas del Cargo</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza análisis presupuestarios.</li> <li>• Conoce las estadísticas.</li> <li>• Realiza trabajos de dificultad promedio.</li> <li>• Programa estrategias de trabajo.</li> </ul> | Reformular las funciones del cargo para que exista mayor eficiencia y eficacia enmarcados hacia el logro de los objetivos de la empresa.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudia y verifica los movimientos y registros contables, estados de cuenta, conciliaciones bancarias, cierres de cuentas, y balances de comprobación.</li> <li>• Controla el presupuesto asignado a cada unidad orgánica.</li> <li>• Evalúa las gestiones de las demás unidades en cuanto al presupuesto asignado.</li> </ul> |

## MATRIZ DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN DE CARGOS

| Aspectos a Considerar           | Situación Actual   | Análisis Crítico   | Situación Propuesta   |
|---------------------------------|--|--|---|
| <b>Tareas Típicas del Cargo</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verifica los controles de funcionamiento.</li> <li>• Evalúa y coordina las actividades de tesorería.</li> <li>• Controla la ejecución de los procedimientos generales de la organización.</li> <li>• Es responsable del Fondo Fijo.</li> <li>• Emite cheques y los firma.</li> <li>• Verifica y aprueba las solicitudes de viáticos.</li> <li>• Lleva el control de los bienes materiales.</li> </ul> |  <p style="text-align: center; color: blue; font-weight: bold;">Administración<br/>y Contaduría</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elabora y analiza cuadros relacionados con el movimiento y gastos administrativos.</li> <li>• Controla las cuentas por pagar y las cuentas por cobrar.</li> <li>• Elabora y actualiza la ejecución presupuestaria de las diferentes unidades orgánicas de acuerdo a la información suministrada.</li> <li>• Emite cheques y los firma.</li> <li>• Realiza la conciliaciones bancarias.</li> <li>• Se encarga de las órdenes de servicios de mantenimiento, construcción de obras y reparaciones que sean necesarias en la organización.</li> <li>• Es responsable del Fondo Fijo.</li> <li>• Se encarga de las transferencias y trámites para la cancelación o movimientos de cuentas.</li> <li>• Tramita las liquidaciones de impuestos y cualquier otro asunto del régimen tributario.</li> <li>• Verifica y aprueba las solicitudes de viáticos.</li> <li>• Lleva el control de los bienes materiales.</li> <li>• Rinde cuentas ante la Presidencia.</li> </ul> <p>Coordina las actividades de las secciones de caja y las de créditos y cobranzas.</p> |
| <b>Perfil del Cargo</b>         |  |  | <b>EXPERIENCIA:</b><br>Tres (3) años de experiencia progresiva de carácter operativo y gerencial en el área de administración de bienes y recursos.   |



**MATRIZ DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN  
DE CARGOS**

| Aspectos a Considerar          | Situación Actual | Análisis Crítico | Situación Propuesta  |
|--------------------------------|------------------|------------------|--|
| <p><b>Perfil del Cargo</b></p> |                  |                  | <p><b>CONOCIMIENTOS EN:</b><br/> Principios administrativos.<br/> Leyes, normas y reglamentos que rigen los procesos administrativos.<br/> Sistemas operativos.<br/> Procesador de palabras.<br/> Paquetes de gráficos.<br/> Hoja de cálculo.<br/> Ramo de Seguros.</p> <p><b>HABILIDAD PARA:</b><br/> Analizar leyes y reglamentos que rigen los procesos administrativos.<br/> Comprender información de diversa índole.<br/> Mantener relaciones personales.<br/> Expresarse en forma oral y escrita de manera clara y precisa.<br/> Organizar el trabajo en una unidad de administración .<br/> Realizar cálculos numéricos.</p> <p><b>ADIESTRAMIENTO REQUERIDO:</b><br/> Actualización en técnicas contables.<br/> Relaciones Humanas.<br/> Entrenamiento en el sistema de su unidad.</p> |

## MATRIZ DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN DE CARGOS

| Aspectos a Considerar           | Situación Actual   | Análisis Crítico   | Situación Propuesta  |
|---------------------------------|--|--|--|
| <b>Nombre del Cargo</b>         | Jefe de Contabilidad.  | Redefinir la denominación del cargo.   | Jefe del Departamento Contabilidad.  |
| <b>Cargo del cual Depende</b>   | Gerente de Finanzas.   | Redefinir la denominación del cargo.   | Gerente Administrativa.  |
| <b>Cargos Subordinados</b>      | Tesorero.  | El cargo de tesorero debe mantener una relación de dependencia con el gerente administrativo.    | Ninguno.   |
| <b>Objetivo del Cargo</b>       | Controla el manejo de los ingresos y gastos de la organización   | Redactar el objetivo del cargo ajustándolo a las necesidades reales de la empresa.               | Analiza la información contenida en los documentos contables, generados del proceso de contabilidad en las dependencias y los verificar con exactitud a fin de garantizar los Estados Financieros confiables y oportunos.  |
| <b>Tareas Típicas del Cargo</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear los balance general y el estado de resultado.</li> <li>• Manejar los libros de compras y ventas.</li> <li>• Controla y realiza el pago de los impuestos</li> <li>• Calcula los pasivos laborales de cada uno de los trabajadores.</li> <li>• Registra todas las operaciones de ingreso y egreso.</li> </ul> <p>Elabora los comprobantes de los movimientos contables. Informa periódicamente a la Gerencia Administrativa sobre las actividades</p> | Redefinir las funciones de la unidad, de tal manera que se describan las actividades que realiza | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Codifica las cuentas de acuerdo a la información y los lineamientos establecidos por la organización.</li> <li>• Recibe y clasifica todos los documentos, debidamente enumerados que le sean asignados (comprobantes de ingresos, cheques nulos, cheques pagados, cuentas por cobrar y otros).</li> <li>• Contabiliza las nóminas del personal.</li> <li>• Prepara los Estados Financieros.</li> <li>• Corrige los registros contables.</li> <li>• Prepara las proyecciones, cuadros y análisis sobre los aspectos contables.</li> <li>• Desarrolla los sistemas contables necesarios para la organización.</li> <li>• Elabora los comprobantes de los movimientos contables.</li> <li>• Lleva el control bancario de las entradas y</li> </ul> |

## MATRIZ DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN DE CARGOS

| Aspectos a Considerar           | Situación Actual               | Análisis Crítico | Situación Propuesta   |
|---------------------------------|--------------------------------|------------------|---|
| <b>Tareas Típicas del Cargo</b> | realizadas en la organización. |                  | <p>salidas del efectivo de la institución.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informa periódicamente a la Gerencia Administrativa sobre las actividades realizadas en la organización.</li> </ul>   |
| <b>Perfil del Cargo</b>         |                                |                  | <p><b>EDUCACIÓN:</b><br/>Licenciado en Contaduría Pública.</p> <p><b>EXPERIENCIA:</b><br/>Dos (2) años de experiencia progresiva de carácter operativo en el área de contabilidad.</p> <p><b>CONOCIMIENTOS EN:</b><br/>Principios y prácticas de contabilidad.<br/>Aplicación y desarrollo de sistemas contables.<br/>Leyes, reglamentos y decretos con el área de contabilidad.<br/>Clasificación y análisis de la información contable.<br/>Procesador de palabras.<br/>Sistemas operativos.<br/>Hoja de cálculo.<br/>Ramo de Seguros.</p> <p><b>HABILIDAD PARA:</b><br/>Aplicar métodos y procedimientos contables.<br/>Preparar informes técnicos.<br/>Analizar la información contable.<br/>Tratar en forma cortés al público en general.<br/>Realizar cálculos numéricos con precisión y rapidez.</p> |

**MATRIZ DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN  
DE CARGOS**

| <b>Aspectos a Considerar</b> | <b>Situación Actual</b> | <b>Análisis Crítico</b>   | <b>Situación Propuesta</b>   |
|------------------------------|-------------------------|---|--|
| <b>Perfil del Cargo</b>      |                         |  | DESTREZAS EN:<br>El manejo de paquetes contables.<br><br>ADIESTRAMIENTO REQUERIDO:<br>Contabilidad computarizada.<br>Actualización en los sistemas de contabilidad.<br>Entrenamiento en el sistema de su unidad. |

## MATRIZ DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN DE CARGOS

| Aspectos a Considerar           | Situación Actual | Análisis Crítico | Situación Propuesta  |
|---------------------------------|------------------|------------------|--|
| <b>Nombre del Cargo</b>         |                  |                  | Jefe del Departamento de Recursos Humanos.   |
| <b>Cargo del cual Depende</b>   |                  |                  | Gerente de Administración.   |
| <b>Cargos Subordinados</b>      |                  |                  | Ninguno.   |
| <b>Objetivo del Cargo</b>       |                  |                  | Selecciona el personal de nuevo ingreso entre los aspirantes al cargo y controla las actividades, planes y programas de sistema de administración de recursos humanos de las dependencias administrativas, interpretando y aplicando los reglamentos, normas y procedimientos del sistema de recursos humanos, para garantizar una gestión eficiente y eficaz.   |
| <b>Tareas Típicas del Cargo</b> |                  |                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Elabora registros de información de los diferentes cargos de la organización.</li> <li>•Ejecuta las actividades necesarias que permitan determinar los cálculos de las diferentes cláusulas de protección socioeconómicas tales como, bonos, horas extraordinarias, vacaciones, reposos y utilidades.</li> <li>•Verifica las referencias de los aspirantes a los cargos ofertados.</li> <li>•Controla periódicamente de las prestaciones sociales del personal.</li> <li>•Mantiene actualizado los expedientes del personal.</li> <li>•Actualiza los expedientes del personal en lo</li> </ul> |

## MATRIZ DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN DE CARGOS

| Aspectos a Considerar           | Situación Actual | Análisis Crítico | Situación Propuesta   |
|---------------------------------|------------------|------------------|---|
| <b>Tareas Típicas del Cargo</b> |                  |                  | <p>referente al control de asistencia, reposos, permisos, inasistencias y demás información y mantiene sus registros.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesora a los gerentes y/o jefes de secciones de las demás unidades en relación a la interpretación y aplicación de reglamentos, normas, procedimientos y demás disposiciones jurídico-laborales del sistema de administración de recursos humanos.</li> <li>• Planifica actividades para el desarrollo de los planes y programas de la unidad.</li> <li>• Coordina y ejecuta los planes y programas de reclutamientos, selección, contratación de personal, remuneración y evaluación de desempeño.</li> <li>• Supervisa periódicamente la ejecución de los programas y recomienda los ajustes necesarios.</li> </ul> |
| <b>Perfil del Cargo</b>         |                  |                  | <p><b>EDUCACIÓN:</b><br/>Licenciado en Relaciones Industriales o el equivalente.<br/>Cursos de especialización en el área de Recursos Humanos</p> <p><b>EXPERIENCIA:</b><br/>Seis (6) años de experiencia progresiva de carácter operativo, supervisión y estratégico en el área de administración de recursos humanos.</p>   |

**MATRIZ DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN  
DE CARGOS**


| Aspectos a Considerar   | Situación Actual | Análisis Crítico | Situación Propuesta   |
|-------------------------|------------------|------------------|---|
| <b>Perfil del Cargo</b> |                  |                  | <p><b>CONOCIMIENTOS EN:</b></p> <p>Técnicas y procesos para la elaboración de planes y programas dirigidos a Recursos Humanos.</p> <p>Gerencia y prácticas modernas en administración de personal.</p> <p>Principios y prácticas en materia legal y contractual.</p> <p>Materia de finanzas.</p> <p>Ley Orgánica del Trabajo.</p> <p>Ley de carrera administrativa.</p> <p>Ley de Salvaguarda y Patrimonio Público.</p> <p>Área de adiestramiento.</p> <p>Leyes, normas, reglamentos y demás disposiciones relativas a la Higiene y Seguridad Ocupacional.</p> <p>Ramo de Seguros.</p> <p><b>HABILIDADES PARA:</b></p> <p>Planificar las actividades del sistema de administración de recursos humanos.</p> <p>Supervisar y manejar personal.</p> <p>Aplicar medidas preventivas y correctivas.</p> <p>Evaluar actividades y programas.</p> <p>Comunicarse en forma clara y precisa.</p> <p><b>ADIESTRAMIENTO:</b></p> <p>Productividad y calidad total.</p> <p>Desarrollo organizacional y mejoramiento profesional.</p> |



## MATRIZ DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN DE CARGOS

| Aspectos a Considerar           | Situación Actual   | Análisis Crítico  | Situación Propuesta   |
|---------------------------------|--|---|---|
| <b>Nombre del Cargo</b>         | Tesorero.  | Reformular la denominación del cargo para ajustarlo a la realidad de la empresa.  | Jefe de Sección de Caja.  |
| <b>Cargo del cual Depende</b>   | Jefe de Contabilidad.  | Se recomienda eliminar la relación de dependencia entre el Jefe de caja y el Jefe de contabilidad, ya que su dependencia natural debe ser el gerente administrativo ya que es éste último quien controla el movimiento de las entradas y salidas de efectivo. | Gerente de Administración.  |
| <b>Cargos Subordinados</b>      | Ninguna.   |   | Ninguna.  |
| <b>Objetivo del Cargo</b>       | Custodia los recursos financieros de la organización.  | Redactar explícitamente el objetivo del cargo.  | Su objetivo es el responsable de resguardar y salvaguardar las entradas y salidas de efectivo de la organización.   |
| <b>Tareas Típicas del Cargo</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Registra los ingresos físicamente y en el sistema.</li> <li>• Reporta los ingresos al Departamento de Contabilidad.</li> <li>• Maneja las cuentas por cobrar.</li> <li>• Controla y manejar el ingreso diario de la caja principal y de caja chica.</li> <li>• Valida las rendiciones de nuevas.</li> </ul> | Redefinir las funciones de la unidad, de tal manera que se describan las actividades que realiza.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Registra el movimiento de entradas y salidas diarias en el sistema y hacer el conteo físico del mismo.</li> <li>• Reporta el monto total diario de los ingresos a la Gerencia Administrativa y al Departamento de Contabilidad.</li> <li>• Elabora depósitos del efectivo.</li> <li>• Resguarda y custodia el efectivo de las ventas diarias de la empresa.</li> </ul> |

**MATRIZ DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN  
DE CARGOS**

| Aspectos a Considerar          | Situación Actual | Análisis Crítico  | Situación Propuesta  |
|--------------------------------|------------------|---|--|
| <p><b>Perfil del Cargo</b></p> |                  |  | <p><b>EDUCACIÓN:</b><br/>T.S.U. en administración comercial o el equivalente.</p> <p><b>EXPERIENCIA:</b><br/>Tres (3) años de experiencia progresiva de carácter operativo en el manejo de efectivo.</p> <p><b>CONOCIMIENTOS EN:</b><br/>Sistemas operativos.<br/>Procesador de palabras.<br/>Paquetes de gráficos.<br/>Hoja de cálculo.<br/>Ramos de Seguros.</p> <p><b>HABILIDAD PARA:</b><br/>Comprender información de diversa índole.<br/>Mantener relaciones personales.<br/>Expresarse en forma oral y escrita de manera clara y precisa.<br/>Organizar el trabajo en una unidad de administración .<br/>Realizar cálculos numéricos.</p> <p><b>ADiestRAMIENTO REQUERIDO:</b><br/>Relaciones Humanas.<br/>Entrenamiento en el sistema de su unidad.</p> |

## MATRIZ DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN DE CARGOS

| Aspectos a Considerar           | Situación Actual | Análisis Crítico | Situación Propuesta   |
|---------------------------------|------------------|------------------|---|
| <b>Nombre del Cargo</b>         |                  |                  | Jefe de la Sección de Créditos y Cobranzas.   |
| <b>Cargo del cual Depende</b>   |                  |                  | Gerencia Administrativa.  |
| <b>Cargos Subordinados</b>      |                  |                  | Ninguna.  |
| <b>Objetivo del Cargo</b>       |                  |                  | Define los métodos para la tramitación y el control de créditos otorgados a los asegurados.   |
| <b>Tareas Típicas del Cargo</b> |                  |                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maneja los reportes de los efectos y cuentas por cobrar .</li> <li>• Controla, registra y procesa las notas de débito y las notas de créditos.</li> <li>• Controla los giros descontados de los asegurados.</li> <li>• Solicita y archiva los reportes de ventas diarias.</li> <li>• Aprueba, analiza y verifica los créditos solicitados.</li> <li>• Supervisa las cobranzas efectuadas por los asesores de ventas y efectúa la cobranza de las ventas realizadas en la oficina centra..</li> <li>• Ejecuta el proceso derivado de los cheques devueltos.</li> <li>• Verifica las solicitudes de créditos de parte de los clientes, para la adquisición de nuevas pólizas.</li> </ul> |
| <b>Perfil del Cargo</b>         |                  |                  | EDUCACIÓN:<br>T.S.U. en administración comercial o el equivalente.  |


**MATRIZ DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN  
DE CARGOS**

| Aspectos a Considerar   | Situación Actual | Análisis Crítico | Situación Propuesta   |
|-------------------------|------------------|------------------|---|
| <b>Perfil del Cargo</b> |                  |                  | <p><b>EXPERIENCIA:</b><br/>Tres (3) años de experiencia progresiva de carácter operativo en el área de cobranza y manejo de efectivo.</p> <p><b>CONOCIMIENTOS EN:</b><br/>Sistemas operativos.<br/>Procesador de palabras.<br/>Paquetes de contables.<br/>Hoja de cálculo.<br/>Ramo de Seguros.</p> <p><b>HABILIDAD PARA:</b><br/>Comprender información de diversa índole.<br/>Mantener relaciones personales.<br/>Expresarse en forma oral y escrita de manera clara y precisa.<br/>Organizar el trabajo en una unidad de administración .<br/>Realizar cálculos numéricos.</p> <p><b>ADIESTRAMIENTO REQUERIDO:</b><br/>Relaciones Humanas.<br/>Entrenamiento en el sistema de su unidad.</p> |

## MATRIZ DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN DE CARGOS

| Aspectos a Considerar           | Situación Actual  | Análisis Crítico  | Situación Propuesta   |
|---------------------------------|---|---|---|
| <b>Nombre del Cargo</b>         | Gerente de Mercadeo.  |   | Gerente de Mercadeo.  |
| <b>Cargo del cual Depende</b>   | Asamblea de Accionista.   | La dependencia natural del cargo es la Presidencia  | Presidencia.  |
| <b>Cargos Subordinados</b>      | Jefe de Ventas.   | Ajustar la denominación del cargo a la realidad de la organización.   | Jefe de Sección de Ventas   |
| <b>Objetivo del Cargo</b>       | Promociona y Vende los productos ofertados en el mercado.   | Redefinir el objetivo para lograr mayor eficiencia y eficacia en las estrategias de ventas planteadas para mantener y/o recuperar el mercado. | Dirige, programa, coordina y vela por el cumplimiento de las actividades enfocadas hacia la captación del mercado y el posicionamiento de la empresa en el mismo.   |
| <b>Tareas Típicas del Cargo</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizara los estudios de mercado .</li> <li>• Definirá los lugares donde funcionaran las unidades de ventas.</li> <li>• Planificara la publicidad y marketing .</li> <li>• Manejara los precios de ventas.</li> <li>• Organizara planes estrategias de mercadeo.</li> </ul> | Reformular las funciones del cargo para que exista mayor eficiencia y eficacia enmarcados hacia el logro de los objetivos de la empresa       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa todo lo concerniente a la producción por ramos de acuerdo a las metas planteadas.</li> <li>• Dirige y coordina el entrenamiento de los coordinadores y asesores a su cargo.</li> <li>• Supervisa, asesora y recauda la documentación exigida por la superintendencia de seguros de los clientes de la empresa.</li> <li>• Programa y supervisa la captación de nuevos asesores de ventas.</li> <li>• Coordina con las demás gerencias la búsqueda de una rentabilidad mayor a través de la eficiencia y oficio del personal de ventas.</li> <li>• Programa, controla y actualiza la cartera de clientes.</li> <li>• Programa el sistema de ventas para las pólizas de seguros.</li> </ul> |

**MATRIZ DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN  
DE CARGOS**


| Aspectos a Considerar   | Situación Actual | Análisis Crítico  | Situación Propuesta   |
|-------------------------|------------------|---|---|
| <b>Perfil del Cargo</b> |                  |  | <p><b>EDUCACIÓN:</b><br/>Licenciado en Administración de Mercado o el equivalente.</p> <p><b>EXPERIENCIA:</b><br/>Dos (2) años de experiencia progresiva en el área de ventas y/o en el área de mercadeo, de carácter operativo y gerencial.</p> <p><b>CONOCIMIENTOS EN:</b><br/>Promoción, publicidad y propaganda.<br/>Estrategias de ventas.<br/>Ataques masivos de mercado.<br/>Manejo de los Recursos Humanos.<br/>Principios y prácticas comerciales.<br/>Sistemas Operativos.<br/>Ramo de Seguros</p> <p><b>HABILIDAD PARA:</b><br/>Supervisar personal.<br/>Tratar en forma cortés y efectiva al personal.<br/>Redactar informes y elaborar cuadros ilustrativos.<br/>Impartir órdenes.</p> |

## MATRIZ DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN DE CARGOS

| Aspectos a Considerar           | Situación Actual  | Análisis Crítico  | Situación Propuesta  |
|---------------------------------|---|---|--|
| <b>Nombre del Cargo</b>         | Supervisor de Ventas  | Ajustar la denominación del cargo a la realidad de la organización  | Jefe de Sección de Ventas  |
| <b>Cargo del cual Depende</b>   | Gerente de Mercadeo   |   | Gerente de Mercadeo  |
| <b>Cargos Subordinados</b>      | Vendedores  | Crear el cargo de Coordinador de Ventas para que cumpla el papel de coordinador de grupos.  | Coordinador de Ventas<br>Vendedores  |
| <b>Objetivo del Cargo</b>       | Supervisar el porcentaje de ventas de los vendedores.   | Redefinir el objetivo para lograr mayor eficiencia y eficacia en las estrategias de ventas planteadas para mantener y/o recuperar el mercado. | Organiza las estrategias de mercados que serán utilizadas por los vendedores, y medirá el porcentaje de ventas mensuales de los vendedores y mantener informada la Gerencia sobre los resultados obtenidos.  |
| <b>Tareas Típicas del Cargo</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evalúa el desempeño de los vendedores.</li> <li>• Reparte estratégicamente las zonas de ataques masivos para promocionar los productos y/o servicios ofertados.</li> </ul> | Reformular las funciones del cargo para que exista mayor eficiencia y eficacia enmarcados hacia el logro de los objetivos de la empresa       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elabora y envía los informes semanales de ventas al Gerente de Mercadeo.</li> <li>• Fija políticas de ventas siguiendo los lineamientos fijados por Gerente de Mercadeo y la Presidencia.</li> <li>• Supervisa y controla los vendedores.</li> <li>• Verifica el servicio prestado al cliente.</li> <li>• Controla y analiza las cotizaciones emitidas que no han sido efectivas y se evaluarán para ver si son factibles para hacer otra visita</li> <li>• Implementa planes de motivación al equipo de ventas.</li> </ul> |
| <b>Perfil del Cargo</b>         |   |   | <b>EXPERIENCIA:</b><br>Dos (2) años de experiencia progresiva en el área de ventas y/o en el área de mercadeo, de carácter operativo.  |




**MATRIZ DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN  
DE CARGOS**

| Aspectos a Considerar   | Situación Actual | Análisis Crítico  | Situación Propuesta   |
|-------------------------|------------------|---|---|
| <b>Perfil del Cargo</b> |                  |  | <p><b>CONOCIMIENTOS EN:</b><br/>                     Promoción, publicidad y propaganda<br/>                     Estrategias de ventas.<br/>                     Ataques masivos de mercado.<br/>                     Manejo de los Recursos Humanos.<br/>                     Principios y prácticas comerciales.<br/>                     Sistemas Operativos.<br/>                     Procesos Administrativos y de Ventas.</p> <p><b>HABILIDAD PARA:</b><br/>                     Cálculo aritméticos con exactitud y rapidez.<br/>                     Supervisar personal.<br/>                     Tratar en forma cortés y efectiva al personal.<br/>                     Redactar informes y elaborar cuadros ilustrativos.<br/>                     Impartir órdenes.<br/>                     Manejar equipos de oficina.</p> |

## MATRIZ DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN DE CARGOS

| Aspectos a Considerar           | Situación Actual | Análisis Crítico | Situación Propuesta  |
|---------------------------------|------------------|------------------|--|
| <b>Nombre del Cargo</b>         |                  |                  | Coordinador de ventas  |
| <b>Cargo del cual Depende</b>   |                  |                  | Jefe de Sección de Ventas  |
| <b>Cargos Subordinados</b>      |                  |                  | Vendedor   |
| <b>Objetivo del Cargo</b>       |                  |                  | Organiza las estrategias de mercados a ejecutar por los vendedores para promocionar y lograr la colocación en el mercado de los servicios que ofrece la empresa  |
| <b>Tareas Típicas del Cargo</b> |                  |                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suministra información referente a los productos tales como precios, financiamientos de pólizas entre otros.</li> <li>• Controla formularios utilizados para la venta.</li> <li>• Archiva y maneja documentación relacionada a las ventas.</li> <li>• Elabora reportes semanales a sus superiores.</li> <li>• Brinda apoyo técnico y logístico a los vendedores.</li> <li>• Interviene en negociaciones de las pólizas para flotas de autos.</li> </ul> |
| <b>Perfil del Cargo</b>         |                  |                  | <p><b>EDUCACIÓN:</b><br/>T.S.U. en mercadeo o Bachiller.</p> <p><b>EXPERIENCIA:</b><br/>Dos (2) años de experiencia progresiva en el área de ventas y/o en el área de mercadeo, de carácter operativo.</p>   |

**MATRIZ DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN  
DE CARGOS**

| Aspectos a Considerar   | Situación Actual | Análisis Crítico  | Situación Propuesta   |
|-------------------------|------------------|---|---|
| <b>Perfil del Cargo</b> |                  |  | <p><b>CONOCIMIENTOS EN:</b><br/>                     Promoción, publicidad y propaganda<br/>                     Estrategias de ventas.<br/>                     Ataques masivos de mercado.<br/>                     Manejo de los Recursos Humanos.<br/>                     Sistemas Operativos.<br/>                     Procesos Administrativos y de Ventas.</p> <p><b>HABILIDAD PARA:</b><br/>                     Cálculo aritméticos con exactitud y rapidez.<br/>                     Supervisar personal.<br/>                     Tratar en forma cortés y efectiva al personal.<br/>                     Redactar informes y elaborar cuadros ilustrativos.<br/>                     Manejar equipos de oficina.</p> |

## MATRIZ DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN DE CARGOS

| Aspectos a Considerar           | Situación Actual   | Análisis Crítico | Situación Propuesta  |
|---------------------------------|--|------------------|--|
| <b>Nombre del Cargo</b>         | Vendedor   |                  | Vendedor   |
| <b>Cargo del cual Depende</b>   | Gerente de Mercadeo  |                  | Coordinador de ventas  |
| <b>Cargos Subordinados</b>      | Ninguno  |                  | Ninguno  |
| <b>Objetivo del Cargo</b>       | Se encarga de atraer posibles clientes para promocionar los productos que oferta la empresa y lograr las ventas de pólizas.  |                  | Se encarga de atraer posibles clientes para promocionar los productos que oferta la empresa y lograr las ventas de pólizas.  |
| <b>Tareas Típicas del Cargo</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suministra información a clientes potenciales y público en general.</li> <li>• Elabora facturas de los clientes y retiene los giros de las ventas a crédito para presentarlos en el área de caja.</li> <li>• Elabora cotizaciones.</li> <li>• Entrega diariamente los pagos de los contratos celebrados en caja.</li> <li>• Programa visitas a clientes.</li> <li>• Cuida y aumenta su cartera de clientes.</li> </ul> <p>Recibe instrucciones detalladas del Jefe de ventas.</p> |                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suministra información a clientes potenciales y público en general.</li> <li>• Elabora facturas de los clientes y retiene los giros de las ventas a crédito para presentarlos en el área de caja.</li> <li>• Elabora cotizaciones.</li> <li>• Entrega diariamente los pagos de los contratos celebrados en caja.</li> <li>• Programa visitas a clientes.</li> <li>• Cuida y aumenta su cartera de clientes.</li> <li>• Recibe instrucciones detalladas del Jefe de ventas.</li> </ul> |

**MATRIZ DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN  
DE CARGOS**

| <b>Aspectos a Considerar</b> | <b>Situación Actual</b> | <b>Análisis Crítico</b> | <b>Situación Propuesta</b>   |
|------------------------------|-------------------------|-------------------------|--|
| <b>Perfil del Cargo</b>      |                         |                         | <p><b>EDUCACIÓN:</b><br/>T.S.U. en mercadeo o Bachiller.</p> <p><b>EXPERIENCIA:</b><br/>Dos (2) años de experiencia progresiva en el área de ventas.</p> <p><b>CONOCIMIENTOS EN:</b><br/>Estrategias de ventas.<br/>Ataques masivos de mercado.</p> <p><b>HABILIDAD PARA:</b><br/>Cálculo aritméticos con exactitud y rapidez.</p> |

## MATRIZ DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN DE CARGOS

| Aspectos a Considerar           | Situación Actual   | Análisis Crítico  | Situación Propuesta   |
|---------------------------------|--|---|---|
| <b>Nombre del Cargo</b>         | Jefe del Departamento de Siniestros.   | Cambiar la denominación del Cargo   | Gerente de Siniestros.  |
| <b>Cargo del cual Depende</b>   | Asamblea de Accionistas.   | Debido a su naturaleza su relación de dependencia debe ser con el Presidente de la empresa.       | Presidente.   |
| <b>Cargos Subordinados</b>      | Ninguna.   |   | Ninguna.  |
| <b>Objetivo del Cargo</b>       | Chequea toda la documentación presentada por sus clientes y asociados.   | Redefinir el objetivo para lograr resultados mas positivos cumpliendo cabalmente con su objetivo. | Dirige, controla, supervisa y programa la ocurrencia del riesgo o realización del evento previsto y garantizado por la póliza y determinar los cálculos para la cancelación o no del siniestro.   |
| <b>Tareas Típicas del Cargo</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lleva un control de la recolección de documentos.</li> <li>• Resuelve cualquier posible conflicto con clientes y terceras personas.</li> <li>• Resuelve todos los asuntos concernientes con los siniestros que se presenten.</li> <li>• Maneja, supervisa, organiza y controla los siniestros en procesos, siniestros registrados y pagados.</li> </ul> | Redefinir las funciones del cargo para lograr optimizar los objetivos de la empresa.              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analiza, revisa, evalúa y calcula el riesgo para la emisión o rechazo de las pólizas de seguro.</li> <li>• Establece la tarifa aplicable al riesgo baso en el respeto de las normas y reglamentos que rigen el mercado asegurador.</li> <li>• Procura una constante revisión de la cartera de intermediarios y busca un balance entre los riesgos patrimoniales y los de servicios donde estos últimos deberán poseer un porcentaje menor en comparación a los primeros.</li> <li>• Liquida los siniestro o emitir carta de rechazo que justifique legalmente su basamento.</li> </ul> |

**MATRIZ DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN  
DE CARGOS**

| <b>Aspectos a Considerar</b> | <b>Situación Actual</b> | <b>Análisis Crítico</b> | <b>Situación Propuesta</b>  |
|------------------------------|-------------------------|-------------------------|---|
| <b>Perfil del Cargo</b>      |                         |                         | <p><b>EDUCACIÓN:</b><br/>Licenciado en Administración de Mercado o el equivalente con profundos conocimientos sobre las Leyes de los Seguros.</p> <p><b>EXPERIENCIA:</b><br/>Dos (2) años de experiencia progresiva en el área de ventas y/o en el área de seguros específicamente en siniestros de carácter operativo y gerencial.</p> <p><b>CONOCIMIENTOS EN:</b><br/>Las Leyes que regulan a las empresas de Seguros (Constitución Nacional, Ley Orgánica de Seguros y Reaseguros).<br/>Estrategias de negociación.<br/>Principios y prácticas comerciales.<br/>Sistemas Operativos.<br/>Ramo de Seguros</p> <p><b>HABILIDAD PARA:</b><br/>Supervisar personal.<br/>Tratar en forma cortés y efectiva al público en general<br/>Redactar informes y elaborar cuadros ilustrativos.</p> |



## Diagnóstico

La empresa Venezolana de Finanzas C.A., es una empresa de carácter privado con fines de lucro, ubicada en la ciudad de Barquisimeto – Estado Lara, en el Centro Comercial “El Parral”, quien a funcionado desde el año 2000 incursionando en el ramo de seguros específicamente en el área de Fondos Administrados y Previsión Automotriz y con miras a desarrollar diversos sectores.

B i b l i o t e c a

Su estructura Orgánica está encabezado en su máximo nivel de autoridad la Asamblea de Accionistas, quien delega la ejecución de todas las actividades planificadas en las restantes unidades orgánicas subordinadas y a las que les compete la coordinación y ejecución de programas de trabajo que proyectan positivamente la imagen de la empresa a fin de lograr los objetivos. En este sentido el estudio permitió analizar que todos los niveles jerárquicos y las unidades orgánicas que la conforman donde se trataron los siguientes puntos: Denominación de la Unidad Orgánica, Unidades Orgánicas de la cual Dependen, Unidades Orgánicas Subordinadas, Objetivos de las Unidades Orgánicas, y Funciones de las Unidades Orgánicas. A su vez analizar cada uno de los Cargos adscrito a las Unidades Orgánicas que conforman la Estructura.

Administración y Contaduría

Estos factores permitieron la formulación de observaciones en cuanto a la estructura y manuales que se detallan a continuación:

### 1. Observaciones Generales

- La empresa no cuenta con un manual de cargos y funciones que le permita formalizar y normalizar el funcionamiento de la estructura organizativa de la misma.

- Inadecuada denominación de algunas Unidades Orgánicas que no reflejan genéricamente su objetivo.
- Los objetivos de algunas Unidades Orgánicas no se encuentran claramente definidos y/o mal empleados, al igual que sucede con los Cargos y Funciones.
- Necesidad de redefinir funciones de muchas unidades y el reforzamiento para que cumplan los objetivos.

## 2. Observaciones Específicas

Serán redefinidas y creadas las Unidades Orgánicas, Cargos y sus respectivas descripciones que lo ameriten, tales como:

- La Creación de la Presidencia de la Empresa.
- Redefinir la denominación de la Gerencia de Finanzas a Gerencia de Administración, su relación de dependencia con respecto a la Presidencia, la creación del Departamento de Recursos Humanos, la Sección de Créditos y Cobranza, y transformación de la Unidad de Tesorería a Sección de Caja. A su vez reforzar los objetivos y funciones de la Unidad y de los Cargos adscritos a la misma.
- En el Departamento de Contabilidad se propone eliminar las Unidades dependientes y redefinir objetivos y funciones de la Unidad como tal, y los cargos que de allí se deriven.
- Tesorería debe llamarse Sección de Caja.

- La Gerencia de Mercadeo necesita y reorganización estructural y de cargos.
- Sección de Ventas debe redefinirse denominaciones, objetivos, funciones y cargos, al igual que la Gerencia de Siniestros.

## **Diseño**

### *Estructura Organizativa*

En lo atinente a la estructura organizativa a continuación se señalan los pasos para el diseño del organigrama de la empresa Venezolana de Finanzas C.A.

#### 1. Codificación de las Unidades Orgánicas

El código utilizado por las unidades orgánicas es el decimal, el cual se conforma de seis dígitos que expresan lo siguiente:

Dígito 1: Nivel que ocupa la unidad orgánica.

Dígito 2: Nivel que ocupa la unidad orgánica de la cual depende.

Dígitos 3 y 4: El número que ocupa en su nivel la unidad orgánica de la cual depende.

Dígitos 5 y 6: El número que ocupa la unidad orgánica en su nivel.

#### 2. Tabulación de las Unidades Orgánicas

Luego de codificadas las unidades orgánicas, estas deben ser listadas tomando en consideración entre otras variables las siguientes:

- Número correlativo de las unidades orgánicas de acuerdo al ordenamiento de la información.
- Nivel de la Unidad.
- Código de la Unidad.
- Nombre de la Unidad Orgánica.
- Cargo responsable.
- Unidad de la cual depende.
- Unidad Subordinada.

### 3. Armado y Encasillado

Se representan simbólicamente en forma correlativa todas las unidades orgánicas que conforman la estructura organizativa, por medio de un rectángulo y se le insertan las variables seleccionadas tales como nombre, código de la unidad y el nombre del cargo responsable.

### 4. Armado del Plano Cartesiano

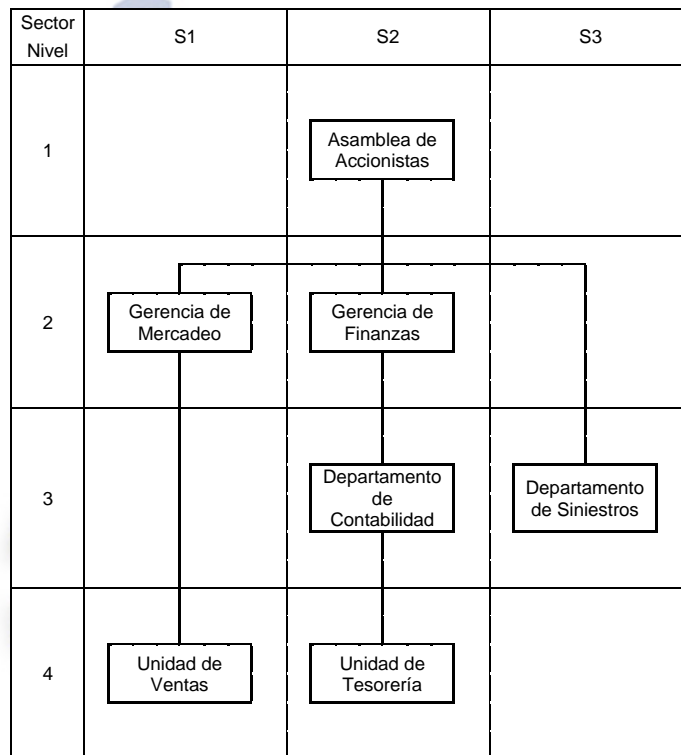
Consiste en establecer la apertura vertical (sectores) y horizontal (niveles) que debe poseer la estructura organizativa.

### 5. Inserción de las Unidades Orgánicas

No es mas que insertar las unidades previamente armadas y encasilladas en el plano cartesiano, de acuerdo a un orden lógico, respetando las relaciones de autoridad y subordinación.

**Situación Actual de la Estructura Organizativa Empresa de acuerdo a la  
Información obtenida en la empresa  
(Situación Actual)**

B i b l i o t e c a



### Codificación de las Unidades Orgánicas

| <b>Nombre de la Unidad Orgánica</b> | <b>Código de la Unidad Orgánica</b> |
|-------------------------------------|-------------------------------------|
| Asamblea de Accionistas             | 1-0-00-01                           |
| Presidencia                         | 2-1-01-01                           |
| Gerencia de Mercadeo                | 3-2-01-01                           |
| Gerencia Administrativa             | 3-2-01-02                           |
| Gerencia de Siniestros              | 3-2-01-03                           |
| Departamento de Contabilidad        | 4-3-02-01                           |
| Departamento de Recursos Humanos    | 4-3-02-02                           |
| Sección de Ventas                   | 5-3-01-01                           |
| Sección de Caja                     | 5-3-02-02                           |
| Sección de Créditos y Cobranza      | 5-3-02-03                           |

### Tabulación de las Unidades Orgánicas

| No. Correlativo | Nivel | Código    | Nombre de la Unidad Orgánica     | Cargo Responsable                        | Unidad Orgánica de la cual Depende | Unidades Orgánicas Subordinadas  |
|-----------------|-------|-----------|----------------------------------|--|------------------------------------|--|
| 1               | 1     | 1-0-00-01 | Asamblea de Accionista           | Ninguno                                  | Ninguna                            | Presidencia  |
| 2               | 2     | 2-1-01-01 | Presidencia                      | Presidente                               | Asamblea de Accionistas            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia de Mercadeo</li> <li>• Gerencia Administrativa</li> <li>• Gerencia de Siniestros</li> </ul>  |
| 3               | 3     | 3-2-01-01 | Gerencia de Mercadeo             | Gerente de Mercadeo                      | Presidencia                        | Sección de Ventas  |
| 4               | 3     | 3-2-01-02 | Gerencia Administrativa          | Gerente Administrativo                   | Presidencia                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Depto. De Contabilidad</li> <li>• Depto. De Recursos Humanos</li> <li>• Sección de Caja</li> <li>• Sección de Créditos y Cobranzas</li> </ul> |
| 5               | 3     | 3-2-01-03 | Gerencia de Siniestro            | Gerente de Siniestro                     | Presidencia                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ninguna</li> </ul>  |
| 6               | 4     | 4-3-02-01 | Departamento de Contabilidad     | Jefe del Depto. de Contabilidad          | Gerencia Administrativa            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ninguna</li> </ul>  |
| 7               | 4     | 4-3-02-02 | Departamento de Recursos Humanos | Jefe del Depto. de Recursos Humanos      | Gerencia Administrativa            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ninguna</li> </ul>  |
| 8               | 5     | 5-3-01-01 | Sección de Ventas                | Jefe de la Sección de Ventas             | Gerencia de Mercadeo               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ninguna</li> </ul>  |
| 9               | 5     | 5-3-02-02 | Sección de Caja                  | Jefe de la Sección de Caja               | Gerencia Administrativa            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ninguna</li> </ul>  |
| 10              | 5     | 5-3-02-03 | Sección de Créditos y Cobranza   | Jefe de la Secc. de Créditos y Cobranzas | Gerencia Administrativa            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ninguna</li> </ul>  |



# Biblioteca

## Armado y Encasillado de las Unidades Orgánicas

|                         |
|-------------------------|
| Asamblea de Accionistas |
| 1-0-00-01               |

|             |
|-------------|
| Presidencia |
| Presidente  |
| 2-1-01-01   |

|                      |
|----------------------|
| Gerencia de Mercadeo |
| Gerente de Mercado   |
| 3-2-01-01            |

|                         |
|-------------------------|
| Gerencia Administrativa |
| Gerente Administrativo  |
| 3-2-01-02               |

|                        |
|------------------------|
| Gerencia de Siniestros |
| Gerente de Siniestros  |
| 3-2-01-03              |

|                                       |
|---------------------------------------|
| Depto. De Contabilidad                |
| Jefe del Departamento de Contabilidad |
| 4-3-02-01                             |

|   |
|---|
| Depto. De Recur. Human.                   |
| Jefe del Departamento de Recursos Humanos |
| 4-3-02-02                                 |

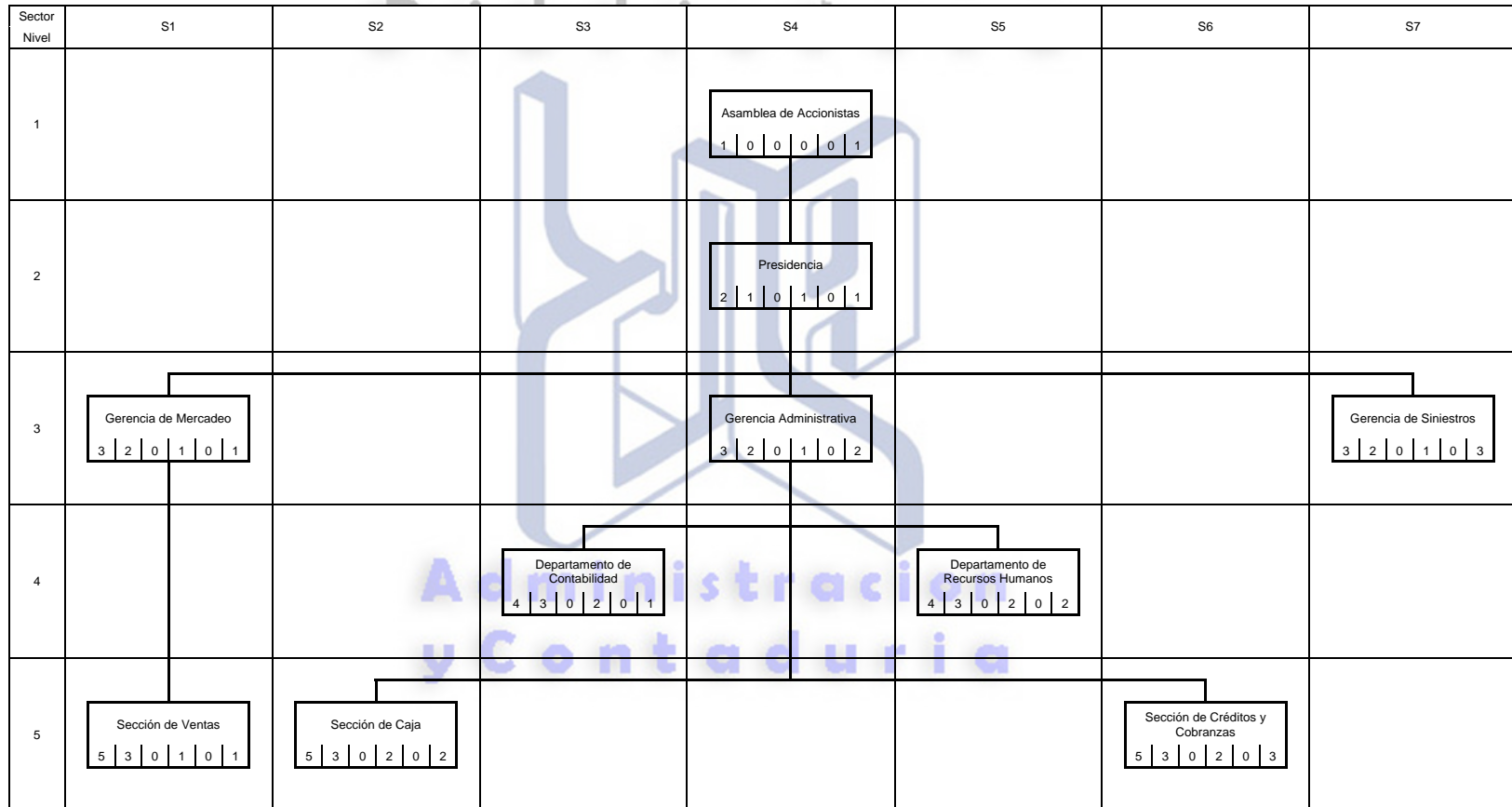
|                           |
|---------------------------|
| Sección de Ventas         |
| Jefe de Sección de Ventas |
| 5-3-01-01                 |

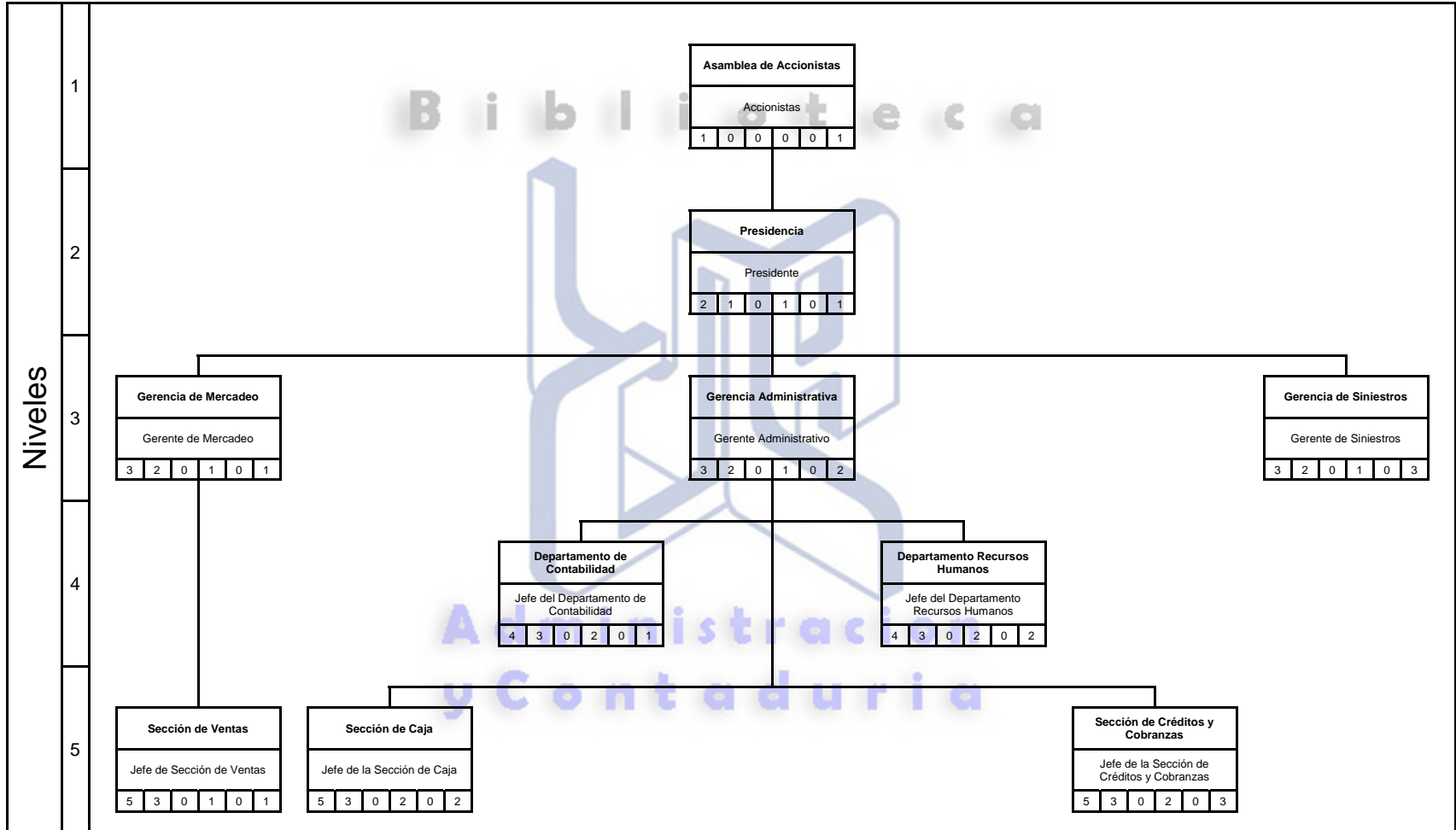
|                         |
|-------------------------|
| Sección de Caja         |
| Jefe de Sección de Caja |
| 5-3-02-02               |

|   |
|---|
| Sección de Créditos y Cobranzas         |
| Jefe de Sección de Créditos y Cobranzas |
| 5-3-02-03                               |

Administracion  
Contaduria

### Armado en el Plano Cartesiano, Inserción de las Unidades Orgánicas





**B i b l i o t e c a**

**MANUAL DE CARGOS Y FUNCIONES DE LA EMPRESA  
VENEZOLANA DE FINANZAS C.A.**

**Administracion  
y Contaduria**

# VENEZOLANA DE FINANZAS, C.A.

## MANUAL DE CARGOS Y FUNCIONES

| ASUNTO: | INDICE | CAPITULO             | PAGINA |
|---------|--------|----------------------|--------|
|         |        |                      | 1      |
|         |        | FECHA DE ELABORACIÓN |        |
|         |        |                      |        |

|   |    |
|---|----|
| Introducción  | 2  |
| I. Estructura del Manual  | 3  |
| II. Glosario de Términos  | 4  |
| III. Objetivos de la Organización                                     | 6  |
| IV. Estructura Organizativa de la Empresa (Organigrama)               | 7  |
| V. Descripción de las Unidades Orgánicas                              | 8  |
| 1. Asamblea de Accionistas  | 8  |
| 2. Presidencia  | 9  |
| 3. Gerencia de Mercadeo   | 10 |
| 4. Sección de Ventas  | 11 |
| 5. Gerencia de Administración   | 12 |
| 6. Departamento de Contabilidad                                       | 13 |
| 7. Departamento de Recursos Humanos                                   | 14 |
| 8. Sección de Caja  | 15 |
| 9. Sección de Créditos y Cobranza                                     | 16 |
| 10. Gerencia de Siniestros  | 17 |
| VI. Estructura Organizativa de los Cargos de la Empresa (Organigrama) | 18 |
| VII. Descripción de los Cargos  | 19 |
| 1. Presidente   | 19 |
| 2. Gerente de Mercadeo  | 21 |
| 3. Recepcionista  | 22 |
| 4. Gerente de Administración  | 24 |
| 5. Jefe del Departamento de Contabilidad                              | 26 |
| 6. Jefe del Departamento de Recursos Humanos                          | 28 |
| 7. Jefe de la Sección de Caja   | 30 |
| 8. Jefe de la Sección de Créditos y Cobranza                          | 31 |
| 9. Gerente de Mercadeo  | 32 |
| 10. Jefe Sección de Ventas  | 33 |
| 11. Coordinador de Ventas   | 34 |
| 12. Vendedores  | 35 |
| 13. Gerente de Siniestros   | 36 |

| ELABORADO POR: | APROBADO POR: | SUSTITUIDO |         |        |
|----------------|---------------|------------|---------|--------|
|                |               | Capitulo   | Sección | Página |
|                |               |            |         |        |

# VENEZOLANA DE FINANZAS, C.A.

## MANUAL DE CARGOS Y FUNCIONES

|                       |                      |        |
|-----------------------|----------------------|--------|
| ASUNTO: Introducción. | CAPITULO             | PAGINA |
|                       |                      | 2      |
|                       | FECHA DE ELABORACIÓN |        |
|                       |                      |        |

En toda organización para alcanzar sus objetivos debe existir una estructura organizativa que debe ejecutar un conjunto de actividades que serán ordenadas sistemáticamente en diferentes tipos de manuales, donde se formaliza la conducta deseada por la institución

El presente Manual es un instrumento que contiene el organigrama de la Estructura Organizativa de Venezolana de Finanzas C.A., en los cuales se describirá en el primero (Estructura Organizativa): Nombre de la Unidad Orgánica, Relación Autoridad - Subordinación, Objetivos y Funciones; y para el segundo (el de Cargos), se describirá la Relación Autoridad - Subordinación y ajustado totalmente al Manual Descriptivo de Cargos Administrativos de una empresa de garantías y/o fondos administrados. Se encontrará en esta parte las siguientes variables: Denominación de la Clase (Nombre del Cargo), Tareas Típicas y Perfil Profesional con Requisitos Mínimos.

Es también propuesta del presente manual, instruir a los miembros de la organización de las actividades que allí se realizan, para su mayor comprensión y explicación del mismo.

Administración  
y Contaduría

|                |               |            |         |        |
|----------------|---------------|------------|---------|--------|
| ELABORADO POR: | APROBADO POR: | SUSTITUIDO |         |        |
|                |               | Capitulo   | Sección | Página |
|                |               |            |         |        |

# VENEZOLANA DE FINANZAS, C.A.

## MANUAL DE CARGOS Y FUNCIONES

|                                |                      |        |
|--------------------------------|----------------------|--------|
| ASUNTO: Estructura del Manual. | CAPITULO             | PAGINA |
|                                |                      | 3      |
|                                | FECHA DE ELABORACIÓN |        |
|                                |                      |        |

Este manual de Funciones y Descripción de Cargos será manejado por el personal que trabaja en Venezolana de Finanzas, C.A., y por personas interesadas en conocer este aspecto organizativo.

Es conveniente que para una mejor comprensión y racional uso, se explique como está estructurado el manual y que contiene cada parte, a objeto de proporcionar una ubicación rápida del usuario.

### Estructura del Manual.

- Índice Numérico: especifica el contenido del manual, con el propósito de agilizar la búsqueda de información.
- Introducción: explica brevemente el objetivo y fin del manual.
- Estructuración del Manual: especifica y explica las partes que contiene el manual y describe el sistema de codificación usado en las unidades orgánicas.
- Definición de Términos: se explica el significado de los términos técnicos de difícil comprensión para el usuario, evitando una inadecuada interpretación de la información.
- Objetivo de la Organización: define los objetivos generales de la organización, en este caso Venezolana de Finanzas, C.A.
- Estructura Organizativa de Venezolana de Finanzas, C.A. (Organigrama): el manual incluye la gráfica de la estructura organizativa de la empresa, con el objeto de visualizar la forma de la misma.
- Descripción de las Unidades Orgánicas: las unidades orgánicas que conforman Venezolana de Finanzas, C.A., se describe en un formato de la siguiente manera:
  - Nombre de la Unidad Orgánica y Código de la misma.
  - Unidad Orgánica de la cual depende.
  - Unidades Orgánicas Subordinadas.
  - Objetivos.
  - Funciones.
- Estructura Organizativa de Cargos de Venezolana de Finanzas C.A. (Organigrama de Cargos): Este manual la incluye con el objeto de visualizar a la organización de la estructura formal de cargos de la unidad.
- Descripción de Cargos: La red de cargos que conforman a la organización, se describirán con las siguientes variables para cada cargo:
  - Denominación de la Clase (Nombre del Cargo).
  - Relación de Autoridad Subordinación.
  - Características del Cargo.
  - Tareas Típicas.
  - Perfil Profesional o Requisitos Mínimos.
- Estructuración del Código: el código de las Unidades Orgánicas está estructurado por seis (6) dígitos que significan lo siguiente:
  - 1er Dígito: nivel de ubicación de la Unidad Orgánica
  - 2do Dígito: nivel de ubicación de la Unidad Orgánica de la cual depende.
  - 3er y 4to Dígito: el número que ocupa en su nivel la Unidad Orgánica de la cual depende.
  - 5to y 6to Dígito: el número que ocupa la Unidad Orgánica en su nivel.

|                |               |            |         |        |
|----------------|---------------|------------|---------|--------|
| ELABORADO POR: | APROBADO POR: | SUSTITUIDO |         |        |
|                |               | Capítulo   | Sección | Página |
|                |               |            |         |        |



# VENEZOLANA DE FINANZAS, C.A.

## MANUAL DE CARGOS Y FUNCIONES

|         |                       |                      |        |
|---------|-----------------------|----------------------|--------|
| ASUNTO: | Glosario de Términos. | CAPITULO             | PAGINA |
|         |                       |                      | 4      |
|         |                       | FECHA DE ELABORACIÓN |        |
|         |                       |                      |        |

- **Actividad:** Es el trabajo específico que debe realizar una unidad orgánica, o una persona en la Organización.
- **Autoridad:** Los derechos inherentes a una posición gerencial de dar órdenes y esperar que se obedezcan.
- **Autoridad de Línea:** Aquella que se otorga a un gerente de dirigir el trabajo de un subordinado.
- **Código:** Sistema de signos o símbolos convencionales que permiten identificar a las Unidades Orgánicas, su ubicación jerárquica y determinar la relación de autoridad subordinación.
- **Concentración:** Es la facultad de ejecutar demasiadas actividades de relativo poder decisorio.
- **Controlar:** Es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y, si es necesario, aplicar medidas correctivas de manera que la ejecución se lleve a cabo de acuerdo a lo planeado.
- **Coordinar:** Es un proceso regulador, que trata de lograr que todos los elementos actúen armónicamente y oportunamente, orientándolos hacia los objetivos establecidos.
- **Delegación:** Es la transferencia de actividades de una Unidad Orgánica hacia otra en el orden descendente.
- **Delegación de Autoridad:** Incrementar el juicio en la toma de decisiones de los trabajadores.
- **Dirección:** Motivar a los subordinados, dirigir a otros, seleccionar los medios de comunicación mas efectivos y resolver conflictos.
- **Dirigir:** Es la orientación de los elementos hacia fines establecidos.
- **División del trabajo:** La división del trabajo consiste en agrupar y dividir las actividades homogéneas en las diferentes Unidades Orgánicas, a fin de lograr un mejor funcionamiento de la organización.
- **Ética:** Reglas y principios que definen una conducta correcta o incorrecta.
- **Eficacia:** Logro de Metas.
- **Eficiencia:** Relación entre insumos y producción que busca minimizar el costo de los recursos.
- **Estructura Organizativa:** Es la forma de ordenar y disponer entre sí las partes o componentes de una organización. Son las posiciones que toman las Unidades Orgánicas y la forma como están relacionadas.
- **Equipos de Trabajo:** Grupos formales integrados por individuos interdependientes responsables de alcanzar una meta.
- **Formulario:** Constituye un elemento esencial de cualquier trámite y tiene por finalidad, servir como instrumento de soporte de información, de registro estricto de lo que hace la gente, es decir, soportar los datos indispensables para que a las diferentes Unidades Orgánicas se le suministre el flujo de información que requieren al realizar las tareas administrativas útiles y necesarias en el funcionamiento operacional de la organización.
- **Función:** Conjunto de actividades afines y coordinadas que realiza una unidad orgánica con el fin de lograr un objetivo.
- **Funcionalidad:** Es aquella que se origina de los trámites o procedimientos entre las diversas Unidades Orgánicas de una Organización.
- **Gerentes:** Individuos de una organización que dirigen las actividades de otros.
- **Líderes:** Aquellos que son capaces de influir en otros y que poseen autoridad gerencial.

|                |               |            |         |        |
|----------------|---------------|------------|---------|--------|
| ELABORADO POR: | APROBADO POR: | SUSTITUIDO |         |        |
|                |               | Capitulo   | Sección | Página |
|                |               |            |         |        |

# VENEZOLANA DE FINANZAS, C.A.

## MANUAL DE CARGOS Y FUNCIONES

|                               |                      |        |
|-------------------------------|----------------------|--------|
| ASUNTO: Glosario de Términos. | CAPITULO             | PAGINA |
|                               |                      | 5      |
|                               | FECHA DE ELABORACIÓN |        |
|                               |                      |        |

- Manual: Documento que contiene en forma ordenada y sistemática información sobre historia, organización, política y/o procedimientos de una institución que se consideren necesarios para la ejecución del trabajo.
- Manual de Cargos: Describe en detalles cada puesto de trabajo y actividades de cada Unidad Orgánica.
- Manual de Funciones: Describe objetivos, funciones, autoridad, y demás actividades de cada Unidad Orgánica.
- Nivel Jerárquico: Son las diferentes posiciones que ocupa las diversas Unidades Orgánicas en una estructura organizativa, permitiéndonos visualizar a través de él la autoridad y subordinación.
- Objetivos: Resultados deseados para los individuos, grupos u organizaciones enteras.
- Organigrama: Expresión simbólica formalizada y gráfica que adopta una estructura organizativa.
- Organización: Conjunto sistemático de personas encaminadas a realizar un propósito específico.
- Personal Operativo: Personas que trabajan directamente en un puesto o tarea y carecen de responsabilidad alguna para supervisar las labores de otros.
- Planificación: Definición de metas, establecimiento de estrategias y desarrollo de planes para coordinar actividades.
- Subordinación: Es la posición dependiente que ocupa una Unidad Orgánica con respecto a otra dentro de la Estructura Organizativa.
- Supervisar: Es la previsión por parte de un supervisor de las actividades organizativas.
- Unidad de Mando: El principio de que un subordinado sólo debe tener un superior ante quien es directamente responsable.
- Unidad Orgánica: Constituye una abstracción que identifica conjuntos homogéneos de funciones administrativas u operativas, implica una decisión de agrupamiento de funciones que responden a una gestión determinada identificada por una necesidad para el funcionamiento de la organización en su conjunto.
- Valores: Convicciones básicas acerca del bien y del mal.

|                |               |            |         |        |
|----------------|---------------|------------|---------|--------|
| ELABORADO POR: | APROBADO POR: | SUSTITUIDO |         |        |
|                |               | Capitulo   | Sección | Página |
|                |               |            |         |        |

# VENEZOLANA DE FINANZAS, C.A.

## MANUAL DE CARGOS Y FUNCIONES

|                                       |                      |        |
|---------------------------------------|----------------------|--------|
| ASUNTO: Objetivos de la Organización. | CAPITULO             | PAGINA |
|                                       |                      | 6      |
|                                       | FECHA DE ELABORACIÓN |        |
|                                       |                      |        |

Venezolana de Finanzas C.A., es una empresa de fondos administrados destinada a brindar apoyo a la sociedad encargándose de asegurar riesgos en los ramos de seguros de responsabilidad ante tercero, es decir, se compromete a cancelar al asegurado o en su nombre, al tercero que corresponda las indemnizaciones que le sean legalmente impuestas, en resarcimiento de daños causados a tales terceros por accidentes ocurridos durante la vigencia de la póliza y derivados de actos de negligencia o imprudencia no intencional del asegurado o de su dependientes legales durante el ejercicio de la actividad declarada en el contrato.

La empresa consciente de su compromiso con el cliente desarrolla una organización orientada a prestarle el mejor servicio utilizando para ello entre otros factores claves del éxito, un personal altamente capacitado, una tecnología apropiada y su presencia en algunos sectores del país.

**Administración  
y Contaduría**

|                |               |            |         |        |
|----------------|---------------|------------|---------|--------|
| ELABORADO POR: | APROBADO POR: | SUSTITUIDO |         |        |
|                |               | Capítulo   | Sección | Página |
|                |               |            |         |        |

# VENEZOLANA DE FINANZAS, C.A.

## MANUAL DE CARGOS Y FUNCIONES

ASUNTO:

Estructura Organizativa.

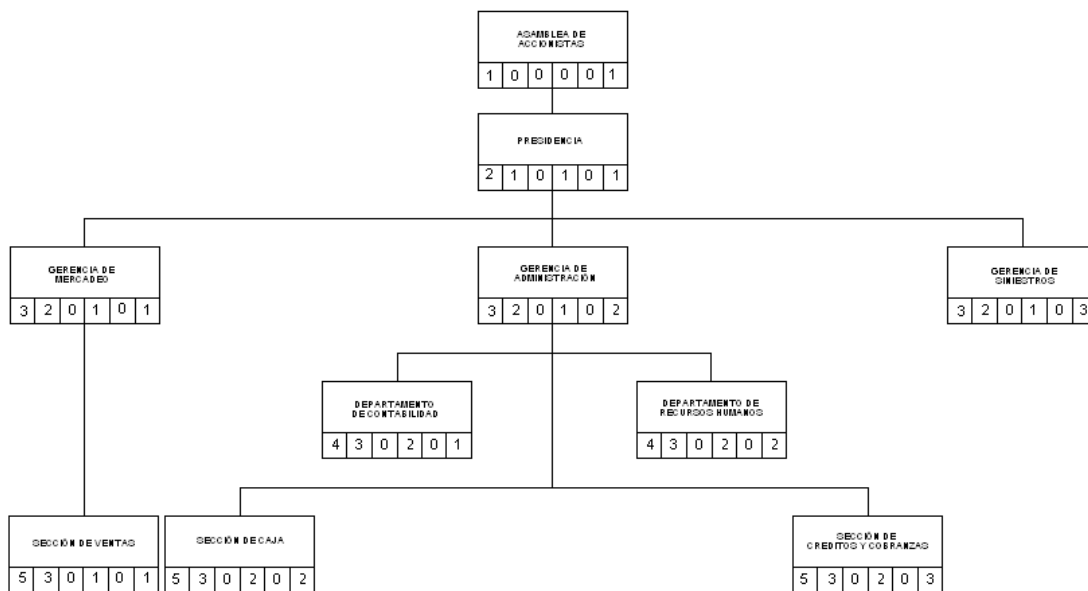
CAPITULO

PAGINA

7

FECHA DE ELABORACIÓN

B i b l i o t e c a



ELABORADO POR:

APROBADO POR:

SUSTITUIDO

Capitulo

Sección

Página

# VENEZOLANA DE FINANZAS, C.A.

## MANUAL DE CARGOS Y FUNCIONES

|         |                                       |                      |        |
|---------|---------------------------------------|----------------------|--------|
| ASUNTO: | Descripción de las Unidades Orgánicas | CAPITULO             | PAGINA |
|         |                                       |                      | 8      |
|         |                                       | FECHA DE ELABORACIÓN |        |
|         |                                       |                      |        |

Nombre de la Unidad Orgánica: Asamblea de Accionistas

Código de la Unidad: 100001  
Unidad Orgánica de la cual depende: Ninguna

Unidades Orgánicas Subordinadas: 

- Presidencia

Objetivo: Se encarga de evaluar la inversión y la gestión de negocios propuesta por la Presidencia.

Funciones: 

- Conocer y evaluar el informe y el balance de gestión, ejecutado por la Presidencia para su aprobación o desaprobación.
- Establecer políticas generales enmarcadas hacia los objetivos y fines de la organización.
- Aprobar los planes operativos y los proyectos a ejecutar que presenten tanto la Presidencia y como las Gerencias.
- Revisar y analizar el cierre de los períodos contables, los estados financieros y demás informes relevantes para la toma de decisiones.
- Realizar las asambleas de accionistas al cierre del periodo fiscal
- Decidir si se capitaliza los dividendos o se reparten entre sus socios

ELABORADO POR:

APROBADO POR:

SUSTITUIDO

Capitulo

Sección

Página

# VENEZOLANA DE FINANZAS, C.A.

## MANUAL DE CARGOS Y FUNCIONES

|         |                                       |                      |        |
|---------|---------------------------------------|----------------------|--------|
| ASUNTO: | Descripción de las Unidades Orgánicas | CAPITULO             | PAGINA |
|         |                                       |                      | 9      |
|         |                                       | FECHA DE ELABORACIÓN |        |
|         |                                       |                      |        |

Nombre de la Unidad Orgánica: Presidencia.

Código de la Unidad: 210101  
Unidad Orgánica de la cual depende: Asamblea de Accionistas.

Unidades Orgánicas Subordinadas:

- Gerencia de Administración.
- Gerencia de Mercadeo.
- Gerencia de Siniestros.

Objetivo: Planificar, organizar, coordinar y controlar la totalidad de las actividades de la organización para el logro de los objetivos organizacionales.

Funciones:

- Elaborar el Programa Anual de las actividades (Planificación).
- Distribuir y/o delegar las actividades planeadas para su ejecución y desarrollo de las unidades subordinadas.
- Supervisar la ejecución de los planes a través de la exigencia de las actividades cumplidas quincenalmente.
- Llevar el control de las actividades ejecutadas por las unidades subordinadas comparándolas con el plan general.
- Establecer relaciones de comunicación, con y entre, las diferentes unidades orgánicas.
- Elaborar el plan anual de actividades y metas cumplidas y enviarlo a la asamblea de accionistas.
- Revisar y controlar la ejecución presupuestaria.

|                |               |            |         |        |
|----------------|---------------|------------|---------|--------|
| ELABORADO POR: | APROBADO POR: | SUSTITUIDO |         |        |
|                |               | Capitulo   | Sección | Página |
|                |               |            |         |        |

# VENEZOLANA DE FINANZAS, C.A.

## MANUAL DE CARGOS Y FUNCIONES

| ASUNTO: |  | CAPITULO             | PAGINA |  |
|---------|--|----------------------|--------|--|
|         |  |                      | 10     |  |
| ASUNTO: |  | FECHA DE ELABORACIÓN |        |  |
|         |  |                      |        |  |

|  |   |
|--|---|
| Nombre de la Unidad Orgánica:                    | Gerencia Administrativa.  |
| Código de la Unidad Orgánica de la cual depende: | 320102<br>Presidencia.  |
| Unidades Orgánicas Subordinadas:                 | <ul style="list-style-type: none"><li>• Departamento de Recursos Humanos.</li><li>• Departamento de Contabilidad.</li><li>• Sección de Caja.</li><li>• Sección de Créditos y Cobranzas.</li></ul>   |
| Objetivo:  | Organizar, supervisar y controlar las actividades referentes a la administración de recursos financieros, humanos, físicos y materiales, así como también las actividades inherentes al registro contable de la organización. A su vez se encarga de todo lo referente al movimiento del efectivo y lo referente al control y recuperación de los créditos.   |
| Funciones:                                       | <ul style="list-style-type: none"><li>• Evaluar y verificar los movimientos y registros contables, estados de cuenta, conciliaciones bancarias, cierres de cuentas, y balances de comprobación. Llevar registros y controles administrativos del presupuesto asignado a cada unidad orgánica.</li><li>• Elaborar para su respectivo análisis, cuadros relacionados con el movimiento y gastos administrativos.</li><li>• Llevar el control de las cuentas por pagar y cuentas por cobrar.</li><li>• Elaborar y mantener actualizada la ejecución presupuestaria de las diferentes unidades orgánicas.</li><li>• Emitir cheques para firmar.</li><li>• Efectuar conciliaciones bancarias.</li><li>• Tramitar órdenes de servicios de mantenimiento, construcción de obras y reparaciones que sean necesarias en la organización.</li><li>• Controlar el saldo del Fondo Fijo.</li><li>• Realizar transferencias y trámites para la cancelación o movimientos de cuentas.</li><li>• Tramitar las liquidaciones de impuestos y cualquier otro asunto del régimen tributario.</li><li>• Verificar y constatar las solicitudes de viáticos para su posterior aprobación.</li><li>• Llevar el control de los bienes materiales.</li><li>• Rendir cuentas ante la Presidencia.</li><li>• Coordinar las actividades de las secciones de caja y las de créditos y cobranzas.</li></ul> |

| ELABORADO POR: | APROBADO POR: | SUSTITUIDO |         |        |
|----------------|---------------|------------|---------|--------|
|                |               | Capítulo   | Sección | Página |
|                |               |            |         |        |



# VENEZOLANA DE FINANZAS, C.A.

## MANUAL DE CARGOS Y FUNCIONES

|         |                                       |                      |        |
|---------|---------------------------------------|----------------------|--------|
| ASUNTO: | Descripción de las Unidades Orgánicas | CAPITULO             | PAGINA |
|         |                                       |                      | 11     |
|         |                                       | FECHA DE ELABORACIÓN |        |
|         |                                       |                      |        |

Nombre de la Unidad Orgánica: Departamento de Contabilidad.

Código de la Unidad Orgánica de la cual depende: 430201 Gerencia Administrativa.

Unidades Orgánicas Subordinadas: Ninguna.

Objetivo: Analizar la información contenida en los documentos contables, generados del proceso de contabilidad en las dependencias y verificarlos con exactitud a fin de garantizar los Estados Financieros confiables y oportunos.

Funciones:

- Codificar las cuentas de acuerdo a la información y los lineamientos establecidos por la organización.
- Preparar los Estados Financieros.
- Preparar las proyecciones, cuadros y análisis sobre los aspectos contables.
- Desarrollar los sistemas contables necesarios para la organización.
- Elaborar los comprobantes de los movimientos contables.
- Llevar el control bancario de las entradas y salidas del efectivo de la institución.
- Informar periódicamente a la Gerencia Administrativa sobre las actividades realizadas en la organización.
- Organizar y controlar la nomina de la empresa

|                |               |            |         |        |
|----------------|---------------|------------|---------|--------|
| ELABORADO POR: | APROBADO POR: | SUSTITUIDO |         |        |
|                |               | Capitulo   | Sección | Página |
|                |               |            |         |        |

# VENEZOLANA DE FINANZAS, C.A.

## MANUAL DE CARGOS Y FUNCIONES

|         |                                       |                      |        |
|---------|---------------------------------------|----------------------|--------|
| ASUNTO: | Descripción de las Unidades Orgánicas | CAPITULO             | PAGINA |
|         |                                       |                      | 12     |
|         |                                       | FECHA DE ELABORACIÓN |        |
|         |                                       |                      |        |

Nombre de la Unidad Orgánica: Departamento de Recursos Humanos.

Código de la Unidad: 430202  
Unidad Orgánica de la cual depende: Gerencia Administrativa.

Unidades Orgánicas Subordinadas: Ninguna.

Objetivo: Seleccionar el personal de nuevo ingreso entre los aspirantes al cargo y ejecutar planes y proyectos de adiestramiento del personal de la organización.

Funciones:

- Elaborar registros de información de los diferentes cargos de la organización.
- Ejecutar las actividades necesarias que permitan determinar los cálculos de las diferentes cláusulas de protección socioeconómicas tales como, bonos, horas extraordinarias, vacaciones, reposos y utilidades.
- Verificar las referencias de los aspirantes a los cargos ofertados.
- Llevar el control periódico de las prestaciones sociales del personal.
- Llevar o mantener actualizado los expedientes del personal.
- Registrar y actualizar los expedientes del personal en lo referente al control de asistencia, reposos, permisos, inasistencias y demás información.

ELABORADO POR:

APROBADO POR:

SUSTITUIDO

Capitulo

Sección

Página

# VENEZOLANA DE FINANZAS, C.A.

## MANUAL DE CARGOS Y FUNCIONES

|   |                      |        |
|---|----------------------|--------|
| ASUNTO: Descripción de las Unidades Orgánicas | CAPITULO             | PAGINA |
|   |                      | 13     |
|   | FECHA DE ELABORACIÓN |        |
|   |                      |        |

Nombre de la Unidad Orgánica: Sección de Caja.

Código de la Unidad: 530202  
Unidad Orgánica de la cual depende: Gerencia Administrativa.

Unidades Orgánicas Subordinadas: Ninguna.

Objetivo: Resguardo y salvaguarda de los recursos financieros de la organización.

Funciones:

- Registrar el movimiento de entradas y salidas diarias en el sistema y hacer el conteo físico del mismo.
- Reportar el monto total diario de los ingresos a la Gerencia Administrativa y al Departamento de Contabilidad.
- Elaborar depósitos del efectivo.

ELABORADO POR:

APROBADO POR:

SUSTITUIDO

Capitulo

Sección

Página

# VENEZOLANA DE FINANZAS, C.A.

## MANUAL DE CARGOS Y FUNCIONES

|         |                                       |                      |        |
|---------|---------------------------------------|----------------------|--------|
| ASUNTO: | Descripción de las Unidades Orgánicas | CAPITULO             | PAGINA |
|         |                                       |                      | 14     |
|         |                                       | FECHA DE ELABORACIÓN |        |
|         |                                       |                      |        |

Nombre de la Unidad Orgánica: Sección de Créditos y Cobranza.

Código de la Unidad: 530203  
Unidad Orgánica de la cual depende: Gerencia Administrativa.

Unidades Orgánicas Subordinadas: Ninguna.

Objetivo: Establecer las normas y métodos a seguir a fin de tramitar y controlar el proceso de cobranzas derivado de la emisión de nuevas pólizas.

Funciones:

- Manejar los reportes de los efectos y cuentas por cobrar .
- Controlar y procesar las notas de débito y las notas de créditos.
- Controlar los giros descontados de los asegurados.
- Solicitar y archivar reportes de ventas diarias.
- Aprobación, análisis y verificación de créditos solicitados.
- Supervisar las cobranzas efectuadas por los asesores de ventas.
- Realizar el proceso derivado de los cheques devueltos.
- Verificación de las solicitudes de créditos para la adquisición de nuevas pólizas.

SUSTITUIDO

APROBADO POR:

SUSTITUIDO

Capitulo

Sección

Página

# VENEZOLANA DE FINANZAS, C.A.

## MANUAL DE CARGOS Y FUNCIONES

|         |                                       |                      |        |
|---------|---------------------------------------|----------------------|--------|
| ASUNTO: | Descripción de las Unidades Orgánicas | CAPITULO             | PAGINA |
|         |                                       |                      | 15     |
|         |                                       | FECHA DE ELABORACIÓN |        |
|         |                                       |                      |        |

Nombre de la Unidad Orgánica: Gerencia de Mercadeo.

Código de la Unidad: 320101  
Unidad Orgánica de la cual depende: Presidencia.

Unidades Orgánicas Subordinadas:

- Sección de Ventas

Objetivo: Dirigir, programar, coordinar y velar por el cumplimiento de las actividades enfocadas hacia la captación del mercado y el posicionamiento de la empresa en el mismo.

Funciones:

- Programar todo lo concerniente a la producción por ramos de acuerdo a las metas planteadas.
- Dirigir y coordinar el entrenamiento de los coordinadores y asesores a su cargo.
- Supervisar, asesorar y recaudar la documentación exigida por la superintendencia de seguros de los clientes de la empresa.
- Programar y supervisar la captación de nuevos asesores de ventas.
- Coordinar con las demás gerencias la búsqueda de una rentabilidad mayor a través de la eficiencia y oficio del personal de ventas.
- Programar, controlar y actualizar la cartera de clientes.
- Programar, controlar y actualizar la cartera de Los asesores y los coordinadores.
- Presupuestar mensualmente la asignación de viáticos del personal de ventas.
- Preparar planes y estrategias de mercado a desarrollar en los sectores donde se desenvuelva la empresa.
- Conocer y manejar os productos y servicios que ofrece la organización.
- Planifica campañas publicitarias para la promoción de productos y servicios a ofertar en el mercado.

|                |               |            |         |        |
|----------------|---------------|------------|---------|--------|
| ELABORADO POR: | APROBADO POR: | SUSTITUIDO |         |        |
|                |               | Capitulo   | Sección | Página |
|                |               |            |         |        |

# VENEZOLANA DE FINANZAS, C.A.

## MANUAL DE CARGOS Y FUNCIONES

|         |                                       |                      |        |
|---------|---------------------------------------|----------------------|--------|
| ASUNTO: | Descripción de las Unidades Orgánicas | CAPITULO             | PAGINA |
|         |                                       |                      | 16     |
|         |                                       | FECHA DE ELABORACIÓN |        |
|         |                                       |                      |        |

Nombre de la Unidad Orgánica: Sección de Ventas.

Código de la Unidad: 530101  
Unidad Orgánica de la cual depende: Gerencia de Mercadeo.

Unidades Orgánicas Subordinadas: Ninguna.

Objetivo: Satisfacer las demanda en el área de seguro automotriz, y asesorar sobre los productos que ofrece la empresa y sus ventajas.

Funciones:

- Asesorar a clientes potenciales y público en general sobre los servicios que ofrece la empresa.
- Elaborar informes semanales de la emisión de nuevas pólizas.
- Elaborar cotizaciones.
- Recibir y relacionar los cheques y el efectivo de los contratos.
- Ejecutar estrategias de ventas planificadas por la Gerencia de Mercadeo.
- Distribuir las zonas comerciales entre los asesores de ventas.
- Distribuir el material necesario para la celebración de contratos, entre el personal adscrito a la unidad y explicar el mismo.
- Verificar que las condiciones establecidas en los contratos; precios, condiciones de crédito, y demás, sean las aprobadas por la Gerencia.

ELABORADO POR:

APROBADO POR:

SUSTITUIDO

Capitulo

Sección

Página

# VENEZOLANA DE FINANZAS, C.A.

## MANUAL DE CARGOS Y FUNCIONES

|         |                                       |                      |        |
|---------|---------------------------------------|----------------------|--------|
| ASUNTO: | Descripción de las Unidades Orgánicas | CAPITULO             | PAGINA |
|         |                                       |                      | 17     |
|         |                                       | FECHA DE ELABORACIÓN |        |
|         |                                       |                      |        |

Nombre de la Unidad Orgánica: Gerencia de Siniestros.

Código de la Unidad: 320103  
Unidad Orgánica de la cual depende: Presidencia.

Unidades Orgánicas Subordinadas: Ninguna.

Objetivo: Dirigir, controlar, supervisar y programar la ocurrencia del riesgo o realización del evento previsto y garantizado por la póliza y determinar los cálculos para la cancelación o no del siniestro.

Funciones:

- Analizar, revisar, evaluar y calcular el riesgo para la emisión o rechazo de las pólizas de seguro.
- Establecer la tarifa aplicable al riesgo baso en el respeto de las normas y reglamentos que rigen el mercado asegurador.
- Procurar una constante revisión de la cartera de intermediarios y buscar un balance entre los riesgos patrimoniales y los de servicios donde estos últimos deberán poseer un porcentaje menor en comparación a los primeros.
- Liquidar los siniestro o emitir carta de rechazo que justifique legalmente su basamento.

ELABORADO POR:

APROBADO POR:

SUSTITUIDO

Capitulo

Sección

Página



# VENEZOLANA DE FINANZAS, C.A.

## MANUAL DE CARGOS Y FUNCIONES

ASUNTO:

Estructura de Cargos

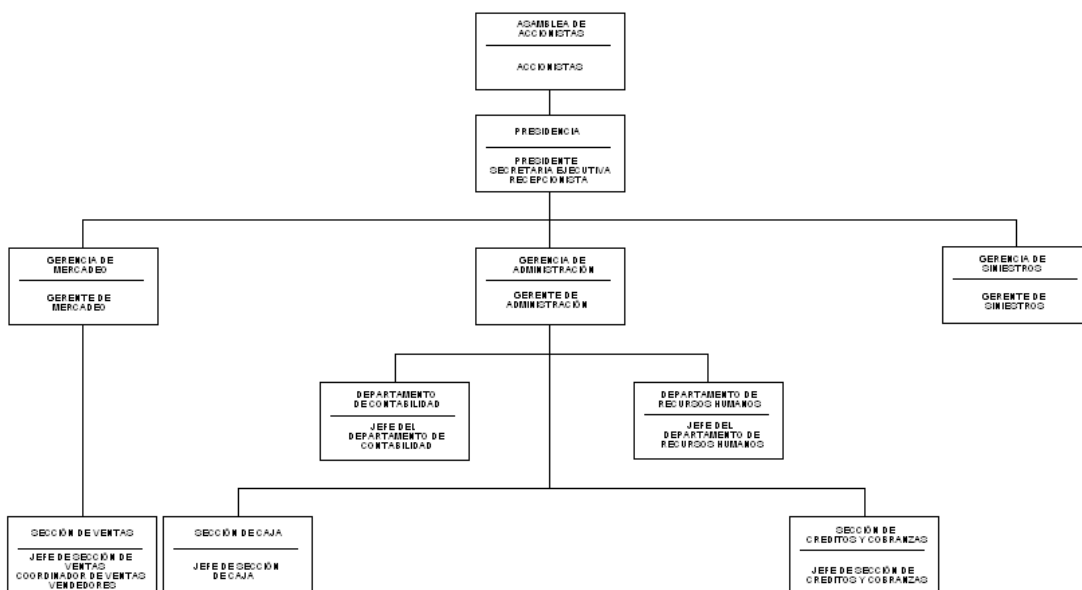
CAPITULO

PAGINA

18

FECHA DE ELABORACIÓN

B i b l i o t e c a



y Contaduria

ELABORADO POR:

APROBADO POR:

SUSTITUIDO

Capitulo

Sección

Página

# VENEZOLANA DE FINANZAS, C.A.

## MANUAL DE CARGOS Y FUNCIONES

|  |                      |        |
|--|----------------------|--------|
| ASUNTO: Descripción de los Cargos Unidades Orgánicas | CAPITULO             | PAGINA |
|  |                      | 19     |
|  | FECHA DE ELABORACIÓN |        |
|  |                      |        |

Nombre del Cargo: Presidente.

Cargo del cual depende: Ninguno.

Cargos Subordinados:

- Gerente de Administración.
- Gerente de Finanzas.
- Gerente de Mercadeo.
- Secretaria Ejecutiva
- Recepcionista.
- 

Objetivo: Planifica, organiza, coordina y controla la totalidad de las actividades de la organización para el logro de los objetivos organizacionales.

Tareas Típicas:

- Elabora el Programa Anual de las actividades (Planificación).
- Distribuye y delega las actividades planeadas para su ejecución y desarrollo de las unidades subordinadas.
- Supervisa la ejecución de los planes a través de la exigencia de las actividades cumplidas quincenalmente.
- Lleva el control de las actividades ejecutadas por las unidades subordinadas comparándolas con el plan general.
- Establece relaciones de comunicación, con y entre, las diferentes unidades orgánicas.
- Elabora el plan anual de actividades y metas cumplidas y lo envía a la asamblea de accionistas.
- Revisa y controla la ejecución presupuestaria.

Perfil del Cargo: EDUCACIÓN:  
Licenciado en Administración, en Contaduría, Economía o carreras a fines con amplios conocimientos del ramo de seguros.

EXPERIENCIA:  
Cinco (5) años de experiencia progresiva en el área de seguros, de carácter operativo y/o gerencial.

CONOCIMIENTOS EN:  
Administrativos y Contables.  
Procedimientos modernos de oficina.  
Administración y custodia de bienes.  
Manejo de los Recursos Humanos.

|                |               |            |         |        |
|----------------|---------------|------------|---------|--------|
| ELABORADO POR: | APROBADO POR: | SUSTITUIDO |         |        |
|                |               | Capítulo   | Sección | Página |
|                |               |            |         |        |

# VENEZOLANA DE FINANZAS, C.A.

## MANUAL DE CARGOS Y FUNCIONES

|  |                      |        |
|--|----------------------|--------|
| ASUNTO: Descripción de los Cargos Unidades Orgánicas | CAPITULO             | PAGINA |
|  |                      | 20     |
|  | FECHA DE ELABORACIÓN |        |
|  |                      |        |

Perfil del Cargo: Principios y prácticas comerciales.  
Sistemas Operativos.

HABILIDAD PARA:  
Supervisar personal.  
Tratar en forma cortés y efectiva al personal.  
Redactar informes y elaborar cuadros ilustrativos.  
Impartir órdenes.

**Administración  
y Contaduría**

|                |               |            |         |        |
|----------------|---------------|------------|---------|--------|
| ELABORADO POR: | APROBADO POR: | SUSTITUIDO |         |        |
|                |               | Capitulo   | Sección | Página |
|                |               |            |         |        |

# VENEZOLANA DE FINANZAS, C.A.

## MANUAL DE CARGOS Y FUNCIONES

|  |                      |        |
|--|----------------------|--------|
| ASUNTO: Descripción de los Cargos Unidades Orgánicas | CAPITULO             | PAGINA |
|  |                      | 21     |
|  | FECHA DE ELABORACIÓN |        |
|  |                      |        |

Nombre del Cargo: Secretaria Ejecutiva.

Cargo del cual depende: Presidente.

Cargos Subordinados: Ninguno.

Objetivo: Prestar asistencia secretarial a la alta gerencia, ejecutando actividades administrativas y aplicando técnicas secretariales, a fin de lograr un eficaz y eficiente desempeño acorde con los objetivos de la unidad.

Tareas Típicas:

- Redacta correspondencia, informes, memorando, oficios, documentos varios de mediana complejidad.
- Transcribe la correspondencia, oficios, memorandos, informes y documentos varios de la dependencias.
- Lleva registros de actas, informes, recaudos y expedientes.
- Recibe y verifica la correspondencia, oficios, circulares, memorandos, recaudos consignados por el personal de la empresa y público en general.
- Revisa correspondencia y la distribuye al público interesado, previa recomendación del Presidente.
- Revisa y ordena la agenda de su superior.
- Coordina todo lo relativo a reuniones o sesiones de la Asamblea de Accionista, de Gerentes y demás.

ELABORADO POR:

APROBADO POR:

SUSTITUIDO

Capitulo

Sección

Página

# VENEZOLANA DE FINANZAS, C.A.

## MANUAL DE CARGOS Y FUNCIONES

|         |  |                      |        |
|---------|--|----------------------|--------|
| ASUNTO: | Descripción de los Cargos Unidades Orgánicas | CAPITULO             | PAGINA |
|         |  |                      | 22     |
|         |  | FECHA DE ELABORACIÓN |        |
|         |  |                      |        |

**Nombre del Cargo:** Recepcionista  
**Cargo del cual depende:** Presidente  
**Cargos Subordinados:** Ninguno  
**Objetivo:** Satisfacer las necesidades de comunicación del personal de la empresa, operando una central telefónica pequeña, atendiendo al público en sus requerimientos de información y entrevistas con el personal, ejecutando y controlando la recepción y despacho de la correspondencia para servir de apoyo a las actividades administrativas de la unidad.

**Tareas Típicas:**

- Opera una central telefónica pequeña, haciendo y recibiendo llamadas telefónicas, conectando las mismas con las diferentes extensiones.
- Atiende al público que solicita información dándole la orientación requerida.
- Anota en libros de control diario las llamadas efectuadas y recibidas por el personal y el tiempo empleado.
- Mantiene el control de llamadas locales y a

**Perfil del Cargo:**

**EDUCACIÓN:**  
Técnico Superior Universitario en Secretaría.

**EXPERIENCIA:**  
Dos (2) años de experiencia progresiva de carácter operativo en el área secretarial.

**CONOCIMIENTOS EN:**  
Técnicas secretariales.  
Métodos y procedimientos de oficina.  
Elaboración de informes.  
Mecanografía y ortografía.  
Los elementos básicos de computación; sistemas operativos, paquetes gráficos y hoja de cálculos.  
Relaciones Humanas.

**HABILIDAD PARA:**  
Analizar situaciones y documentos administrativos.  
Comprender las órdenes, problemas, solicitudes y otros asuntos que le sean planteados.  
Mantener relaciones personales.  
Dirigir y supervisar personal.  
Expresarse verbalmente y por escrito en forma clara y precisa.  
Redactar documentos de mediana complejidad.

|                |               |            |         |        |
|----------------|---------------|------------|---------|--------|
| ELABORADO POR: | APROBADO POR: | SUSTITUIDO |         |        |
|                |               | Capitulo   | Sección | Página |
|                |               |            |         |        |

# VENEZOLANA DE FINANZAS, C.A.

## MANUAL DE CARGOS Y FUNCIONES

|  |                      |        |
|--|----------------------|--------|
| ASUNTO: Descripción de los Cargos Unidades Orgánicas | CAPITULO             | PAGINA |
|  |                      | 23     |
|  | FECHA DE ELABORACIÓN |        |
|  |                      |        |

Perfil del Cargo: Tener iniciativa.  
Organizar el trabajo.  
Dar y seguir instrucciones orales y escritas.

### DESTREZAS EN:

El manejo de equipos comunes de oficina como fax, teléfono, radio, máquina de escribir, computador y demás.

**Administración  
y Contaduría**

|                |               |            |         |        |
|----------------|---------------|------------|---------|--------|
| ELABORADO POR: | APROBADO POR: | SUSTITUIDO |         |        |
|                |               | Capitulo   | Sección | Página |
|                |               |            |         |        |

# VENEZOLANA DE FINANZAS, C.A.

## MANUAL DE CARGOS Y FUNCIONES

| ASUNTO: Descripción de los Cargos Unidades Orgánicas |   | CAPITULO             | PAGINA  |        |
|--|---|----------------------|---------|--------|
|  |   |                      | 24      |        |
|  |   | FECHA DE ELABORACIÓN |         |        |
|  |   |                      |         |        |
| Nombre del Cargo:                                    | Gerente Administrativo.   |                      |         |        |
| Cargo del cual depende:                              | Presidencia.  |                      |         |        |
| Cargos Subordinados:                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe del Dpto. Recursos Humanos.</li> <li>• Jefe del Dpto. Contabilidad.</li> <li>• Jefe de la Sección Caja.</li> <li>• Jefe de la Sección Créditos y Cobranzas.</li> </ul>  |                      |         |        |
| Objetivo:  | Organiza, supervisa y controla las actividades referentes a la Administración de Recursos Financieros, Humanos, Físicos y Materiales, así como también las actividades inherentes al registro contable de la organización. También es responsable de los movimientos del efectivo y del control y recuperación de los créditos.   |                      |         |        |
| Tareas Típicas:                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudia y verifica los movimientos y registros contables, estados de cuenta, conciliaciones bancarias, cierres de cuentas, y balances de comprobación.</li> <li>• Controla el presupuesto asignado a cada unidad orgánica.</li> <li>• Evalúa las gestiones de las demás unidades en cuanto al presupuesto asignado. Elabora y analiza cuadros relacionados con el movimiento y gastos administrativos.</li> <li>• Controla las cuentas por pagar y las cuentas por cobrar.</li> <li>• Elabora y actualiza la ejecución presupuestaria de las diferentes unidades orgánicas de acuerdo a la información suministrada.</li> <li>• Emite cheques y los firma.</li> <li>• Realiza la conciliaciones bancarias.</li> <li>• Se encarga de las órdenes de servicios de mantenimiento, construcción de obras y reparaciones que sean necesarias en la organización.</li> <li>• Es responsable del Fondo Fijo.</li> <li>• Se encarga de las transferencias y trámites para la cancelación o movimientos de cuentas.</li> <li>• Tramita las liquidaciones de impuestos y cualquier otro asunto del régimen tributario.</li> <li>• Verifica y aprueba las solicitudes de viáticos.</li> <li>• Lleva el control de los bienes materiales.</li> <li>• Rinde cuentas ante la Presidencia.</li> <li>• Coordina las actividades de las secciones de caja y las de créditos y cobranzas.</li> </ul> |                      |         |        |
| Perfil del Cargo:                                    | EDUCACIÓN:<br>Licenciado en administración comercial o el equivalente.  |                      |         |        |
| ELABORADO POR:                                       | APROBADO POR:   | SUSTITUIDO           |         |        |
|  |   | Capítulo             | Sección | Página |
|  |   |                      |         |        |

# VENEZOLANA DE FINANZAS, C.A.

## MANUAL DE CARGOS Y FUNCIONES

|  |                      |        |
|--|----------------------|--------|
| ASUNTO: Descripción de los Cargos Unidades Orgánicas | CAPITULO             | PAGINA |
|  |                      | 25     |
|  | FECHA DE ELABORACIÓN |        |
|  |                      |        |

**Perfil del Cargo:**

**EXPERIENCIA:**

Tres (3) años de experiencia progresiva de carácter operativo y gerencial en el área de administración de bienes y recursos.

**CONOCIMIENTOS EN:**

Principios administrativos.  
Leyes, normas y reglamentos que rigen los procesos administrativos.  
Sistemas operativos.  
Procesador de palabras.  
Paquetes de gráficos.  
Hoja de cálculo.  
Ramo de Seguros.

**HABILIDAD PARA:**

Analizar leyes y reglamentos que rigen los procesos administrativos.  
Comprender información de diversa índole.  
Mantener relaciones personales.  
Expresarse en forma oral y escrita de manera clara y precisa.  
Organizar el trabajo en una unidad de administración .  
Realizar cálculos numéricos.

**ADIESTRAMIENTO REQUERIDO:**

Actualización en técnicas contables.  
Relaciones Humanas.  
Entrenamiento en el sistema de su unidad.

ELABORADO POR:

APROBADO POR:

SUSTITUIDO

Capitulo

Sección

Página



# VENEZOLANA DE FINANZAS, C.A.

## MANUAL DE CARGOS Y FUNCIONES

|         |  |                      |        |
|---------|--|----------------------|--------|
| ASUNTO: | Descripción de los Cargos Unidades Orgánicas | CAPITULO             | PAGINA |
|         |  |                      | 26     |
|         |  | FECHA DE ELABORACIÓN |        |
|         |  |                      |        |

**Nombre del Cargo:** Jefe del Departamento Contabilidad.  
**Cargo del cual depende:** Gerente Administrativa.  
**Cargos Subordinados:** Ninguno.  
**Objetivo:** Analiza la información contenida en los documentos contables, generados del proceso de contabilidad en las dependencias y los verificar con exactitud a fin de garantizar los Estados Financieros confiables y oportunos.  
**Tareas Típicas:**

- Codifica las cuentas de acuerdo a la información y los lineamientos establecidos por la organización.
- Recibe y clasifica todos los documentos, debidamente enumerados que le sean asignados (comprobantes de ingresos, cheques nulos, cheques pagados, cuentas por cobrar y otros).
- Contabiliza las nóminas del personal.
- Prepara los Estados Financieros.
- Corrige los registros contables.
- Prepara las proyecciones, cuadros y análisis sobre los aspectos contables.
- Desarrolla los sistemas contables necesarios para la organización.
- Elabora los comprobantes de los movimientos contables.
- Lleva el control bancario de las entradas y salidas del efectivo de la institución.
- Informa periódicamente a la Gerencia Administrativa sobre las actividades realizadas en la organización.

**Perfil del Cargo:**  
**EDUCACIÓN:** Licenciado en Contaduría Pública.  
**EXPERIENCIA:** Dos (2) años de experiencia progresiva de carácter operativo en el área de contabilidad.  
**CONOCIMIENTOS EN:**  
Principios y prácticas de contabilidad.  
Aplicación y desarrollo de sistemas contables.  
Leyes, reglamentos y decretos con el área de contabilidad.  
Clasificación y análisis de la información contable.  
Procesador de palabras.  
Sistemas operativos.  
Hoja de cálculo.  
Ramo de Seguros.

|                |               |            |         |        |
|----------------|---------------|------------|---------|--------|
| ELABORADO POR: | APROBADO POR: | SUSTITUIDO |         |        |
|                |               | Capitulo   | Sección | Página |
|                |               |            |         |        |

# VENEZOLANA DE FINANZAS, C.A.

## MANUAL DE CARGOS Y FUNCIONES

|  |                      |        |
|--|----------------------|--------|
| ASUNTO: Descripción de los Cargos Unidades Orgánicas | CAPITULO             | PAGINA |
|  |                      | 27     |
|  | FECHA DE ELABORACIÓN |        |
|  |                      |        |

Perfil del Cargo:

HABILIDAD PARA:

- Aplicar métodos y procedimientos contables.
- Preparar informes técnicos.
- Analizar la información contable.
- Tratar en forma cortés al público en general.
- Realizar cálculos numéricos con precisión y rapidez.

**Administración  
y Contaduría**

|                |               |            |         |        |
|----------------|---------------|------------|---------|--------|
| ELABORADO POR: | APROBADO POR: | SUSTITUIDO |         |        |
|                |               | Capitulo   | Sección | Página |
|                |               |            |         |        |

# VENEZOLANA DE FINANZAS, C.A.

## MANUAL DE CARGOS Y FUNCIONES

| ASUNTO: Descripción de los Cargos Unidades Orgánicas |   | CAPITULO             | PAGINA  |        |
|--|---|----------------------|---------|--------|
|  |   |                      | 28      |        |
|  |   | FECHA DE ELABORACIÓN |         |        |
|  |   |                      |         |        |
| Nombre del Cargo:                                    | Jefe de Departamento de Recursos Humanos.   |                      |         |        |
| Cargo del cual depende:                              | Gerente de Administración.  |                      |         |        |
| Cargos Subordinados:                                 | Ninguno.  |                      |         |        |
| Objetivo:  | Selecciona el personal de nuevo ingreso entre los aspirantes al cargo y controla las actividades, planes y programas de sistema de administración de recursos humanos de las dependencias administrativas, interpretando y aplicando los reglamentos, normas y procedimientos del sistema de recursos humanos, para garantizar una gestión eficiente y eficaz.  |                      |         |        |
| Tareas Típicas:                                      | <ul style="list-style-type: none"><li>• Elabora registros de información de los diferentes cargos de la organización.</li><li>• Ejecuta las actividades necesarias que permitan determinar los cálculos de las diferentes cláusulas de protección socioeconómicas tales como, bonos, horas extraordinarias, vacaciones, reposos y utilidades.</li><li>• Verifica las referencias de los aspirantes a los cargos ofertados.</li><li>• Controla periódicamente de las prestaciones sociales del personal.</li><li>• Mantiene actualizado los expedientes del personal.</li><li>• Actualiza los expedientes del personal en lo referente al control de asistencia, reposos, permisos, inasistencias y demás información y mantiene sus registros.</li><li>• Asesora a los gerentes y/o jefes de secciones de las demás unidades en relación a la interpretación y aplicación de reglamentos, normas, procedimientos y demás disposiciones jurídico-laborales del sistema de administración de recursos humanos.</li><li>• Planifica actividades para el desarrollo de los planes y programas de la unidad.</li><li>• Coordina y ejecuta los planes y programas de reclutamientos, selección, contratación de personal, remuneración y evaluación de desempeño.</li><li>• Supervisa periódicamente la ejecución de los programas y recomienda los ajustes necesarios.</li></ul> |                      |         |        |
| Perfil del Cargo:                                    | EDUCACIÓN:<br>Bachiller.<br><br>EXPERIENCIA:<br>Un (1) años de experiencia progresiva en el área de recepción.<br><br>CONOCIMIENTOS EN:<br>El manejo de centrales telefónicas.<br>Técnicas y procesos para la elaboración de planes y programas dirigidos a Recursos Humanos.<br>Gerencia y prácticas modernas en administración de personal.<br>Principios y prácticas en materia legal y contractual.   |                      |         |        |
| ELABORADO POR:                                       | APROBADO POR:   | SUSTITUIDO           |         |        |
|  |   | Capitulo             | Sección | Página |
|  |   |                      |         |        |

# VENEZOLANA DE FINANZAS, C.A.

## MANUAL DE CARGOS Y FUNCIONES

|  |                      |        |
|--|----------------------|--------|
| ASUNTO: Descripción de los Cargos Unidades Orgánicas | CAPITULO             | PAGINA |
|  |                      | 29     |
|  | FECHA DE ELABORACIÓN |        |
|  |                      |        |

**Perfil del Cargo:**

Materia de finanzas.  
Ley Orgánica del Trabajo.  
Ley de carrera administrativa.  
Ley de Salvaguarda y Patrimonio Público.  
Área de adiestramiento.  
Leyes, normas, reglamentos y demás disposiciones relativas a la Higiene y Seguridad Ocupacional.  
Ramo de Seguros.

**HABILIDADES PARA:**

Planificar las actividades del sistema de administración de recursos humanos.  
Supervisar y manejar personal.  
Aplicar medidas preventivas y correctivas.  
Evaluar actividades y programas.  
Comunicarse en forma clara y precisa.

**ADIESTRAMIENTO:**

Productividad y calidad total.  
Desarrollo organizacional y mejoramiento profesional.

ELABORADO POR:

APROBADO POR:

SUSTITUIDO

Capitulo

Sección

Página

# VENEZOLANA DE FINANZAS, C.A.

## MANUAL DE CARGOS Y FUNCIONES

|         |  |                      |        |
|---------|--|----------------------|--------|
| ASUNTO: | Descripción de los Cargos Unidades Orgánicas | CAPITULO             | PAGINA |
|         |  |                      | 30     |
|         |  | FECHA DE ELABORACIÓN |        |
|         |  |                      |        |

**Nombre del Cargo:** Jefe de Sección de Caja.  
**Cargo del cual depende:** Gerente de Administración.  
**Cargos Subordinados:** Ninguna.  
**Objetivo:** Su objetivo es el responsable de resguardar y salvaguardar las entradas y salidas de efectivo de la organización.

**Tareas Típicas:**

- Registra el movimiento de entradas y salidas diarias en el sistema y hacer el conteo físico del mismo.
- Reporta el monto total diario de los ingresos a la Gerencia Administrativa y al Departamento de Contabilidad.
- Elabora depósitos del efectivo.
- Resguarda y custodia el efectivo de las ventas diarias de la empresa.

**Perfil del Cargo:**

**EDUCACIÓN:**  
T.S.U. en administración comercial o el equivalente.

**EXPERIENCIA:**  
Tres (3) años de experiencia progresiva de carácter operativo en el manejo de efectivo.

**CONOCIMIENTOS EN:**  
Sistemas operativos.  
Procesador de palabras.  
Paquetes de gráficos.  
Hoja de cálculo.  
Ramos de Seguros.

**HABILIDAD PARA:**  
Comprender información de diversa índole.  
Mantener relaciones personales.  
Expresarse en forma oral y escrita de manera clara y precisa.  
Organizar el trabajo en una unidad de administración .  
Realizar cálculos numéricos.

**ADIESTRAMIENTO REQUERIDO:**  
Relaciones Humanas.  
Entrenamiento en el sistema de su unidad.

|                |               |            |         |        |
|----------------|---------------|------------|---------|--------|
| ELABORADO POR: | APROBADO POR: | SUSTITUIDO |         |        |
|                |               | Capitulo   | Sección | Página |
|                |               |            |         |        |

# VENEZOLANA DE FINANZAS, C.A.

## MANUAL DE CARGOS Y FUNCIONES

|         |  |                      |        |
|---------|--|----------------------|--------|
| ASUNTO: | Descripción de los Cargos Unidades Orgánicas | CAPITULO             | PAGINA |
|         |  |                      | 31     |
|         |  | FECHA DE ELABORACIÓN |        |
|         |  |                      |        |

**Nombre del Cargo:** Jefe de la Sección de Créditos y Cobranzas.  
**Cargo del cual depende:** Gerencia Administrativa.  
**Cargos Subordinados:** Ninguna.  
**Objetivo:** Define los métodos para la tramitación y el control de créditos otorgados a los asegurados.  
**Tareas Típicas:**

- Maneja los reportes de los efectos y cuentas por cobrar .
- Controla, registra y procesa las notas de débito y las notas de créditos.
- Controla los giros descontados de los asegurados.
- Solicita y archiva los reportes de ventas diarias.
- Aprueba, analiza y verifica los créditos solicitados.
- Supervisa las cobranzas efectuadas por los asesores de ventas y efectúa la cobranza de las ventas realizadas en la oficina centra..
- Ejecuta el proceso derivado de los cheques devueltos.
- Verifica las solicitudes de créditos de parte de los clientes, para la adquisición de nuevas pólizas.

**Perfil del Cargo:**  
**EDUCACIÓN:**  
T.S.U. en administración comercial o el equivalente.  
**EXPERIENCIA:**  
Tres (3) años de experiencia progresiva de carácter operativo en el área de cobranza y manejo de efectivo.  
**CONOCIMIENTOS EN:**  
Sistemas operativos.  
Procesador de palabras.  
Paquetes de contables.  
Hoja de cálculo.  
Ramo de Seguros.  
**HABILIDAD PARA:**  
Comprender información de diversa índole.  
Mantener relaciones personales.  
Expresarse en forma oral y escrita de manera clara y precisa.  
Organizar el trabajo en una unidad de administración .  
Realizar cálculos numéricos.  
**ADIESTRAMIENTO REQUERIDO:**  
Relaciones Humanas.  
Entrenamiento en el sistema de su unidad.

|                |               |            |         |        |
|----------------|---------------|------------|---------|--------|
| ELABORADO POR: | APROBADO POR: | SUSTITUIDO |         |        |
|                |               | Capitulo   | Sección | Página |
|                |               |            |         |        |

# VENEZOLANA DE FINANZAS, C.A.

## MANUAL DE CARGOS Y FUNCIONES

|  |                      |        |
|--|----------------------|--------|
| ASUNTO: Descripción de los Cargos Unidades Orgánicas | CAPITULO             | PAGINA |
|  |                      | 32     |
|  | FECHA DE ELABORACIÓN |        |
|  |                      |        |

**Nombre del Cargo:** Gerente de Mercadeo.  
**Cargo del cual depende:** Presidencia.  
**Cargos Subordinados:** Jefe de Sección de Ventas  
**Objetivo:** Dirige, programa, coordina y vela por el cumplimiento de las actividades enfocadas hacia la captación del mercado y el posicionamiento de la empresa en el mismo.

**Tareas Típicas:**

- Programa todo lo concerniente a la producción por ramos de acuerdo a las metas planteadas.
- Dirige y coordina el entrenamiento de los coordinadores y asesores a su cargo.
- Supervisa, asesora y recauda la documentación exigida por la superintendencia de seguros de los clientes de la empresa.
- Programa y supervisa la captación de nuevos asesores de ventas.
- Coordina con las demás gerencias la búsqueda de una rentabilidad mayor a través de la eficiencia y oficio del personal de ventas.
- Programa, controla y actualiza la cartera de clientes.
- Programa el sistema de ventas para las pólizas de seguros.

**Perfil del Cargo:**

**EDUCACIÓN:**  
Licenciado en Administración de Mercado o el equivalente.

**EXPERIENCIA:**  
Dos (2) años de experiencia progresiva en el área de ventas y/o en el área de mercadeo, de carácter operativo y gerencial.

**CONOCIMIENTOS EN:**  
Promoción, publicidad y propaganda.  
Estrategias de ventas.  
Ataques masivos de mercado.  
Manejo de los Recursos Humanos.  
Principios y prácticas comerciales.  
Sistemas Operativos.  
Ramo de Seguros

**HABILIDAD PARA:**  
Supervisar personal.  
Tratar en forma cortés y efectiva al personal.  
Redactar informes y elaborar cuadros ilustrativos.  
Impartir órdenes.

|                |               |            |         |        |
|----------------|---------------|------------|---------|--------|
| ELABORADO POR: | APROBADO POR: | SUSTITUIDO |         |        |
|                |               | Capitulo   | Sección | Página |
|                |               |            |         |        |



# VENEZOLANA DE FINANZAS, C.A.

## MANUAL DE CARGOS Y FUNCIONES

|         |  |                      |        |
|---------|--|----------------------|--------|
| ASUNTO: | Descripción de los Cargos Unidades Orgánicas | CAPITULO             | PAGINA |
|         |  |                      | 33     |
|         |  | FECHA DE ELABORACIÓN |        |
|         |  |                      |        |

**Nombre del Cargo:** Jefe de Sección de Ventas  
**Cargo del cual depende:** Gerente de Mercadeo  
**Cargos Subordinados:** Coordinador de Ventas Vendedores  
**Objetivo:** Organiza las estrategias de mercados que serán utilizadas por los vendedores, y medirá el porcentaje de ventas mensuales de los vendedores y mantener informada la Gerencia sobre los resultados obtenidos.  
**Tareas Típicas:**

- Elabora y envía los informes semanales de ventas al Gerente de Mercadeo.
- Fija políticas de ventas siguiendo los lineamientos fijados por Gerente de Mercadeo y la Presidencia.
- Supervisa y controla los vendedores.
- Verifica el servicio prestado al cliente.
- Controla y analiza las cotizaciones emitidas que no han sido efectivas y se evaluarán para ver si son factibles para hacer otra visita
- Implementa planes de motivación al equipo de ventas.

**Perfil del Cargo:**  
**EXPERIENCIA:**  
 Dos (2) años de experiencia progresiva en el área de ventas y/o en el área de mercadeo, de carácter operativo.  
**CONOCIMIENTOS EN:**  
 Promoción, publicidad y propaganda Estrategias de ventas.  
 Ataques masivos de mercado.  
 Manejo de los Recursos Humanos.  
 Principios y prácticas comerciales.  
 Sistemas Operativos.  
 Procesos Administrativos y de Ventas.  
**HABILIDAD PARA:**  
 Cálculo aritméticos con exactitud y rapidez.  
 Supervisar personal.  
 Tratar en forma cortés y efectiva al personal.  
 Redactar informes y elaborar cuadros ilustrativos.  
 Impartir órdenes.  
 Manejar equipos de oficina.

|                |               |            |         |        |
|----------------|---------------|------------|---------|--------|
| ELABORADO POR: | APROBADO POR: | SUSTITUIDO |         |        |
|                |               | Capitulo   | Sección | Página |
|                |               |            |         |        |



# VENEZOLANA DE FINANZAS, C.A.

## MANUAL DE CARGOS Y FUNCIONES

|         |  |                      |        |
|---------|--|----------------------|--------|
| ASUNTO: | Descripción de los Cargos Unidades Orgánicas | CAPITULO             | PAGINA |
|         |  |                      | 34     |
|         |  | FECHA DE ELABORACIÓN |        |
|         |  |                      |        |

**Nombre del Cargo:** Coordinador de ventas  
**Cargo del cual depende:** Jefe de Sección de Ventas  
**Cargos Subordinados:** Vendedor  
**Objetivo:** Organiza las estrategias de mercados a ejecutar por los vendedores para promocionar y lograr la colocación en el mercado de los servicios que ofrece la empresa  
**Tareas Típicas:**

- Suministra información referente a los productos tales como precios, financiamientos de pólizas entre otros.
- Controla formularios utilizados para la venta.
- Archiva y maneja documentación relacionada a las ventas.
- Elabora reportes semanales a sus superiores.
- Brinda apoyo técnico y logístico a los vendedores.
- Interviene en negociaciones de las pólizas para flotas de autos.

**Perfil del Cargo:**  
**EDUCACIÓN:**  
 T.S.U. en mercadeo o Bachiller.  
  
**EXPERIENCIA:**  
 Dos (2) años de experiencia progresiva en el área de ventas y/o en el área de mercadeo, de carácter operativo.  
  
**CONOCIMIENTOS EN:**  
 Promoción, publicidad y propaganda Estrategias de ventas.  
 Ataques masivos de mercado.  
 Manejo de los Recursos Humanos.  
 Sistemas Operativos.  
 Procesos Administrativos y de Ventas.  
  
**HABILIDAD PARA:**  
 Cálculo aritméticos con exactitud y rapidez.  
 Supervisar personal.  
 Tratar en forma cortés y efectiva al personal.  
 Redactar informes y elaborar cuadros ilustrativos.  
 Manejar equipos de oficina.

|                |               |            |         |        |
|----------------|---------------|------------|---------|--------|
| ELABORADO POR: | APROBADO POR: | SUSTITUIDO |         |        |
|                |               | Capitulo   | Sección | Página |
|                |               |            |         |        |

# VENEZOLANA DE FINANZAS, C.A.

## MANUAL DE CARGOS Y FUNCIONES

|         |  |                      |        |
|---------|--|----------------------|--------|
| ASUNTO: | Descripción de los Cargos Unidades Orgánicas | CAPITULO             | PAGINA |
|         |  |                      | 35     |
|         |  | FECHA DE ELABORACIÓN |        |
|         |  |                      |        |

**Nombre del Cargo:** Vendedor  
**Cargo del cual depende:** Coordinador de ventas  
**Cargos Subordinados:** Ninguno  
**Objetivo:** Se encarga de atraer posibles clientes para promocionar los productos que oferta la empresa y lograr las ventas de pólizas.  
**Tareas Típicas:**

- Suministra información a clientes potenciales y público en general.
- Elabora facturas de los clientes y retiene los giros de las ventas a crédito para presentarlos en el área de caja.
- Elabora cotizaciones.
- Entrega diariamente los pagos de los contratos celebrados en caja.
- Programa visitas a clientes.
- Cuida y aumenta su cartera de clientes.
- Recibe instrucciones detalladas del Jefe de ventas.

**Perfil del Cargo:**  
**EDUCACIÓN:**  
T.S.U. en mercadeo o Bachiller.  
**EXPERIENCIA:**  
Dos (2) años de experiencia progresiva en el área de ventas.  
**CONOCIMIENTOS EN:**  
Estrategias de ventas.  
Ataques masivos de mercado.  
**HABILIDAD PARA:**  
Cálculo aritméticos con exactitud y rapidez

|                |               |            |         |        |
|----------------|---------------|------------|---------|--------|
| ELABORADO POR: | APROBADO POR: | SUSTITUIDO |         |        |
|                |               | Capitulo   | Sección | Página |
|                |               |            |         |        |

# VENEZOLANA DE FINANZAS, C.A.

## MANUAL DE CARGOS Y FUNCIONES

| ASUNTO: Descripción de los Cargos Unidades Orgánicas |   | CAPITULO             | PAGINA  |        |
|--|---|----------------------|---------|--------|
|  |   |                      | 36      |        |
|  |   | FECHA DE ELABORACIÓN |         |        |
|  |   |                      |         |        |
| Nombre del Cargo:                                    | Gerente de Siniestros.  |                      |         |        |
| Cargo del cual depende:                              | Presidente.   |                      |         |        |
| Cargos Subordinados:                                 | Ninguna.  |                      |         |        |
| Objetivo:  | Dirige, controla, supervisa y programa la ocurrencia del riesgo o realización del evento previsto y garantizado por la póliza y determinar los cálculos para la cancelación o no del siniestro.   |                      |         |        |
| Tareas Típicas:                                      | <ul style="list-style-type: none"><li>• Analiza, revisa, evalúa y calcula el riesgo para la emisión o rechazo de las pólizas de seguro.</li><li>• Establece la tarifa aplicable al riesgo baso en el respeto de las normas y reglamentos que rigen el mercado asegurador.</li><li>• Procura una constante revisión de la cartera de intermediarios y busca un balance entre los riesgos patrimoniales y los de servicios donde estos últimos deberán poseer un porcentaje menor en comparación a los primeros.</li><li>• Liquida los siniestro o emitir carta de rechazo que justifique legalmente su basamento.</li><li>•</li></ul>  |                      |         |        |
| Perfil del Cargo:                                    | <p><b>EDUCACIÓN:</b><br/>Licenciado en Administración de Mercado o el equivalente con profundos conocimientos sobre las Leyes de los Seguros.</p> <p><b>EXPERIENCIA:</b><br/>Dos (2) años de experiencia progresiva en el área de ventas y/o en el área de seguros específicamente en siniestros de carácter operativo y gerencial.</p> <p><b>CONOCIMIENTOS EN:</b><br/>Las Leyes que regulan a las empresas de Seguros (Constitución Nacional, Ley Orgánica de Seguros y Reaseguros).<br/>Estrategias de negociación.<br/>Principios y prácticas comerciales.<br/>Sistemas Operativos.<br/>Ramo de Seguros</p> <p><b>HABILIDAD PARA:</b><br/>Supervisar personal.<br/>Tratar en forma cortés y efectiva al público en general<br/>Redactar informes y elaborar cuadros ilustrativos.</p> |                      |         |        |
| ELABORADO POR:                                       | APROBADO POR:   | SUSTITUIDO           |         |        |
|  |   | Capitulo             | Sección | Página |
|  |   |                      |         |        |

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### Conclusiones

- Al desarrollar la investigación se concluye que la empresa Venezolana de Finanzas, C.A., debe materializar la creación de instrumentos eficaces que le permitan mantener en forma armónica y homogénea la realización de sus actividades que y así contribuir al logro de sus metas.
- Venezolana de Finanzas C.A., presenta una desorganización en las instalaciones de la oficina, motivo por el cual se presentan inconvenientes para efectuar las actividades del quehacer diario, evitando que los procesos sean eficientes lo que a su vez minimiza los resultados.
- La estructura de la empresa no concuerda con la realidad, razón por la cual debe reestructurarse de tal manera de crear un instrumento que oriente las acciones a ejecutar por el personal que allí labora.
- El diagnóstico del estudio reveló que la estructura organizativa de la empresa presenta fallas de denominación, función, sectorización, niveles, necesidad de crear unidades, y relaciones de autoridad erróneas que entorpecen los procesos por lo que es indispensable diseñar una estructura que esté acorde con los objetivos de la empresa y que permita un uso racional de sus recursos brindándole fluidez, armonía y el enfoque de los objetivos.

## Recomendaciones

- Presentar ante la asamblea de accionistas de la empresa para su aprobación la estructura y el manual de cargos y funciones diseñados en esta investigación.
- Revisar periódicamente la estructura organizativa de la empresa, con el objeto de mantenerla vigente y acorde con los requerimientos de la misma.
- Organizar y dirigir un trabajo de inducción con el personal que labora en la institución para difundir el material formalizado y aprobado, para proporcionar una visión clara a los empleados sobre los objetivos, funciones, tareas, y ubicación de las unidades y los cargos que conforman la estructura.
- Implementar los Manuales de Cargos y Funciones y actualizarlo periódicamente.

B i b l i o t e c a

Administración  
y Contaduría

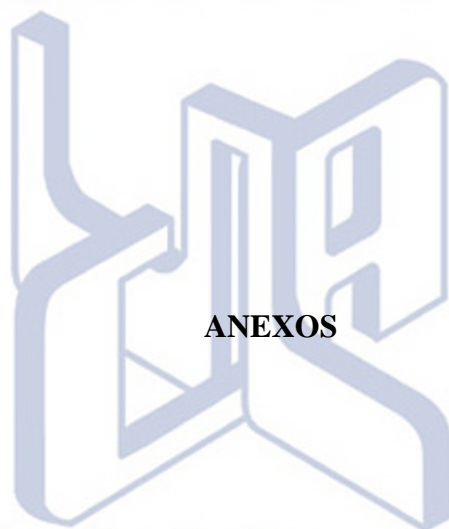
## BIBLIOGRAFÍA

- Arriechi, L., y otros. (1995). Análisis Y Diagnóstico De Las Normas Y Procedimientos Administrativos De A Caja De Ahorro Y Préstamo Del Personal Obrero De Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (CAPPO-UCLA).
- Colmenares, Tayra (2004). Diseño De Un Manual De Funciones De Los Cargos Para El Área Administrativa De La Unidad Quirúrgica Los Leones C.A.
- Espinoza, Sara y Otros. (1999). Manual De Normas Y Procedimientos Administrativos Para Seguros Horizonte C.A. Sucursal Barquisimeto.
- Fuenmayor, Jesús y otros. (2002). El Rol Del Contador En La Implementación De Los Sistemas Contables A Nivel Empresarial En El Municipio Palavecino.
- Garcés, Doris y otros. (2002). Diseño De Un Manual De Normas Y Procedimientos Para El Departamento De Almacén De La Empresa Autoelisco S.A.
- Gómez, Guillermo. (1997). Sistemas Administrativos. Editorial McGRAW-HILL Interamericana editores, S.A. México D.F.
- Gómez Rondón, F. (1991). Sistemas y Procedimientos Administrativos. Editorial Trazos. Caracas, Venezuela.

- Hernández S., Roberto y otros. (2003). Metodología de la Investigación. Editorial McGRAW-HILL Interamericana editores, S.A. México D.F.
- Melinkoff, R. (1992). Los Procedimientos Administrativos. Editorial Imprenta universitaria UCV. Caracas, Venezuela.
- Stoner, James y otros. (1996). Administración. Editorial Prentice may Hispanoamericana, S.A. Naucalpan de Juárez, Edo. de México.



**B i b l i o t e c a**



**ANEXOS**

**Administración  
y Contaduría**



## REGISTRO DE INFORMACIÓN SOBRE ESTRUCTURA

**EMPRESA:** Venezolana de Finanzas C.A.

### ***IDENTIFICACIÓN DEL ENTREVISTADO***

1. Apellidos y Nombres: \_\_\_\_\_
2. Cargo que ocupa Actualmente: \_\_\_\_\_
3. Cargos Ocupados Anteriormente: \_\_\_\_\_
4. Tiempo en la Empresa: \_\_\_\_\_ Año(s) \_\_\_\_\_ Meses
5. Tiempo en el Cargo Actual: \_\_\_\_\_ Año(s) \_\_\_\_\_ Meses
6. Tipo de Relación: \_\_\_\_\_ Fijo \_\_\_\_\_ Contratado

### ***ESTUDIOS REALIZADOS***

1. Nivel de Instrucción o Educativo: \_\_\_\_\_
2. Actividades de Adiestramiento desde que ingreso a la Empresa:

\_\_\_\_\_

### ***IDENTIFICACIÓN DE LA UNIDAD ORGÁNICA***

1. ¿Cuál es el nombre de la Unidad Orgánica a la que está adscrito el cargo que Usted desempeña en la Empresa?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. ¿Cuál es el nombre de la Unidad Orgánica de la cual depende la que Usted representa?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. ¿Qué Unidades Orgánicas dependen de la Unidad donde Usted labora?

---

---

4. ¿Cuáles son los objetivos de la Unidad Orgánica donde Usted se desempeña?

---

---

5. ¿Cuáles son las funciones de la Unidad Orgánica a la que Usted pertenece?

---

---

---

6. ¿Existen Unidades Orgánicas dentro de la Empresa que realizan funciones similares a la que usted está adscrito? Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_\_. En caso afirmativo, descríbalas.

---

---

---

7. Describa las relaciones funcionales con otras Unidades Orgánicas

---

---

---

---

---

8. En la realización de las funciones de la Unidad Orgánica a la cual está usted adscrito. Qué dificultades confronta y cuales son sus recomendaciones para mejorarlas

---

---

---

***IDENTIFICACIÓN DEL CARGO***

1. ¿Cuáles son los Cargos que dependen del suyo?

---

---

2. ¿Qué tareas debe realizar la persona que ocupe el cargo que Usted desempeña?

---

---

3. ¿Existen Cargos dentro de la Empresa que realizan funciones similares a las que Usted realiza?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ . En caso afirmativo, descríbalas.

---

---

4. Cuando desempeña sus labores ¿Qué dificultades confronta para lograr el éxito de sus tareas y que recomendaría para evitarlas?

---

---

---

---

B i b l i o t e c a

Administracion  
y Contaduria