

CAPITULO II:

MARCO TEÓRICO

1.- ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.

La eficiencia con la cual puede ser operada cualquier organización dependerá de gran medida de la forma en que su personal puede ser administrado y utilizado.

En el pasado los gerentes y superiores solían tener la tendencia de ser arbitrarios con sus subordinados, hecho este, que en la actualidad ha sido rechazado en forma creciente.

En ese sentido, se conoce, que originalmente, la fuerza de trabajo, junto con el dinero, la maquinaria y los materiales eran considerada por los gerentes como artículos de la organización en donde se le exigía a los empleados diferentes funciones, por lo que en cierta forma, este debía ocuparse de muchos aspectos por no estar establecidas de un puesto determinado, ni tenía tareas específicas que realizar, sino que estaba a la disposición de su jefe o superior, quien se encargaba de decirle lo que debía hacer, sin considerar, muchas veces, las habilidades, destrezas, aptitudes, experiencias y conocimientos que el empleado tenía.

La exigencia era tal que si el trabajador se oponía a realizar determinadas acciones, lo obligaban con un "tómalo o déjalo" , a lo cual el empleado por necesidad, debía atenerse a esas condiciones.

En esa medida, fueron surgiendo movimientos en la Administración y para principios del siglo, **FREDERICH TAYLOR**, conocido como padre de la Administración científica, en conjunto con **FRANK y LILIAN GILBERTH**, sugiere colocar un énfasis primordial sobre los estándares de trabajo, el mejoramiento de métodos y los sistemas de incentivos financieros así como consideraron la motivación del empleado.

Con relación a lo antes planeado, **TAYLOR (1911)**, con su movimiento, ayudo a la gerencia a reconocer el hecho de que los empleados difieren en sus habilidades y que muchos de ellos, debido a las faltas en su asignación de un trabajo apropiado a la falta de entrenamiento, no tiene la oportunidad de ejercer al máximo sus habilidades.

Al respecto **CHRUDEN y SHERMAN (1988, P.20)**, expresan que al principio de este siglo, la Administración del personal comenzó a evolucionar como campo de especialización por su propio derecho. Surge para 1912, la organización del departamento de personal el cual tendría como funciones la selección, entrenamiento Administración de sueldos y salarios, prestaciones, relaciones laborales e investigación del personal, con la cual al estudiar a este se le ubicara en un puesto determinado para cumplir con las tareas específicas según su perfil, dentro de la organización.

Así mismo **HENRY FAYOL y MAX WEBER**, al mismo tiempo que **TAYLOR** se preocuparon en estudiar las actividades de todos los administradores y describieron la práctica de la Administración como algo separado de la contabilidad, las finanzas, la producción, la distribución, sosteniendo que la Administración es una actividad común a todas las empresas humanas en los negocios.

Según **ROBINS Y DE CENZO (1996, P.427)**, Fayol planteó catorce principios de la Administración los cuales son:

- División de trabajo
- Autoridad
- Disciplina
- Unidad de Comando
- Unidad de Dirección
- Subordinación de los intereses individuales al interés personal
- Renunciación
- Centralización
- Orden
- Equidad
- Estabilidad en la tenencia de personal
- Espíritu de trabajo
- Cadena de escala

- Iniciativa

Igualmente, **WEBER**, expuso 6 principios según su burocracia ideal, las cuales son:

- División del trabajo
- Jerarquía de autoridad
- Selección formal
- Reglas formales
- Reglamentos
- Orientación

Por otra parte, hace su aparición la Psicología de la organización como disciplina científica, la cual tiene conceptos y técnicas de la Psicología social y otras ciencias importantes como lo son la economía, la ingeniería, la sociología, filosofía y ciencias políticas, entre otras.

Esta teoría de las organizaciones, tuvo como propósito aplicar la Psicología como una técnica destinada a tratar los problemas del personal y en segundo lugar, determinar las diferencias que prevalecen en las actitudes y eficiencias individuales y los factores físicos del trabajo.

Por otra parte, la Administración por objetivos constituyó una técnica gerencial que ha utilizado ciclos formados y predeterminados para trazar y revisar el progreso hacia un conjunto de objetivos que debe alcanzar su subalterno en un período determinado, de acuerdo a un consenso previamente acordado entre supervisores y supervisados.

Con base a lo antes expuesto, y determinado que una organización no puede funcionar orientada principalmente a la eficiencia y al logro de los objetivos, así como tampoco puede enfatizar en la humanización de la organización donde lo importante es que el empleado se sienta satisfecho; surge la teoría moderna de la organización donde se considera a esta como un mecanismo, mediante el cual puede manejarse a las personas y a las actividades, como un sistema dinámico.

En esa medida, para **CHIAVENATO (1991, P.528)**, un sistema es un conjunto de elementos dinamicamente relacionados entre sí, realizando una actividad para alcanzar los objetivos.

Por consiguiente las partes o componentes estratégicos que algunas teorías consideran que componen el sistema de la organización son: el individuo, la estructura formal de la organización, la organización informal, los esquemas de los roles y status y la disposición física, las cuales están íntimamente ligados y relacionados a favor del logro de los objetivos de la organización, tal como se puede observar en la gráfica siguiente:

Gráfica N° 1
El sistema y la Organización



Fuente: CHRUDEN Y SHERMAN,

2.- BASES TEÓRICAS DE LA INVESTIGACIÓN

Con base a lo antes establecido, se afirma que una organización es un sistema, por cuanto en ella interaccionan en forma coordinada muchos elementos, todos con funciones importantes para su buen desenvolvimiento y el logro de los objetivos.

2.1.- LA ORGANIZACIÓN

Para llevar a cabo la administración se precisa de la organización que para **KOONTZ y O' DONNELL (1991, P. 236)**, que puede ser como el proceso que se da a la luz de las ciencias del comportamiento, y el cual considera las relaciones humana en la actividad, así como, también comprende todas las relaciones formales e informales, dentro y fuera de la empresa, que tienen relación con el comportamiento de los empleados.

MELINKOFF (1990, P.21), define la organización como un concepto fundamental y esencial de la administración que conjuntamente con la dirección determina y caracteriza a esa categoría. Como un proceso de la administración que crea la estructura orgánica, establece los niveles de autoridad y responsabilidad y las formas como se rechazan las funciones que corresponden en estrecha relación a los fines trazados.

Sin embargo, **CHIAVENATO (1991, P.27)**, explica que la organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, donde intervienen dos o mas personas. En este sentido las organizaciones permiten satisfacer diferentes tipos de necesidades de los individuos tales como las intelectuales y económicas, e influyen sobre la vida de ellos ya que la manera de como las personas desarrollan sus actividades y convicciones, son profundamente influenciadas por las organizaciones en donde se desempeñan laboralmente.

Al respecto **CHIAVENATO (1991, P.27)**, plantea que existen dos tipos de elementos comunes a todas las organizaciones, es decir, elementos básicos y elementos de trabajo, en donde los primeros son las personas, cuyas interacciones componen a la organización misma, y quienes están sometidas a las relaciones establecidas en su estructura, la cual determina la existencia de la unidad. En cuanto a los elementos de trabajo de una organización, corresponden a los recursos e instrumentos que se utilizan y pueden determinar su futura eficiencia a saber: recursos humanos, materiales y conceptuales en donde se ubican los

manuales administrativos.

Así mismo se habla de organizaciones formales e informales en donde las formales son para **MUNCH y GARCIA (1992, P.118)**, el sistema de esfuerzo cooperativo, previo y concientemente planificado y coordinado, para que cada uno de los participantes conozcan de antemano las labores, responsabilidades y derechos que le corresponden, en su condición de integrantes del equipo empresarial.

La estructura de esta organización formal esta definida por las relaciones de autoridad, poder, subordinación y responsabilidad. Los puestos son claramente especificados para cada miembro y hay una jerarquía de objetivos. En algunas ocasiones las estructuras formales son representadas en tablas, organigramas, manuales de funciones que no son aplicadas en todas ocasiones, es decir, que no son consonas con su puesto, lo cual trae como consecuencias desautoridad, irrespeto o disgustos dentro de la organización formal.

En la organización formal deben darse unas normas tradicionales, que según **BASS (1988, P.292-297)**, son:

a.- Alguien debe cargar con la responsabilidad de supervisar todas las actividades esenciales.

b.- No debe hacer duplicidad en las responsabilidades correspondientes a actos específicos.

c.- Ninguna posición deberá tener tareas demasiado numerosas o complejas. Las obligaciones deben agruparse apropiadamente de manera que los empleados no tengan esponsabilidad por una gran variedad de actos no relacionados.

d.- Las responsabilidades deben estar asentadas por escrito, con toda claridad y ser comprendidas por el empleado.

e.- La autoridad para tomar decisiones debe guardar la debida proporción con la responsabilidad correspondiente a dichas decisiones.

f.- La autoridad debe delegarse de modo que las decisiones se tomen tan cerca como sea posible del centro de actividades.

g.- No deberían ser mas de cinco o siete los subordinados que presentan sus informes a un ejecutivo.

h.- Cada uno de los empleados que ocupa un puesto debe saber a quien reportar y quien debe reportarli. Debe reconocerse y acararse la cadena de mando.

Acatar estas normas para el momento de describir la estructura de la organización, así como las funciones, tareas y actividades que deben asumir los empleados según el puesto que ocupa, permitirán el desarrollo de la organización.

Sin embargo, a pesar de esta estructuración ordenada y bien establecida, existe la organización informal, término que fue utilizado para referirse a aquellas relaciones personales y formales no establecidas o requeridas por la organización formal que surgen espontáneamente, conforme las personas se asocian en un grupo.

Según **CHRUDEN y SHERMAN (1988, P.79)**, estas organizaciones puedan satisfacer las necesidades que tienen los empleados de interacción social y de identificación de grupo, tendiendo a desarrollar ciertos sentimientos, valores y formas de ser, en los miembros quienes se encuentran bajo presión por conformarse para permanecer en buenas relaciones con el grupo. También desarrolla ciertos estandares de conducta o de desempeño del trabajo que se espera observen sus miembros.

Así mismo, la organización informal proporciona también una oportunidad a las personas que tienen habilidades potenciales de liderazgo para hacer uso de su talento.

Basándose en lo antes expuesto, se determina que tanto la organización formal como la informal son importantes en una organización porque según sean ellas se manejaran la comunicación, las relaciones humanas, la toma de decisión, la motivación y el liderazgo que al ser adecuados conducirán a la eficacia y eficiencia de la productividad de la empresa.

Por ser la organización formal la que se planifica y estructura dentro de cualquier empresa es pertinente plantear los cuatro conceptos básicos asociados con ella, como son:

- **La división del trabajo:** Principio este planteado por **MAYO y WEBER**, que según **ROBBINS (1996, P.136)**, significa que en lugar de que un individuo desempeñe todo el trabajo, esta se divide en una serie de pasos que el individuo termina por separarlo, es decir, cada individuo realiza una parte de una actividad en lugar de hacerla toda.

La división de trabajo hace uso eficiente de la diversidad de habilidades que tiene los trabajos y presentan la configuración estratificada y especializada de la tarea total de la unidad.

- **Departamentalización:** Con el sentido de agrupar actividades según las funciones desarrolladas surge la departamentalización en donde se crean especialistas y se agrupan bajo una coordinación o dirección de un gerente.

En otras palabras, es la presentación de la estructura de la organización como divisiones estratégicas, bajo ciertos criterios que permiten adoptar un tipo especial de distribución y según su composición pueden ser expresadas en territorios, funciones, productos, clientes y/o proyectos.

- **Esferas o Tramos de Control:** La determinación de las bases apropiadas para la departamentalización establece la definición de las clases de puestos que se merecen agrupar bajo una misma línea de mando o supervisión. Esta determinación no limita el número de puestos a incluir en un grupo específico. En este sentido, la determinación de áreas o esferas de control se refiere al número de subordinados inmediatos que dependen de un gerente.

- **Delegación de Autoridad:** Este aspecto estructural de la organización persigue la relación con los beneficios relativos de la descentralización, es decir, definición de la transferencia de poder y el ejercicio de cierto grado de autonomía incluso en el nivel más bajo posible de la jerarquía gerencial.

Por otra parte, **MELINKOFF (1990, P.17)**, considera el aspecto configurado de las organizaciones informales y sostiene que estas son el producto de las relaciones subjetivas de los grupos de la empresa, y se desarrollan como una estructura.

2.1.1.- IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN

Permite lograr la efectividad en el trabajo, ya que cada miembro de la organización conoce el papel que debe cumplir y la relación de sus funciones con el resto de las actividades. Permite también, eliminar una serie de problemas que se presentan cuando no están bien definidas las líneas de autoridad y

responsabilidad.

2.1.1.1.- ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

La estructura indica la relación, disposición orgánica, organización, arreglo o estratificación jerárquica.

Para **MELINKOFF (1990, P.45)**, la estructura denota la forma como se ordena y disponen entre si las partes, las cuales permiten construir y desarrollar una organización.

GIBSON, IVANCEVICH Y DONELLY (1994, P.244), define por estructura organizacional a las fases funcionales que sustentan las relaciones relativamente fijas existentes entre los puestos de la empresa.

La estructura de la organización de una empresa, contribuye un apoyo para la dirección y con ella se cumple su acción. La estructura de la organización sirve además para canalizar los esfuerzos de acuerdo con los fines y objetivos de la organización.

Al respecto, **STONER y WANKEL, (1995, P.227)**, explican los elementos de una estructura organizacional, a partir de los siguientes componentes:

- **Especialización de la actividades**, la cual se refiere a la especificación de las tareas individuales y de grupo en el seno de la organización (división de trabajo) y la agrupación de ellos en unidades de trabajo (departamentalización).

- **Estandarización de actividades**, en lo que se designan los procedimientos con los que la organización formaliza las actividades y relaciones dentro de la empresa.

- **Coordinación de actividades**, que se refiere a los procedimientos que integran las funciones de las subunidades dentro de la organización.

- **Centralización**, que se refiere a la localización de la toma de decisiones. Los administradores a nivel superior se encarga de la toma de decisiones. Los individuos que están cerca del problema se encargan de tomar decisiones descentralizadas, ROBBINS (1996 P.135).

Según **BASS (1988, P.319)**, uno de los precios que hay que pagar por la centralización consiste en que los ejecutivos se conviertan en pesimistas y no pueden trasladarse formalmente de uno a otro departamento. Con la descentralización, los mismos ejecutivos pueden adquirir una experiencia general en ventas, contaduría, personal y producción, con facilidad pueden trasladarse a otra unidad que en general tenga problemas similares.

- **La funcional:** Esta diseñada para proporcionar al personal la oportunidad de alcanzar una máxima especialización de todos los demás departamentos.

- **La lineal:** Permite que se mantenga una clara línea de autoridad desde el nivel mas alto hasta el mas bajo dentro de la estructura. Cada miembro de la organización responde directamente a un superior único.

Con relación a este tipo de estructura, los gerentes de los departamentos responsables de cada una de las funciones de producción, venta y finanzas, tienen autoridad y responsabilidad completa sobre las actividades y el personal de sus departamentos.

Así mismo, cada gerente es responsable de la administración de personal, de control de calidad, los campos o cualquier otra función que contribuya directa o indirectamente al desempeño de la función primordial en su departamento, según sea la actuación y decisión que tome la gerencia.

Sin embargo, para **STONER y WANKEL (1994, P.283)**, la estructura de una empresa puede ser de tres tipos, al considerar el objeto operativo de la organización; estas son:

- **Organización Funcional**, que es cuando se reúnen en un departamento todos aquellos recursos humanos que realizan una actividad similar.

- **Organización por producto o por mercado**, en donde se reúnen en un área de trabajo a todos lo que intervienen en la producción y mercadotecnia de bien de consumo, a lo que se hayan en cierta región geográfica o a los que tratan con determinados tipos de clientes.

- **Organización matricial**, en donde los subordinados tienen en efecto, dos superiores o jefes encontrándose sometidos a una autoridad local. Esta estructura se le conoce también como de sistema de comando múltiple.

2.1.1.3.- IMPORTANCIA DE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Evidentemente, la manera en la que los puestos se organicen para lograr el control y la coordinación, tiene implicaciones importantes para alcanzar la eficacia de la organización.

GIBSON, IVANCEVICH Y DONELLY (1994, P.427), explican que la apreciación sobre la estructura de la organización se relaciona con puestos, grupos de puestos y autoridades delegadas. Estos términos se repiten a lo largo de toda la historia de la organización y de las reorganizaciones. Por tanto, la estructura que refleja esquemáticamente a la empresa, tiene efectos importantes en el comportamiento de los integrantes de su sistema y subsistemas, en los individuos y en sus grupos de personalidades en lugar de girar alrededor de la autoridad o de las funciones.

2.1.1.4. LOS ORGANIGRAMAS

Cuando se habla de estructura organizacional y de los tipos existentes, es preciso plantear que existen exposiciones gráficas que representan la totalidad de la estructura, especificando las diferentes relaciones que se dan entre sus elementos.

MELINKOFF (1990, P.141), plantea que el organigrama tiene una virtud dual, por una parte puede ser muy útil y por la otra, simplemente puede ser muy inútil. La efectividad de un organigrama, se fundamenta en la condición de reflejar hasta donde sea posible, la organización con sus verdaderas implicaciones y relaciones, además de sus estratos jerárquicos.

Según el concepto de organigrama, este es y muestra:

- La estructura de la organización.
- Los aspectos mas importantes de la organización.
- Las funciones.
- Las relaciones entre las unidades estructurales.
- Los puestos de mayor y aun los de menor importancia.
- Las comunicaciones y sus vías.
- Las vías de supervisión.
- Los niveles y estratos jerárquicos.
- Los niveles de autoridad.

- Las unidades de categoría especial.

Así mismo, los organigramas aparte de los fines para los cuales se utiliza, según se ha señalado, tiene alcances mayores y otros propósitos; por ejemplo para relaciones publicas, para formación de personal, fiscalización e inspección de la organización, evolución de la estructura, reorganización y evolución de cargos.

En fin, mediante una representación geográfica se puede observar como son las unidades de mando, si la autoridad es lineal o de staff, si la estructura organizacional es funcional, por producto o mercado o si es matricial, utilizando líneas horizontales, verticales o círculos.

Toda organización, al realizar la estructura y definir los puestos, expresa todo esto mediante un organigrama.

Todo los planteamientos expresados anteriormente, dejaron ver la importancia que tiene la estructura de la organización por cuanto con ella se determina las líneas de mando, autoridad, poder y establecen las funciones, tareas y actividades que cada empleado tiene y se puede saber quien es el jefe o supervisor, a quien se le debe reportar, quienes están por debajo y por arriba, así como se identifica la relación existente entre un departamento y otro con el fin de trabajar en conjunto por el logro del beneficio de la empresa, hecho este que se persigue en esta investigación para lograr un manual de organización y descripción de puestos para

la empresa Industrias del Mar, C.A.

2.2. DISEÑO DE PUESTOS

Los puestos fueron diseñados tomando como base las necesidades técnicas y de producción mas que humanas. Debido a que las líneas de montaje proporcionan el medio mas eficaz para la producción, los trabajos de tipo repetitivo fueron desarrollados en estas líneas, en los cuales podría lograrse el máximo de productividad con un mínimo de tiempo de aprendizaje.

El diseño de puesto engloba el análisis y la descripción de puestos, mediante los cuales se identifican las necesidades mas importantes de los empleados y de la organización y se elimina del lugar de trabajo los obstáculos que frustren dichas necesidades, con el fin de satisfacerlos y contribuir a la eficacia individual, de grupo y de la organización.

2.2.1. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Según **REYES PONCE** (1984 P.13), el análisis de puesto se realiza para precisar las labores en cuanto a la necesidad que tiene el departamento en cuanto a precisión, intensidad y calidad del trabajo que se refiere hacer.

Así mismo se determina las dificultades de las cosas, al recoger metódicamente los datos necesarios con integridad y precisión para reparar los elementos subjetivos del trabajo de los objetivos y materiales y ordenar ambos grupos y luego consignar por escrito en forma clara y sistemática los resultados del análisis.

En ese sentido, se entiende por puesto como el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específico e impersonal.

En el mismo orden de ideas **DAVIS y OLSON** (1989 P. 367), definen el análisis de puesto como la obtención, evolución y organización de información sobre los puestos que configuran la estructura de una organización.

Es una etapa previa a la descripción que según **MARCANO** (19921, p. 176) constituye el método cuya finalidad apunta a determinar las actividades que en los puestos se realizan, y los requisitos inherentes a su representación (conocimientos, habilidades, destrezas, experiencias, entre otros), que deben satisfacer las personas que opten por su desempeño y bajo las condiciones ambientales que prevalecen en el sistema donde se encuentre integrado.

Mediante el análisis de puestos, se realiza un proceso de recolección, por medio de la observación y el estudio, de la información y los conocimientos relacionados con los cargos y al realizar dicho análisis se facilita la obtención del

conocimiento funcional de cada posición, aplicando las técnicas de las observaciones y las entrevistas, mediante cuestionarios, que al estudiar sus resultados se usan para realizar la descripción y especificación de los puestos.

Al respecto, **CHIAVENATO (1991, p. 259)**, expresa que cuando se habla de puestos deben considerarse varios aspectos para su análisis y descripción, como son:

1. Identificación - Cuales son el tipo de tareas que se realizan.
2. Contenido del puesto
 - 2.1. Descripción del puesto
 - Qué se hace
 - Porqué se hace
 - Cómo se hace
3. Especificación del puesto - Perfil (requisitos)
4. Estructura del cargo: nivel o posición, relaciones esquema organizativo y delegación de autoridad.
5. Tecnología: maquinaria, herramientas, equipos, tecnología.
6. Métodos de trabajo: métodos, normas, procedimientos para realizar las labores.
7. Condiciones de trabajo: ambiente de trabajo, jornada y horario de trabajo, automatización, condiciones de solubilidad (temperatura, luz, ruido) y rasgos.
8. Hombre y sus necesidades individuales y sociales
9. Leyes: constitución, contrato colectivo e individual.

2.2.2. METODOLOGÍA PARA LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Para **HODGETTES y ALTMAN** (1994 P. 459 - 461), existen tres aspectos en su metodología:

- **Contenido del puesto**, que se refiere a las actividades que requiere un puesto y dependiendo del método de análisis de puesto específico que se utilice, esta descripción puede ser amplia o estrecha en su alcance, por tanto, puede variar desde una definición general de actividades del puesto hasta una definición minuciosa de todos y cada uno de los movimientos de la mano y del cuerpo que se requieran para realizar las labores del mismo.

- **Requisitos de los puestos**: se refiere a los factores tales como la educación, experiencia, títulos académicos, licencias y otras características personales que debe reunir el individuo para desempeñar el contenido del puesto.

Así mismo, dentro de los requisitos están las habilidades, capacidades, conocimientos y otras características personales que se requieren para desempeñar el contenido de un puesto en un ámbito en especial.

Con base a lo antes planteado, existe un método de amplia aceptación el cual es el cuestionario de análisis de puesto, el cual toma en cuenta estos factores humanos, mediante las siguientes dimensiones de los puestos:

- Las fuentes de información que sean esenciales para el desempeño del puesto.
- El procesamiento de información y la toma de decisiones que sean esenciales para el desempeño del puesto.
- Las actividades y la destreza física que se requiere para el puesto.
- Las relaciones interpersonales necesarias para el puesto.
- Las reacciones de los individuos a las condiciones laborales.

- **CONTEXTO DEL PUESTO:** Que se refiere a los factores como los demandas físicos y las condiciones laborales del puesto, el grado de compromiso y responsabilidad, el nivel de supervisión requerido o ejercido, y las consecuencias de los errores. En pocas palabras el contexto es el entorno dentro del cual se ha de desempeñar el puesto.

Todo este análisis del puesto da oportunidad de llegar a describir que es, que se hace, porqué, para qué y cómo.

Por consiguiente, la descripción de un puesto es la exposición escrita de las actividades, funciones, deberes, responsabilidades, perfil que emanan de un puesto, posición o cargo definido estructuralmente en el organigrama de la

empresa.

El hecho de no tener una adecuada descripción de puestos puede provocar el funcionamiento irregular del sistema de trabajo, es que origine el desconocimiento de las actividades laborales y de las obligaciones del puesto a los cuales son asignados los trabajadores.

La descripción de puesto surgió a partir de la división y especialización del trabajo en donde cada empleado conoce acerca de sus tareas, sobre a quién debe reportar y está por encima de él en la estructura organizacional y a quien él supervisa y dirige.

Para **HODGETTES y ALTMAN** (1994 P. 461 - 462), sostienen que una descripción de puestos es una forma escrita que materializa los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico, no obstante manifiesta que la descripción de puesto especifica los objetivos y las responsabilidades generales con la estructuración de los mismos.

Por otra parte **CHRUDEN y SHERMAN** (1988, p. 48), expresan que al describir un puesto se logran identificar los siguientes aspectos:

- Sección de identificación del puesto: mediante esta se ayuda a distinguir un puesto entre los demás de la organización.

- Sección de resumen del puesto, que a veces recibe el nombre de descripción genérica deberá ser suficiente para identificar y diferenciar las obligaciones de ese con los demás puestos.

- Sección de deberes del puesto: los deberes y obligaciones principales del puesto son cubiertos por declaraciones breves que indican: lo que hace el trabajador, como lo hace, porque lo hace.

La descripción de los deberes deberá indicar también herramientas y equipo usado, los materiales empleados, procedimientos seguidos y el grado de supervisión requerido.

En torno a todo esto, **BOCHINO (1991, P. 178)** recomienda emplear una metodología para obtener los mejores resultados por medio de la óptima utilización de recursos humanos, materiales y técnicos disponibles en la empresa, para lo cual expresa seguir estos pasos:

- Fijación de los objetivos, por cuanto al conocer estos se puede diseñar el puesto y en general, toda la acción.

- Establecimiento de un programa de acción que puede incluir la elaboración de una ruta crítica.

- Fijación del presupuesto respectivo.

- Determinación del método a utilizar en cuanto a la recopilación de la información, la cual se puede lograr en base a la observación y a las entrevistas

mediante cuestionarios.

En fin, el diseño de puesto considerando el análisis y la descripción de estos, permitirá que en la organización se ubica que su personal según lo que se pretende realizar y éste en base a sus conocimientos personales y profesionales, habilidades, destrezas y actitudes, podrá ejecutar las tareas y actividades que se encarguen y al aplicar la descripción de puesto se logrará:

- Realizar adecuadamente el reclutamiento del personal.
- Se realizará una selección objetiva de los profesionales según su perfil y el nivel representativo que tendrá en la organización.
- Se podrá planear programas de capacitación y desarrollo.
- Se implementarán sistemas de seguridad e higiene industrial.
- Se clasificarán los empleados según su perfil y de allí será su remuneración y bonos.
- Se obligará adecuadamente la estructura organizacional de la empresa lo cual permitirá que todos trabajen en función de la misión que esta tiene.

2.3. DEFINICIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS

MUNCH y GARCÍA (1992, P. 63), Indican que antes de iniciar cualquier acción administrativa, la organización debe determinar formalmente los resultados que pretenden alcanzar a través del grupo social, las condiciones futuras y los elementos necesarios para su funcionamiento eficaz. Esto solo se puede pretender

a través de los manuales administrativos. Carecer de estos, implica graves riesgos y falta de información, desperdicio de esfuerzos, tiempo, recursos y una administración por demás fortuita e improvisada.

Antes de comenzar una acción administrativa la institución debe formalizar los resultados que desea obtener mediante los manuales administrativos que nos evita riesgos, desperdicios de esfuerzos, tiempo y una administración por demás fortuita e improvisada.

Por estas razones, la planificación o planeación precede en los planes administrativos en sí mismo, y a su vez, antecede a las demás etapas del proceso administrativo de instrumentación, ya que planear implica hacer la ecuación de las decisiones más adecuada acerca de lo que habrá de realizarse en el futuro.

La eficiencia en la ejecución depende, en gran parte, de una adecuada instrumentación de los planes y los buenos resultados no se logran espontáneamente, es necesario determinar con anterioridad.

En función de lo antes expuesto, la planeación consiste en llevar a cabo un conjunto de actividades y procedimientos a corto, mediano y largo plazo, con recursos eficientes e instrucciones específicas provistos por la organización para alcanzar resultados óptimos de operación, que se constituye en forma escrita, en el principal instrumento informativo utilizado por todo el equipo, cuya función

esencial es implementar el conocimiento sobre los hechos que persigue la operatividad de la empresa, con características de operabilidad funcional.

Bibliográficamente, se encuentra diferentes tipos de manuales.

Según **KOOTZ y WEIHRICH** (1991, PP. 89-97), los manuales se pueden clasificar, según su contenido específico, de:

- **Propósitos y misiones** Presentación de la empresa según una función o tarea básica que le asigna la sociedad y a través de la cual se reconoce.

- **Objetivos:** Presentación de los objetivos y las metas como fines hacia los que se orientan todas las actividades de la organización. Si bien los objetivos constituyen el plan primordial de la empresa cada uno de los departamentos que la conforman también pueden contar y presentar sus propios objetivos.

- **Estrategias:** Presentación de las estrategias como programas gerenciales de acción y de asignación de recursos para lograr los objetivos generales.

- **Políticas:** Las políticas también son elementos administrativos para los manuales, los cuales guían las ideas, pensamientos y las acciones en la toma de decisiones.

- **Reglas:** Detallar la actividad o iniciativa exacta que se requiere sin ambigüedad alguna.

- **Procedimientos:** Sirven para establecer el método requerido para desarrollar ciertas actividades.

- **Programas:** son combinaciones de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, recursos por aplicar y otros elementos necesarios para llevar a cabo una línea de acción determinada.

- **Presupuesto:** Es un enunciado de los posibles resultados expresados en valores monetarios.

2.3.1. ASPECTOS GENERALES SOBRE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

A los fines de mantener vigente el manual y evitar su abandono por absorbencia, se deberá mantener una coordinación estrecha con el plan de seguimiento, por lo que se deberá tomar en cuenta las siguientes medidas.

- **Intercalación:** Que considera las siguientes acciones:
 - Indicar claramente en la hora de fecha de entrada en vigencia el nuevo proceso.
 - Distribuir la nueva norma con anticipación a su entrada en vigencia con la finalidad de que el personal vaya tomando conocimiento del cambio.
 - En cada caso de sustitución de alguna norma existente, se puede utilizar colores de papel o tintas diferentes a las usadas originalmente en el manual, a objeto de resaltar el cambio.
 - Eliminación: Como regla, la norma reemplazada tiene que ser eliminada del manual el día en que la nueva entre en vigencia.
 - Establecer en el departamento de sistematización la revisión pertinente, para que se encargue de preparar, aclarar y publicar las revisiones que se hagan en el material.

- Establecer programas regulares de auditoría para determinar si las prácticas actuales coinciden con los procedimientos escritos.

2.4. MANUALES DE ORGANIZACIÓN

Representa un medio de acción práctica que facilita el proceso de organización en toda empresa, se complementa con los organigramas; ya que describe detalladamente las responsabilidades, tareas, atribuciones, deberes y funciones de las unidades o departamentos.

MELINKOFF (1990, pp 138 - 140), señala que el manual de organización es un instrumento metodológico de la ciencia y técnica de la administración; es un medio de acción práctico por excelencia que ayuda grandemente al proceso de la sistematización.

En cuanto a la importancia que tiene para la empresa el uso de los manuales de organización, se puede decir, que estos constituyen el conocimiento de la organización. Al definir claramente por escrito los deberes, responsabilidades, poderes y atribuciones del puesto, el empleado está consiente de las exigencias formales que la organización le ha impuesto.

Por otra parte, el empleado puede adquirir una visión general de toda la organización y una visión general de toda la organización y un conocimiento de los objetivos que se persiguen.

Al respecto **QUIGLEY (1995, p. 6)** señala que la visión constituye la declaración mas fundamental de los valores, descripciones y metas de una organización, se dirige a los corazones y metas de sus miembros y por lo tanto, debe ser un indicativo de una comprensión clara del lugar que la empresa ocupa hoy y proponen un camino para el futuro. Por otro lado **QUIGLEY (1995, pp. 28 - 29)**, indica que la misión responde a las preguntas ¿Que somos ahora ? y ¿Cuales son nuestras aspiraciones para el futuro ?. No obstante las metas son la respuesta a la pregunta ¿ Que esta comprometida a obtener la corporación ? fijando la dirección de la organización a largo plazo. Cada misión debe estipular objetivos relacionados con los requerimientos de los miembros y el trabajo.

Bajo estas condiciones resulta muy útil la determinación de la misión y objetivos para mantener el impulso social e implementar la credibilidad de los logros primordiales del proceso.

Constituye además, una gran ayuda para la unidad del personal, ya que proporciona información sobre cada puesto y este es la base para definir los requisitos que se deben reunir las personas que van a ser reclutadas y seleccionadas para todo fin.

2.4.1. CONTENIDO Y FORMAS DE LOS MANUALES DE ORGANIZACIÓN

Los manuales de organización contienen, fundamentalmente una descripción de los puestos, lo cual es lo más importante.

Además, señalan los fines de una empresa y de cada una de las unidades principales de la estructura organizativa. Estos fines se identifican con el título de las atribuciones. Los manuales contienen también la base legal de la organización, su estructura, fecha de creación de la empresa, un organigrama de esta y hasta de sus unidades principales, las funciones de las unidades, las responsabilidades y la autoridad de las mismas.

Así mismo, describen las actividades específicas que se enumeran y que son un conjunto de tareas y labores. **MELINKOFF** (1990, P. 139).

De acuerdo a lo anteriormente expuesto por **RAMÓN MELINKOFF**, el manual de organización normalmente contiene la descripción de las tareas, de las posiciones o puestos en particular.

Las descripciones de puestos, constituyen un elemento del manual de organización que facilita la de organizar una empresa, porque entre otras cosas, establece claramente los deberes y las líneas de autoridad de cada organización.

organizaciones son pequeñas, la responsabilidad generalmente recae en especialistas.

2.4.2. ELABORACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN:

La responsabilidad en cuanto a la preparación del manual de organización depende de la situación particular de cada empresa. Si se trata de una empresa que se encuentra en la etapa de organización inicial, los manuales pueden ser elaborados por personal externo o especialistas contratados para tal fin. También se puede recurrir a este tipo de ayuda cuando la empresa tiene tiempo funcionando, pero no cuenta con una unidad responsable para realizar esta tarea.

En las empresas de mediana o gran magnitud suele existir un departamento de sistemas o de organización y métodos que se encarga de la preparación de los manuales. En todo caso, el manual tiene que ser elaborado por una persona con cierta experiencia, para permitir que sea estructurado de manera organizada.

2.5. DISEÑO DEL MANUAL

Según **JAMES G. HENDRICK**, los principales aspectos que deben tomarse en cuenta al diseñar un manual de organización son:

- a. Prologo o introducción
- b. Carta de organización de la alta dirección

c. Interpretación de la estructura básica de la organización, en la cual el

ejecutivo en jefe explica cosas tales como:

- El modo de organización (geográfico, por producto, etc.)
- Amplitud de la centralización o descentralización
- La relación entre el personal asesor y de línea.

d. Gráficas divisionales o departamentales

e. Descripciones de trabajo resumida para cada miembro de la dirección

f. Políticas de la organización relacionadas con aspectos

fundamentales de la dirección, tales como:

- Planeación
- Comunicaciones
- Control
- Desarrollo del personal directivo

g. Índice (lista alfabética del personal directivo con referencias cruzadas a los números de la gráfica de la organización). (Citado por **LAZZARO**, 1967).

Sin embargo, estos elementos varían según la empresa y las consideraciones más importantes que debe poseer el manual para la situación en particular.

3. REVISIÓN DE LA LITERATURA

Las revisiones de estructuras realizadas con respecto al tema de diseño de manuales de organización y descripción de puestos, permitieron localizar los siguientes trabajos:

MORALES y ROMAN en (1997), realizaron un trabajo de grado titulado Diseño de descripción de puestos y perfiles destinado al departamento de administración en la empresa Byca Bulea, C.A.

El propósito de esta investigación es proporcionarle al personal que labora dentro del departamento información inherente a las funciones, responsabilidades, obligaciones, actividades y tareas que correspondan a cada uno de los puestos. El instrumento utilizado para la recolección de datos fue el cuestionario.

Los datos obtenidos fueron analizados a través de las estadísticas descriptivas. Como resultado de la investigación se propone la aplicación del modelo propuesto, el cual abarca un total de diez (10) descripciones de puestos y funciones.

De igual forma se aportaron conclusiones y recomendaciones para el adecuado aprovechamiento de este instrumento.

Así mismo, en 1997, **MAFIAL y VILCHEZ**, realizaron una investigación que estuvo orientado al diseño de un manual de descripciones de puestos aplicado al modelo de competencia para el personal obrero del Instituto nacional de canalizaciones (I.N.C.)

La metodología fue de tipo aplicada y de carácter descriptivo, determinándose el diseño de la investigación no experimental transversal.

La población quedó constituida por diecisiete (17) sujetos, los cuales laboran en la sección de balizamiento.

La recolección de datos se llevó a cabo a través de la técnica de la entrevista informal.

Los resultados señalan los perfiles del ocupante, los deberes y responsabilidades y las especificaciones del puesto, tomando en cuenta la primera variable de estudio la cual fue la descripción de puestos, en cuanto a la segunda variable la cual fue el modelo de competencia, pudimos obtener a través de la información recopilada, las habilidades, destrezas, conocimientos, experiencia y educación que necesitan los ocupantes que optan por un cargo determinado.

Por otro lado, **BARLITA y SORRENTINO** (1997), efectuaron un estudio cuyo propósito fue diseñar un manual de organización para la empresa Taller Industrial San Antonio, C.A.; por lo que se sujeta una investigación de tipo descriptivo

seleccionándose como población para el manual de organización, la totalidad de los empleados que laboran en la empresa. El instrumento utilizado para la recolección de información en el manual, fue el método de la observación directa y la realización de cuestionario y entrevista no estructuradas. Los aspectos más resaltantes del manual de organización fueron la definición de los objetos, misión, políticas de la organización, el diseño de organigramas y la elaboración de descripciones de cargos actuales. Los resultados de este estudio evidenciaron la necesidad de implementar en la empresa este tipo de manual, a objeto de solucionar los problemas estructurales y funcionales que existen y mejorar en gran medida la eficacia y eficiencia de las actividades organizacionales.

4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

- **Actividad:** Consiste en las diferentes tareas que el trabajador ejecuta en su puesto en función de un manual administrativo como instrumento de orientación. **MUNCH y GARCÍA (1992, p. 141).**

- **Administración:** Es la participación y coordinación dinámica de todos los recursos materiales físicos y laborables a través del proceso administrativo de planificación, organización, dirección y control, a fin de lograr los objetivos. **STONER y WANKEL (1989, p. 4).**

- **Autoridad:** Es el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer. Es un principio en los manuales administrativos de organización donde se establece el curso jerárquico y los niveles de mando en la presentación y disponibilidad de su contenido. **MUNICH y GARCÍA (1992, P. 141).**

- **Comunicación:** Objetivo directivo fundamental de los manuales administrativos, que representan el proceso a través del cual se transmite y recibe información hacia y entre el grupo social. **MUNICH y GARCÍA (1992, p. 159).**

- **Control:** Proceso administrativo de evaluación y corrección de las actividades y resultados operativos, con el fin de asegurar que tanto los objetivos de la empresa como los planes propuestos para alcanzarlo se cumplan eficaz, efectiva, eficiente y económicamente. **SUAREZ (1993, p. 72).**

- **Coordinación:** Consiste en la integración de las actividades de las distintas partes de una organización para alcanzar los fines y objetivos organizacionales planteados. **SUAREZ (1993, p. 73).**

- **Descripción de puestos:** Enunciado de los deberes y responsabilidades de trabajo, con carácter descriptivo sobre cada uno de los elementos operativos y administrativos que lo complementan, así como la identificación del nivel de autoridad al cual pertenece. **MUNICH y GARCÍA (1992, p. 141).**

- **Efectividad:** Capacidad de lograr objetivos y de ejecutar las operaciones minimizando el tiempo, el esfuerzo, los recursos invertidos y disponibles sobre todo, desde el punto de vista productivo.

- **Eficacia:** Es la habilidad para determinar objetivos apropiados, es decir, hacer las cosas correctas. **SUAREZ (1993, P. 111).**

- **Eficiencia:** Consiste en la habilidad para minimizar el uso de recursos en el logro de los objetivos planificados, es decir, hacer las cosas correctamente. Desde el punto de vista de los manuales administrativos, determina la ejecución de los procedimientos definidos correctamente. **SUAREZ (1993, p. 111).**

- **Estructura:** Disposición que denota la forma como se ordenan y se relacionan entre si las partes, los niveles de mando o los procedimientos del sistema o subsistema que integran la organización cumpliendo fines directivos u operativos. **MARCANO (1992, p. 25).**

- **Manuales administrativos:** Instrumentos organizacionales a través del cual la directora de la empresa enuncia, estructuras, especifica, describe y detalla los niveles de composición, procedimientos, acciones y recursos físicos, materiales y humanos involucrados para la ejecución y aplicación de un modelo dado o el desarrollo de actividades propuestas.

- **Objetivos:** Refieren a los resultados o fines que el procedimiento propuesto desea lograr en un tiempo, flujo funcional y recursos determinados que proporcionan las pautas básicas donde dirigir los esfuerzos.

- **Políticas:** Marco de acción general. Conjunto de principios emitidos para orientar el funcionamiento o el proceso de toma de decisión de un programa, sistema o unidad en el logro de sus fines. **MARCANO (1992, p. 114).**

- **Departamentalización:** Consiste en agrupar por departamentos las actividades de trabajo que son semejantes y tienen una conexión lógica.

- **División del trabajo:** Es dividir una tarea compleja en partes, de modo que los individuos sean responsables de un conjunto limitado de actividades y no de toda la tarea.

- **Función:** Es un conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante del puesto ejerce de manera sistemática y reiterada.

- **Organización:** Es el proceso de hacer que la estructura se adecue a sus objetivos, recursos y ambiente.

- **Tarea:** Son las actividades individualizadas y ejecutadas por el ocupante del puesto.

- **Perfil del puesto:** Procedimiento para determinar las tareas y requisitos de aptitudes de un puesto y el tipo de personas que se debe contratar.

5. SISTEMA DE VARIABLES

5.1. VARIABLES DE ESTUDIO

De acuerdo al propósito de esta investigación, la primera variable de estudio es el Manual de Organización, y la segunda, Descripción de Puestos.

5.1.1. MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Según **MELINKOFF** (1990, p. 138) el manual de organización es un instrumento metodológico que representa a la acción práctica de la empresa, los elementos y componentes estructurales, directivos, jerárquicos y operativos que conocen su sistema.

Por ello, su principal virtud corresponde ser una herramienta que detalla las propiedades, responsabilidades, funciones y actividades de las unidades departamentales, los cargos adscritos a éstas, así como las relaciones establecidas entre los puestos y el entorno organizacional.

Operacionalmente, es el recurso de gestión que requiere industrias del Mar, C.A. para formalizar sus nuevas condiciones organizacionales, definir con formalidad su estructura, presentar sus principios fundamentales de funcionamiento y dirección, además de la descripción de sus puestos de trabajo.

La variable será medida a través de la aplicación de una entrevista estructurada que permitirá recolectar la información conveniente para su diseño.

Los indicadores de la variable se presentan a continuación:

- Necesidades actuales.
- Características de la organización.
- Departamentalización
- Principios empresariales: misión, visión, metas, objetivos y políticas.
- Criterios jerárquicos.

5.1.2. MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Conceptualmente, es un documento que señala el contexto y contenido de los puestos que desempeñan los trabajadores en la empresa, con un fin, una definición operativa, recursos y dirección previamente establecida por las autoridades. Como medio de información e instrucción, debe cumplir con dos características básicas: Vigencia e inducción. (GIBSON, IVANCEVICH y DONNELLY (1994, P. 457).

Operacionalmente, comprende una herramienta de gestión diseñada sobre los puestos de trabajo que existen estructuralmente en Industrias del Mar, C.A., cuyo contenido será descrito a los fines de su adaptación al actual esquema operativo de la empresa.

Desde este punto de vista, se emplearán el análisis documental y un cuestionario de descripción de puestos como medios idóneos para la recolección de la información pertinente a este objetivo.

Los indicadores de la variable se presentan a continuación:

- Características administrativas
- Diversificación de las actividades
- Contenido de los puestos administrativos; perfil y características operativas.
- Relaciones en la organización.