



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIOPÁEZ

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE  
CARGOS PARA EL  
PERSONAL ADMINISTRATIVO  
QUE LABORA EN LA EMPRESA  
DISLABECA

**Autor: Yorismet Alcarra**

**C.I. 15.607.710**

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego  
Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 8712394



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**  
**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**  
**ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES**  
**CARRERA RELACIONES INDUSTRIALES**

**MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS PARA EL**  
**PERSONAL ADMINISTRATIVO QUE LABORA**  
**EN LA EMPRESA DISLABECA**

**EMPRESA: DISLABECA, C.A.**

Autor(a): Yorismet C. Alcarra A.

C.I.: 15.607.710

San Diego, octubre 2017



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**  
**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**  
**ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES**  
**CARRERA RELACIONES INDUSTRIALES**

**MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS PARA EL**  
**PERSONAL ADMINISTRATIVO QUE LABORA**  
**EN LA EMPRESA DISLABECA**

**CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN**

---

Nombre, firma y cédula de identidad del tutor académico

---

Nombre, firma y cédula de identidad del tutor empresarial

Autor(a): Yorismet C. Alcarra A.

C.I.: 15.607.710

San Diego, octubre 2017

## **AGRADECIMIENTOS**

Primeramente a Dios, por su inmensa gracia, por el amor y por todas las bendiciones derramadas durante estos años de esfuerzo. Gracias Padre Santo por estar siempre a mi lado guiándome por el camino correcto a seguir y permitirme disfrutar este logro.

A mis hijos Richard y Josué porque son mi inspiración para seguir adelante, los amo con el alma.

A mi esposo Joe por el amor, la confianza y el apoyo incondicional, que me has brindado en todo momento, gracias negro bello por eso y mucho más, te amo mi negro.

A mi hermano, mi luchador, eres ejemplar, gracias por todo el apoyo brindado, te amo.

A mi tutor académico Ada Colmenares, a quien admiro y respeto, gracias por todos esos conocimientos transmitidos para la elaboración y culminación del presente informe de pasantías.

A todos los profesores que formaron parte de este proceso, gracias por todos los conocimientos transmitidos.

A la Universidad José Antonio Páez y a la Escuela de Ciencias Sociales, por haberme formado profesionalmente como Licenciada en Relaciones Industriales.

Gracias de todo corazón.

## ÍNDICE GENERAL

### CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS.....	ix
RESUMEN INFORMATIVO.....	x
INTRODUCCIÓN.....	10-11

### **CAPÍTULO I: PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA**

1.1 Razón Social de la Empresa.....	12
1.2 Antecedentes Históricos y Evolución de la Empresa.....	12-13
1.3 Misión, Visión y Valores de la Empresa.....	13-14
1.4 Estructura Organizativa del Departamento.....	15
1.5 Funciones y Actividades que se Realizan en el Departamento	15
1.6 Estructura Organizativa de la Empresa.....	16
1.7 Cronograma de Actividades.....	17

### **CAPÍTULO II: EL PROBLEMA**

Planteamiento del Problema.....	18
Formulación del Problema.....	19
2.3 Objetivos de la investigación.....	20
2.3.1 Objetivo general.....	20
2.3.2 Objetivo Específico.....	20
2.3.3 Justificación de la Investigación.....	20
Alcance.....	21
Limitaciones.....	22

### **CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL CONCEPTUAL**

3.1 Antecedentes de la Investigación.....	23-25
3.2 Bases Teóricas.....	26-39
3.3.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela de (1999).....	39
3.3.2 Ley Orgánica del Trabajo para los Trabajadores y Trabajadoras.....	40-42
3.4 Definición de Términos Básicos.....	42-43

### **CAPÍTULO IV: FASES METODOLÓGICAS**

4.1 Modalidad de la Investigación.....	44-47
4.2 Fase I.....	47-50
4.3 Fase II.....	50
4.4 Fase III.....	50-51

### **CAPÍTULO V: RESULTADOS DE LA INVESTIGACION**

Fase I.....	52-60
-------------	-------

### **CAPÍTULO VI: DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA**

Descripción de la Propuesta.....	61-64
<b>Propuesta de Descripción de Cargos.....</b>	<b>65</b>
<b>Conclusiones.....</b>	<b>66</b>
<b>Recomendaciones.....</b>	<b>67-68</b>
<b>Bibliografías Consultadas.....</b>	<b>69-70</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>71-72</b>



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**  
**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**  
**ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES**  
**CARRERA RELACIONES INDUSTRIALES**

**MANUAL DE DESCRIPCION DE CARGOS PARA EL**  
**PERSONAL ADMINISTRATIVO QUE LABORA**  
**EN LA EMPRESA DISLABECA.**

Autor(a): Yorismet Alcarra

Tutor(a): Ada Colmenares

Fecha: Marzo 2018

**RESUMEN INFORMATIVO**

El presente informe de investigación tiene como finalidad, diseñar un manual de descripción de cargos para el departamento administrativo de la empresa Dislabeca, para la recolección de datos se efectuó una investigación de campo, apoyada con una investigación descriptiva y documental. La población objeto de estudio, estuvo representada por seis (06) empleados que laboran en el área administrativa de la empresa, con el fin de recabar información, para la interpretación del análisis de datos, se utilizó la técnica de la encuesta, donde, se diseñó un cuestionario que constaba de ocho (08) preguntas cerradas, el cual antes de ser aplicado se sometió a validación por expertos. Los resultados obtenidos se presentaron en cuadros estadísticos, donde, reflejaron la necesidad de un manual que precise y establezca en forma clara las responsabilidades y actividades que debe ejecutar el personal. Por tal razón se concluye con el diseño de manual de descripción de cargos, de manera tal, que sirva de guía y a su vez permita mantener actualizado e informado a los miembros de la organización.

**Descriptor:** Diseñar, manual, cargos.

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones actualmente funcionan basándose en la coordinación del esfuerzo humano, por lo que es importante contar con personal altamente capacitado y eficiente, para lograr los objetivos establecidos, un manual de descripción de cargos le permite a cualquier organización, tener bases sólidas en cuanto a las funciones, deberes y características del ocupante del cargo; de allí la necesidad de que todas las organizaciones, ya sean pequeñas o grandes, conozcan con precisión las actividades realizadas por cada trabajador y las aptitudes que deben poseer, así como también, un estudio minucioso de las tareas que le correspondan a cada cargo, para que el trabajo sea definido, dividido equitativamente, y sea asignado de acuerdo a características especiales.

En tal sentido, la investigación tiene un propósito de diseñar un manual de descripción de cargos para el personal que labora en el departamento administrativo de la empresa Dislabeca, el cual proporciona una guía a la misma, para garantizar el óptimo desempeño de las funciones que ayudan a alcanzar los objetivos y metas organizacionales.

El desarrollo de la investigación estará estructurado por seis (06) capítulos, los cuales se mencionan a continuación:

Capítulo I, presenta una breve descripción de la empresa, misión, visión y valores; ubicación estructura organizativa y actividades desarrolladas durante el periodo de la pasantía.

Capitulo II, contiene el planteamiento del problema, acompañado de la justificación, los objetivos tanto generales como específicos, de igual forma se dan a conocer una serie de definiciones de términos que ayudaron a comprender el informe.

Capítulo III, se reseña el marco teórico que sirvió para sustentar la investigación, aquí se especifican los antecedentes de estudio y todo lo relacionado con el tema.

Capítulo IV, hace referencia a la metodología de investigación utilizada, aquí se explica el tipo de investigación, el nivel de la misma, técnicas de investigación y procedimientos.

Capítulo V, se especifican los resultados obtenidos.

Capítulo VI, se desarrolla la propuesta.

## **CAPÍTULO I**

### **PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA**

#### **1.1 Razón Social de la Empresa**

*Nombre:* DISLABECA, C.A

*Domicilio Legal:* Zona Industrial Municipal Norte, Este Oeste 61, Galpón 05, Valencia Estado Carabobo.

*RIF:* J-30825014-7

#### **1.2 Antecedentes Históricos y Evolución de la Empresa**

Tras el éxito obtenido por la inversión realizada con la compra y distribución de productos de la línea refrigerada de productos Frica, la firma personal formada por 2 vendedores independientes, deciden constituir una nueva compañía, que se relacione directamente con la distribución y ventas al mayor de productos de Línea Refrigerada y Línea No Refrigerada.

Para finales del año 2000 los accionistas comienzan a estudiar el mercado laboral y a preparar estrategias que les permitan tener bases firmes que sean el pilar principal para la organización. Es así como DISLABECA C.A., inicia sus operaciones el 01 de Septiembre del año 2001, en la antigua planta de Frica, ubicada en la Zona Industrial Carabobo, siendo su función principal distribuir a nivel nacional productos de línea refrigerada y no refrigerada en el segmento de mercado dirigido a panaderías y supermercados independientes. La compañía en sus inicios de operaciones, sólo contaba con 02 personas para realizar las diversas labores de la jornada diaria. Debido a la gran demanda de

sus actividades económicas, la empresa fue creciendo progresivamente y para continuar con su expansión, requirió contratar más personal que ejercieran las tareas según se iban presentando, por lo que da inicio a una problemática, ya que, los empleados hasta la presente fecha vienen desempeñando sus tareas sin una definición clara, de cuáles son sus funciones y objetivos, al igual que las delimitaciones que debe tener cada área, en muchos casos, generando pérdida de tiempo trayendo como consecuencia retrasos en las labores a realizar o ejecutar, difiriendo en el desarrollo de sus actividades en forma óptima.

Por lo antes señalado, se realiza el manual de descripción de cargos para el personal administrativo que labora en DISLABECA, C.A., con el objetivo de aclarar la función y actividad que debe ejecutar cada empleado y de la misma forma garantizar el desempeño ideal de cada una de las personas que allí laboran, de la misma forma proporciona el apoyo necesario para los futuros ingresos de personal.

Actualmente posee un centro de Distribución, representando el almacén principal de la Compañía, la cual, se encuentra ubicada en la Zona Industrial Municipal Norte, Este Oeste 61, Galpón 05, Valencia Estado Carabobo, y cuenta con una nómina de 06 empleados, enfocados en cumplir los objetivos planteados por la empresa.

### **1.3 Misión, Visión y Valores de la Empresa**

#### ***Misión***

Distribuir de manera efectiva productos alimenticios, con la participación de todo el personal de la empresa, teniendo como fin la búsqueda de la excelencia en el servicio de recepción y distribución de productos de calidad, optimizando continuamente los procesos para atender la demanda de nuestros clientes.

### ***Visión***

Ser reconocidos como la distribuidora de mayor alcance y capacidad de distribución de productos a nivel nacional, con el apoyo de un personal capacitado, que abarque todas las expectativas para el logro y crecimiento de nuestros servicios, ofreciendo así promociones de calidad, para obtener el englobe total del comercio.

### ***Valores***

En nuestra empresa se promueven permanentemente factores esenciales que proyectan una incuestionable ética de trabajo:

*Responsabilidad Social:* somos una organización que contribuye activamente en el desarrollo económico y social del país. Nuestra meta es crear valor en beneficio de los intereses de nuestros clientes, accionistas, y empleados, así como elevar la calidad de vida de los miembros de la comunidad en general.

*Honestidad:* actuamos con transparencia en todo lo que hacemos. Cumplimos con nuestras obligaciones y asumimos con responsabilidad los resultados de las decisiones que tomamos.

*Motivación y formación de nuestro capital humano:* como parte indispensable de la empresa, apoyamos a nuestros empleados en su crecimiento personal y profesional, ayudándolos a desarrollar sus habilidades y creatividad, hasta alcanzar su máximo potencial.

## PRESENTACIÓN DEL DEPARTAMENTO

### 1.4 Estructura Organizativa del Departamento



Fuente: DISLABECA, C.A. (2017)

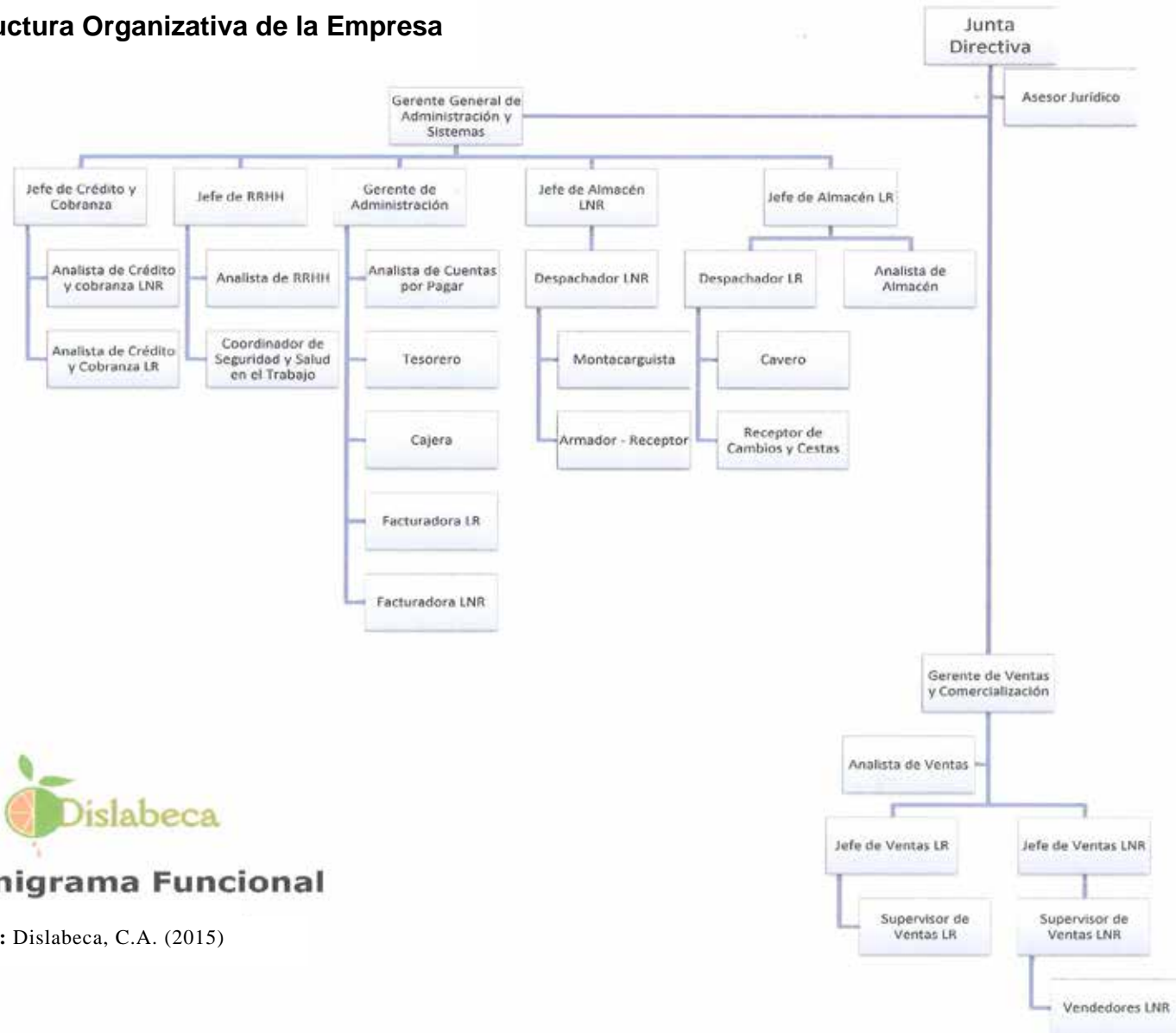
### 1.5 Funciones y Actividades que se realizan en el Departamento

<b><i>Funciones</i></b>	<b><i>Actividades</i></b>
<b><i>Nómina</i></b>	1)- Revisión de asistencia para elaborar adecuadamente la Cesta Ticket. 2)- Revisión y procesamiento de la nómina quincenal, semanal y Confidencial 3)-Realizar los Pagos correspondientes a las obligaciones Parafiscales
<b><i>Administración de Personal</i></b>	1)- Llevar el control y el archivo de los recibos del personal. 2)- Control, archivo y actualización del expediente del personal. 3)- Dotación de uniformes.
<b><i>Administrativas</i></b>	1)- Cargas de TXT para abonos a cuentas nóminas y Cesta Tickets 2)- Detallar pagos realizado para entregar a contabilidad.

Fuente: Alcarra Yorismet (2017)



## 1.6 Estructura Organizativa de la Empresa



### Organigrama Funcional

Fuente: Dislabeca, C.A. (2015)

## DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD DE PASANTÍA

### 1.7 Cronograma de Actividades

SEMANA	ACTIVIDAD
<b>1-2</b> Del: 24-07-2017 Al: 04-08-2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Presentación de los departamentos</li> <li>Revisión de asistencia para elaboración de la Cesta Ticket mensual.</li> <li>- Planificación de la investigación.</li> <li>-Realizar los Pagos correspondientes al INCES-FAOV-IVSS.</li> </ul>
<b>3-4</b> Del: 07-08-2017 Al: 18-08-2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procesar la nómina Semanal.</li> <li>- Planificación de la investigación.</li> <li>- Conocer las funciones que se realizan en los distintos puestos de trabajo.</li> </ul>
<b>5-6</b> Del: 21-08-2017 Al: 01-09-2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación de la Problemática (Diagnostico de las Necesidades)</li> <li>- Revisión y Proceso de nómina quincenal y Semanal.</li> <li>- control y archivo de recibos de pagos del personal.</li> <li>- Inducción sobre los distintos procesos de trabajos en la empresa</li> </ul>
<b>7-8</b> Del: 04-09-2017 Al: 15-09-2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recolección de datos.</li> <li>- Revisión de asistencia para elaboración de la Cesta Ticket mensual.</li> <li>-Realizar los Pagos correspondientes al FAOV-IVSS.</li> <li>Detallar pagos realizado para entregar a contabilidad</li> </ul>
<b>9-10</b> Del: 18-09-2017 Al: 29-09-2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación de comportamientos y Ejecución de actividades.</li> <li>-Elaboración de memos, revisión y procesos de archivo</li> <li>- Revisión de asistencia para elaboración de la Cesta Ticket mensual.</li> <li>- Procesar la nómina quincenal.</li> <li>-Revisión de Portales del FAOV-IVSS</li> </ul>
<b>11-12</b> Del: 02-10-2017 Al: 13-10-2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Análisis e interpretación de recolección de datos.</li> <li>-Redacción final.</li> </ul>

**Fuente:** Alcarra Yorismet (2017)

## **CAPÍTULO II**

### **EL PROBLEMA**

Para que una organización tenga éxito es importante que las personas que laboran en ella, tengan pleno conocimiento de las funciones, tareas y responsabilidades que cada uno debe cumplir, para que su labor sea ejecutada satisfactoriamente. La descripción de cargo es de suma importancia, ya que, en el mismo se detallan minuciosamente las labores, tareas y funciones a realizar, por ende, es un factor fundamental en el desarrollo de la empresa, es decir, es clave en el éxito o fracaso de las mismas.

En este sentido, Chiavenato (2001:331), expresa que: “la Descripción de Cargos se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo: que hace, cuando lo hace, como lo hace y porque lo hace.”

Bajo este orden de ideas, se considera que a medida que los trabajadores conozcan con exactitud los cargos que desempeñan, habrá mayor claridad en cuanto al logro de las expectativas organizacionales, de lo contrario, esto acarrearía resultados opuestos a los que las organizaciones se han planteado. En Venezuela existen empresas, que buscan implementar estrategias que garanticen su éxito, por lo que, deben considerar una serie de factores tomando en cuenta las habilidades y destrezas de un trabajador, siendo necesario tener en claro, cuáles son las funciones que se debe realizar a fin de que la persona que desarrolle dicha actividad sea la adecuada para el cargo.

De allí, la importancia de un manual de descripción de cargos, la cual radica en informar a los empleados los procedimientos a seguir para ejecutar las tareas, los deberes y responsabilidades de un determinado cargo, evitando así

que se presenten discordancias entre los requisitos exigidos para ocupar un determinado cargo y la preparación real del ocupante.

A medida que las empresas se expanden, aumenta el número de empleados, donde las funciones de los cargos deben ser específicas, para que puedan adaptarse sin mayor complejidad al cambio positivo de la empresa. Debido a la gran demanda en sus actividades económicas, Dislabeca, ha ido creando departamentos independientes de otros, donde no están del todo definidos los cargos, al igual que las tareas y funciones que debe cumplir el personal.

Por lo antes expuesto, surge la necesidad que impulsa a la empresa adoptar un esquema descriptivo de sus cargos, que le permita aclarar las siguientes interrogantes: ¿Estará realizando el personal el trabajo según el cargo que ocupa? ¿Conocerá con exactitud las funciones y responsabilidades que implica el cargo? ¿Las exigencias y requisitos corresponden al perfil profesional y técnico del ocupante? Cuyas respuestas serán sólo posibles a través de un análisis descriptivo de cada cargo, considerando pertinente diseñar un manual de descripción de cargos, que sirva de guía al personal que allí labora.

Todo lo anterior señala que es muy importante, colocar a la persona en el lugar indicado, ante esta situación, se sugiere a la empresa Dislabeca, realizar un manual de descripción de cargos para las personas que laboran en el área administrativa, a fin de contar con el personal idóneo, facilitando el desarrollo de sus funciones y que a su vez, ayuden a lograr cambios positivos en la empresa, contribuyendo a la productividad, calidad, rentabilidad y competitividad con la implementación del mismo.

Aunado a lo anterior se plantean las siguientes interrogantes:

- Ø ¿Será de gran ayuda el manual de descripción de cargos, para la empresa?
- Ø ¿Generará cambios positivos?

- Ø ¿Proporcionara mayores habilidades y destrezas para cada uno de las personas que allí laboran?

## **2.3 Objetivos de la Investigación.**

### **2.3.1 Objetivo General**

Realizar un manual de descripción de cargos para el personal administrativo que labora en Dislabeca, C.A.

### **2.3.2 Objetivos Específicos**

- Ü Diagnosticar la existencia de un manual de descripción de cargos en la empresa.
- Ü Determinar qué tipo de descripción de cargos se adaptan a las actividades que realizan las personas existentes en Dislabeca, C.A.
- Ü Realizar el manual descriptivo de cargos.

### **2.3.3 Justificación de la Investigación**

Los manuales descriptivos de cargos son instrumentos que proporcionan información relevante, ya que, facilitan la realización de ciertas actividades, tales como: evaluación de desempeño, tablas salariales, entre otros. De igual manera, permite a las personas conocer cuáles son sus deberes y responsabilidades.

La descripción de cargos se refiere a las tareas y a las responsabilidades de un cargo, tratando factores claves (¿Qué? ¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Por qué?), delimitando obligaciones, tareas y atribuciones, por lo tanto, la especificación del mismo, se ocupa de los requisitos que el ocupante debe cumplir, es decir,

las características que posea el ocupante del cargo deben ser compatibles con las especificaciones allí descritas.

La investigación que se plantea tendrá una importancia de primer orden, ya que dotará a la empresa de una herramienta técnica y moderna, de fácil manejo para la persona responsable de reclutar y seleccionar el personal necesario para cubrir las vacantes dentro de la organización, definiendo cual es el perfil mínimo requerido y cuál es la descripción detallada de todas las competencias, experiencias, funciones, nivel académico, etc. logrando así los objetivos de la empresa.

A su vez aporta beneficios tanto para los directivos como para los empleados, ya que, les permite tener pleno conocimiento de sus deberes, obligaciones y compromisos en el ámbito laboral, además de ello, le permitirá actuar sin dudas y sin conflictos de interés, puesto que, cada quien tendrá claro dónde terminan sus atribuciones y donde comienzan las de los demás.

A la junta directiva de la empresa le permite:

- \* Constituir la posibilidad de saber en detalle las obligaciones y características de cada puesto.
- \* Establecer y asignar mejor las cargas de trabajo.
- \* Adoptar un sistema técnico de ascensos.
- \* Discutir cualquier problema de trabajo sobre bases firmes.
- \* Facilita en general la mejor coordinación y organización de las actividades de la empresa.

Y a los trabajadores:

- \* Le hace conocer con precisión lo que debe hacer.
- \* Le señala con claridad sus responsabilidades.

Así como también aporta beneficios para el investigador, el cual diseñara un manual de descripción de cargo para el personal administrativo que labora Dislabeca, C.A., buscando así, optimizar el

desempeño de las labores que realizan cada uno de los empleados del área administrativa de la empresa.

Dislabeca, es una empresa que viene operando exitosamente desde septiembre del 2001, dedicada a la distribución de productos de línea refrigerada y no refrigerada. Actualmente cuenta con una nómina de 06 personas que funcionan en una estructura organizacional informal, por lo que aun los empleados no visualizan en forma clara cuáles son sus funciones y sus objetivos.

Sus necesidades justifican esta investigación centrada en aprovechar una necesaria descripción de cargos, que aclara las funciones y responsabilidades de cada empleado, teniendo gran utilidad dentro de la empresa, orientando de manera asertiva la búsqueda de la persona adecuada, a la hora de tener una vacante o iniciar la búsqueda de un cargo nuevo dentro de la organización, ya que, en dichas descripciones se observarán los diferentes factores que influyen en la búsqueda de personal, basándose en el perfil y en las descripciones de cada cargo, contribuyendo a llevar una buena coordinación y orden en las actividades a realizar, logrando cambios positivos en la empresa con la implementación del mismo.

Si por el contrario el manual de descripción de cargos no es realizado, sería perjudicial para la empresa, ya que:

- Ü El personal estaría en total desconocimiento en cuanto a sus funciones, trayendo retardo en las mismas.
- Ü Existiría sobrecarga de labores diarias.
- Ü No se visualiza con claridad el desenvolvimiento y desempeño de cada uno de los empleados, por lo que no pueden ser considerados ningún ascenso ni incrementos en el salario.

## CAPÍTULO III

### MARCO REFERENCIAL CONCEPTUAL

#### 3.1 Antecedentes de la Investigación

Según Arias (2006: 106), los antecedentes de la investigación “reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplos para las futuras investigaciones”, es decir, son todos aquellos aspectos encontrados en referencia, periódicos, revistas e investigaciones previas que guardan relación, con el tema de investigación. En la investigación se destacan los siguientes antecedentes:

Fernández (2012), en su trabajo especial de grado titulado “**Manual de Descripción de Cargos para la empresa Multiservicios Yanvare, c.a.**”, ubicado en Guacara Edo-Carabobo; para optar por el título de Técnico Superior Universitario en Relaciones Industriales, en el Instituto Tecnológico Universitario Antonio José de Sucre, Extensión Valencia.

Tiene como objetivo principal facilitar una herramienta como lo es, la descripción de cargos, para mejorar el desempeño en el trabajo, facilitar la selección de personal, determinando la responsabilidad y obligación de las personas que desempeñan actividades dentro de la misma. Una efectiva descripción y sus respectivas especificaciones, conlleva a que el personal conozca sus funciones. Para la recolección de los datos se efectuó una investigación de campo de nivel descriptivo, se aplicó cuestionarios con preguntas cerradas respuestas (Si - No), dirigidas a una población de 09 empleados.

Fernández concluye que, el manual constituye una herramienta indispensable, porque le permite a cada trabajador conocer sus funciones de

manera clara y específica, permitiendo ahorrar tiempo a cada empleado con respecto a sus labores a realizar y a su vez proporciona al nuevo personal una rápida adecuación y adiestramiento en el cargo a desempeñar. Esta Investigación tiene relación con la presente, ya que, dicho manual permitirá la optimización del desempeño del personal que labora en la empresa.

Dicha investigación aporta herramientas necesarias al estudio que se realiza para la empresa Dislabeca, C.A., ya que, las mismas persiguen el mismo objetivo, que es mejorar el ambiente de trabajo a nivel personal y a su vez minimizar los errores cometidos que de manera directa retrasan las tareas a desempeñar.

De igual forma Bárbara (2012), en su trabajo de investigación denominado **“Manual Descriptivo De Cargos Para El Departamento De Administración De La Empresa Asociación Cooperativa Auto Vidrios Silva, R.L. Valencia Edo-Carabobo”**, para optar por el título de Técnico Superior Universitario en Relaciones Industriales, en el Instituto Tecnológico Universitario Antonio José de Sucre, Extensión Valencia.

Tiene como objetivo diseñar un manual de descripción de cargos para el departamento de administración acotando que es de gran importancia para la organización, ya que, contara con un instrumento que especifique de forma clara y precisa los niveles de responsabilidades, funciones del cargo, requisitos o perfil del ocupante del cargo, las condiciones de trabajo y los niveles de adscripción, para la recolección de los datos se efectuó una investigación de campo de nivel descriptivo, revisión de bibliografía, navegación por internet, observación directa, aplicando un cuestionario con preguntas cerradas respuestas (Si-No), dirigidas a una población de 20 empleados.

El autor concluye que dicho manual sirve de guía a la directiva, para mejorarlos procesos que se llevan a cabo en el área administrativa ya su vez mantener actualizado e informado a todos los miembros de la organización. Esta investigación está relacionada con la presente, ya que enfatiza el mismo

aspecto, permitiendo alcanzar los objetivos planteados por la empresa con los mejores resultados.

Los aportes que la misma genera a la investigación realizada para la empresa Dislabeca, C.A., es que ambas buscan el mejoramiento continuo, en cuanto a coordinación y objetivos de las labores asignadas a cada trabajador.

Por su parte, Castillo (2012), en su trabajo de investigación que lleva por nombre **“Manual de Descripción De Cargos Para El Personal Que Labora En El Departamento De Administración Y Recursos Humanos De La Empresa Sarita, C.A., Ubicada en Valencia-Edo. Carabobo”**, para optar por el título de Técnico Superior Universitario en Relaciones Industriales, en el Instituto Tecnológico Universitario Antonio José de Sucre, Extensión Valencia.

Indica que el manual es realizado con el fin, de que el personal conozca sus funciones, responsabilidades y requerimientos del cargo a desempeñar; Para la realización de este trabajo se efectuó una investigación bajo la modalidad de proyecto factible, basada en una investigación de campo y apoyada con la investigación documental, con una población de 06 empleados, aplicando un cuestionario de 10 preguntas cerradas, donde se dio a conocer de forma detallada y precisa la necesidad que tiene la empresa de un manual de descripción de cargos.

Castillo concluye según los resultados obtenidos, que existen dudas por parte de algunos empleados con respecto a sus deberes, funciones y responsabilidades, siendo imprescindible la realización del manual de descripción de cargos para mejorar el desempeño en la realización de sus labores. Dicha investigación se relaciona con la presente, debido a que tienen las mismas características en cuanto a establecer las funciones que cada quien debe realizar o ejecutar.

El aporte de esta investigación, sirve como base para el logro de los objetivos, ya que ambas investigaciones coinciden en que, si tienen bien

especificadas las funciones que debe cumplir cada trabajador en su puesto de trabajo, el mismo se torna mucho más fácil y sencillo.

### **3.2 Bases Teóricas**

Esta investigación se pretende enfocar en basamentos teóricos que fundamenten y avalen el proceso de descripción de cargos, destacando los siguientes:

#### **Manual**

Catacora (2001) refiere que:

Los manuales son por excelencia los documentos organizativos y herramienta gerencial utilizada para comunicar y documentar los procedimientos contables y no contables. Consiste en la organización lógica y ordenada de todos los procedimientos identificados, bajo el esquema de una especie de libro actualizable (p. 34).

De la misma manera Continolo (2002), lo define como:

Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo (p. 57).

En virtud a lo antes planteado por los diferentes autores se puede considerar que los manuales son instrumentos que constituye un medio eficaz que contribuye en el proceso de preparación y funcionamiento de la organización, ya que es un documento detallado que contiene en forma ordenada y sistemática información vital acerca de toda la empresa.

### **Importancia de los Manuales.**

Álvarez (2003: 25), afirma que: "...la importancia del manual es ofrecer una descripción actualizada, concisa y clara de las actividades contenidas en cada proceso. Por ello, un manual jamás podemos considerarlo como concluido y completo, ya que debe evolucionar con la organización".

Por su parte Gómez (1991:s/p), considera que los manuales son importantes debido a que:

- Û Realizan un estudio objetivo y detallado de la estructura funcional de la empresa.
- Û Orientan al personal en diversos aspectos de la organización.
- Û Sirve como fuente de información confiable.
- Û Ayudan al momento de tomar decisiones.

Los manuales poseen gran importancia para las organizaciones por su utilidad como herramienta de las diversas actividades administrativas e instrumento para mantener informado al personal de los pasos a seguir para ejecutar un determinado tipo de trabajo; describen en su secuencia lógica las distintas operaciones que componen un proceso, indicando generalmente quién, cómo, cuándo y para qué ha de realizarse y de esta forma se facilitará el entrenamiento y capacitación de los empleados, mejorando así su calidad y eficiencia.

### **Objetivos de los Manuales.**

Burack (2001:s/p), expresa que: "el objetivo principal de los manuales consiste en reunir las políticas"; en tal sentido le permite a la organización:

1. Facilitar el reclutamiento.
2. Presentar una visión de conjunto de la organización (grupala, individual o sectorial).

3. Sistemizar la iniciativa, aprobación, publicación y aplicación de las modificaciones necesarias en la organización.
4. Orientar los esfuerzos del empleado, debido a que contienen informaciones para ayudar a canalizar los deberes y responsabilidades de cada uno de los miembros de la organización.
5. Dar a conocer al personal aspectos relacionados con la organización, como funciones, autoridad, normas, procedimientos y políticas de la empresa.
6. Facilitar el trabajo para obtener el fin común en el menor tiempo.
7. Ayudar a la Gerencia en el cometido de su función.

### **Ventajas de un Manual.**

Las ventajas de los manuales son los siguientes:

1. Facilita el trabajo.
2. Se obtiene información actualizada.
3. Es fácil determinar los responsables del trabajo.
4. Reduce costos al incrementar la eficiencia.
5. Elimina confusión.
6. Facilita la labor del empleado.
7. Proporciona una guía del trabajo a ejecutar.

### **Características de los Manuales**

Los manuales son registros de suma importancia en la documentación de los procedimientos y las relaciones dentro de la organización. A tal efecto, los manuales proporcionan una organización por medio de ciertas características comunes a los distintos tipos existentes; entre ellas destacan:

- Ü Muestran la estructura organizativa.

Û Muestran los deberes, derechos y obligaciones de áreas en específico de forma ordenada.

Û Representa un medio de comunicación, a través del cual donde la empresa puede mantener informada a todo su personal.

Û Ayuda a mejorar el desempeño en las actividades asignadas.

Û Está sujeto a cambios y facilita el mejoramiento de los procedimientos existentes en la empresa u organización.

Û Sirve de guía para las personas que lo utilicen.

### **Redacción del Manual**

Un requisito importante que debe cumplirse al momento de elaborar un manual, es que debe ser claro y preciso, con el objetivo que las personas que lo utilicen lo comprendan de la misma manera que allí se describe, en este sentido, Gómez (1999: 35) afirma, “lo importante es que llegue la información con claridad a la mayor cantidad posible de usuarios y le sirva de orientación en la actuación laboral”. Al redactar el manual se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

Û Codificar apropiadamente cada uno de los párrafos.

Û Utilizar palabras cortas y corrientes. Cuando se tenga por obligatoriedad que emplear vocablos técnicos de la profesión, se explicara su correcto significado con un glosario de términos.

Û Debe preferirse el sentido positivo de las frases, evitándose en lo posible el empleo de la palabra NO.

Û Deben omitirse las abreviaturas y refranes.

### **Contenido del Manual**

Un manual para que se eficaz, debe poseer un contenido que este minuciosamente detallado, a fin de que las personas que lo manipulen puedan

entenderlo e interpretarlo de la misma manera; Al respecto, el manual tiene 3 divisiones perfectamente bien diferenciadas:

1. **Encabezamiento:**

- Ü Debe contener el nombre de la empresa u organización.
- Ü Debe llevar el título bastante breve, pero dando un idea clara de su contenido.
- Ü Índice o tabla de contenido, con un criterio de selección o clasificación de los elementos que combinen el manual diseñado de manera funcional y descriptiva.
- Ü Departamento al cual se le hará el manual.

2. **Cuerpo:**

- Ü Descripción paso a paso de cada una de las tareas y actividades sujetas a descripción.
- Ü Resumen introductorio de las descripciones que compondrán las actividades o funciones, donde permita una visión panorámica, donde se realcen los puntos más importantes en sus descripciones, para facilitar e indicar el caso práctico por aquellos que n manifiesta interés por todo el material.
- Ü Debe llevar un glosario de términos en el cual se darán definiciones y términos de especial referencia en el contenido del instrumento, la explicación particularmente abreviada de vocablos técnicos o científicos, y que por consiguiente pueden presentarse a erróneas interpretaciones.

3. **Final:**

- Ü Incluir anexos o apéndices como complemento explicativo en detalle.
- Ü Fecha de emisión para determinar su vigencia, en caso de que se trate de un nuevo procedimiento, que modifique a alguno anterior, al cual sustituye.

## **Cargo**

El cargo es un conjunto de tareas y responsabilidades que constituyen el trabajo asignado a un solo empleado, hoy en día un cargo representa una unidad donde se llevan a cabo un sin fin de funciones y deberes consecuentes al mismo. Chiavenato (1999), considera que el cargo puede definirse como:

Una unidad de organización, conlleva a un grupo de deberes y responsabilidades que lo convierten separado y distinto de otros cargos. Los deberes y responsabilidades de un cargo pertenecen a un empleado que desempeña el cargo y proporciona los medios que sirven a los empleados para alcanzar los objetivos de una organización (p. 7).

## **Características de los Cargos**

Las características de los cargos son aquellas que describen primeramente quién va a ser el jefe inmediato del ocupante del puesto, cuál va a ser la remuneración recibida por ocupar ese cargo y las funciones o tareas que va a realizar una vez que ocupe el cargo. Chiavenato (1995), comenta que entendemos por características del cargo:

Aquellos elementos que lo definen y son fundamentalmente la presentación del servicio, la subordinación, remuneración, y las funciones o tareas, siendo conveniente hacer una dirección del mismo, estos serán: las funciones o tareas, la complejidad, los tipos de supervisión, la autoridad y los requerimientos mínimos. (p.337)

## **Especificaciones de Cargo**

La especificación de cargos precisa los conocimientos, habilidades, destrezas y demás exigencias físicas e intelectuales que debe poseer una

persona para realizar eficientemente su trabajo. Dessler (1991:91), dice que: “la especificación del cargo resume las cualidades personales, características, capacidades y antecedentes requeridos para realizar el trabajo”. En este escrito se engloba un conjunto de cualidades personales que el desempeño del cargo exige, por lo que no trata solo de describir los atributos que debe poseer el ocupante del cargo, sino de efectuar un inventario de los requisitos físicos e intelectuales esenciales para llevar a cabo las labores.

La demanda de las características personales va a depender de la naturaleza del trabajo realizado en el cargo. La especificación es el complemento de un proceso que se origina con el análisis y continua con la descripción de cargo, porque para registrar las calificaciones humanas se requiere tener una clara concepción del trabajo desarrollado en el cargo, es ahí donde la descripción con el previo análisis cumple un papel fundamental y es de gran utilidad porque permiten hacer una comparación objetiva entre los distintos cargos que se encuentran dentro de la organización, así como también, hace más fácil los procesos de reclutamiento y selección, contratación de personal, como también puede ser utilizada en la valuación de cargo.

La especificación de cargos tiene como propósito principal, dotar a la empresa de personal idóneo que ejecute eficientemente las labores, determinan todos los requisitos (Intelectuales y físicos), las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige para la buena realización dentro de la empresa. Indica el tipo de persona que debe desempeñar el puesto, en cuanto a educación, capacidad, personalidad, entre otras.

### **Descripción de Cargos.**

Consiste en enumerar tareas o atribuciones que lo diferencia de los demás, resaltando los aspectos significativos del cargo, identificándolos y dictando las pautas de los requerimientos y delimitaciones de las

funciones, que han de desempeñarse; con el objeto de aunar los esfuerzos de todos para un verdadero trabajo en equipo, logrando las metas de la organización con eficiencia y rentabilidad, siendo necesario para la selección, adiestramiento, carga de trabajo y la administración salarial; Al respecto Chiavenato (1998:275), comenta “la descripción de cargos consisten en determinar los elementos o hechos que componen la naturaleza de un cargo y que los hacen distintos de todos los otros existentes en la organización”

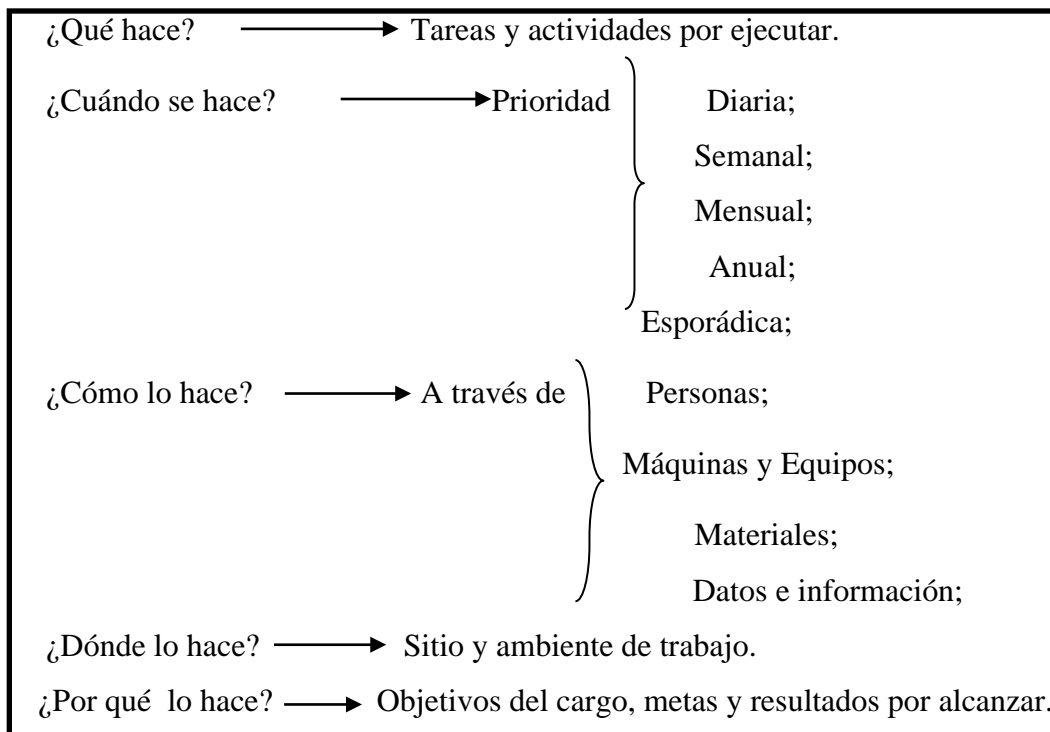
Por su parte Villegas (1997), establece que:

La descripción de cargo tiene como finalidad esencial describir en qué consiste realmente un trabajo, suministrando indicaciones sobre las finalidades de cada una de las funciones que lo integran, así como de su frecuencia y de las características del ambiente en el que se realiza. (p.312).

### **Análisis del Cargos**

Después de la descripción, sigue el análisis del cargo, una vez identificado el contenido del cargo, se analizan en relación con los requisitos que el cargo exige a sus ocupantes. Dessler (2001:333), lo define como: “la piedra angular de la administración de recursos humanos, debido a que proporciona información que sirve para muchas funciones de dicha administración y representa la formación universalmente conocida de ordenar los elementos de un trabajo”. Por su parte Chiavenato (1994:165), pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada. En este sentido, una vez identificado el contenido del cargo (Aspecto intrínsecos), se analiza el cargo, en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, los requisitos que el cargo exige a sus ocupantes.

Según Chiavenato, (1994:s/p) el contenido de la descripción de cargos deben incluir los siguientes aspectos:



Fuente: Chiavenato (1994).

### Estructura del Análisis del Cargo

Chiavenato (1994: s/p), plantea que el análisis del cargo, se refiere al área de requisitos aplicados casis siempre a cualquier tipo a nivel de cargo. (Requisitos Intelectuales, Requisitos Físicos, Responsabilidades implícitas y Condiciones de trabajo).

**Requisitos Intelectuales:** tienen que ver con las exigencias del cargo, en referencia al nivel de conocimiento que el empleado debe poseer para desempeñar el cargo de forma adecuada. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de especificaciones:

- 1- Instrucción básica.

- 2- Experiencia.
- 3- Adaptabilidad al cargo.
- 4- Iniciativa necesaria.
- 5- Aptitudes necesarias.

**Requisitos físicos:** tiene que ver con la cantidad y continuidad de energía, de esfuerzo físico y mental requerido, que necesita el empleado para desempeñar el cargo adecuadamente. Sus determinaciones son las siguientes:

- 1- Esfuerzo físico necesario.
- 2- Capacidad visual.
- 3- Destreza o habilidad.
- 4- Constitución física necesaria.

**Responsabilidades implícitas:** se refiere a la responsabilidad que tiene el ocupante del cargo además del trabajo normal y sus funciones, por la supervisión directa o indirecta del trabajo de un subordinado, por el material herramientas o equipos que utiliza, por el patrimonio de la empresa en dinero o documentos de valor, pérdidas o ganancias de la empresa. En consecuencia debe responsabilizarse por:

- 1- Supervisión de personal.
- 2- Material herramientas o equipos.
- 3- Dinero, títulos valores o documentos.
- 4- Información confidencial.

**Condiciones de trabajo:** se refiere al lugar donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores, que puedan hacerlo agradable, molesto o sujeto a riesgo, lo cual exige que el ocupante del cargo se adapte bien para mantener su productividad y rendimiento en sus funciones, comprende los siguientes factores de especificaciones:

- 1-Ambiente de trabajo.
- 2-Riesgos.

## **Objetivos de la Descripción de Cargos**

La descripción de cargos, es base fundamental para recursos humanos, ya que, su primordial objetivo es proporcionar información y datos que servirán de ayuda para controlar la dirección y marcha del esfuerzo productivo, si se plantean y estudian de manera hábil y satisfactoria.

Chiavenato (1988:252), señala entre otros los siguientes objetivos como son:

1. Proveer información para la elaboración de anuncios del mercado de mano de obra, donde se puede reclutar, etc., como base para el reclutamiento de personal.
2. Determinación de un perfil del ocupante del cargo.
3. Suministro del material necesario al propio contenido de los programas de entrenamiento, como base para la capacitación del personal.
4. Determinación mediante la evaluación y clasificación de cargos, de los rangos salariales, de acuerdo con la posición relativa de los cargos dentro de la organización, como base para la administración de salarios.
5. Estímulo de la motivación del personal, para facilitar la evaluación del desempeño y la promoción.
6. Determinación del valor relativo de las diversas posiciones en el departamento.
7. Definición de líneas de autoridad y responsabilidad en la organización.

## **Normas para Redactar las Descripciones de Cargo**

Dessler (1991:111). Explica cinco normas fundamentales que se deben tomar en cuenta para la elaboración de las descripciones de cargos como son:

1. **Sea claro:** La descripción de cargo debe presentar el trabajo con tal precisión que las responsabilidades estén claras sin hacer referencia a otras descripciones de cargo.

2. **Indicar el alcance:** Al definir la posición, es conveniente indicar el alcance y la naturaleza del trabajo.

3. **Sea específico:** Seleccione las palabras más específicas para mostrar el tipo de trabajo, el grado de complejidad, de capacidad, la medida en que los problemas están estandarizados, el grado de compromiso de los trabajadores con el trabajo, el grado y tipo de responsabilidad.

4. **Sea breve:** Las declaraciones breves y precisas producen con frecuencia los mejores resultados.

5. **Revise de nuevo:** Al finalizar, verifique, si la descripción cubre los requerimientos básicos

Para la elaboración de las descripciones de cargos es recomendable que el diseñador sea claro y preciso al momento de detectar las funciones y especificaciones de cada cargo. Además deben mantener una secuencia entre cada uno de los pasos a seguir en la realización de las tareas, evitando así, crear confusiones en el área de trabajo y que en cualquier momento produciría entre los trabajadores.

### **Ventajas de la Descripción de Cargos.**

Según Gómez, (1992: 44-46) señala que las principales ventajas de la descripción de cargos son:

- Indica cuáles son los requisitos para desempeñar cada cargo.
- Asigna atribuciones y responsabilidades.
- Delimita el área ocupacional y las funciones de cada quien.

- Explica lo que ha de hacerse, como ha de hacerse, porque ha de hacerse, para que ha de hacerse y cuando ha de hacerse.

La descripción de cargos proporciona ventajas a la organización y al trabajador, siempre y cuando se planea, coordina, desarrolla y ejecuta de manera precisa y objetiva.

## **Recursos**

Para que una empresa pueda lograr sus objetivos, es necesario que cuente con una serie de elementos o recursos que, conjugados armónicamente, contribuyan a su funcionamiento adecuado. Es importante estudiar los recursos de la empresa porque uno de los fines de la administración es la productividad, o sea, la relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados para lograrla. En esta forma, el administrador siempre deberá evaluar la productividad de los recursos.

### **Recursos humanos**

Son trascendentales para la existencia de cualquier grupo social; de ellos dependen el manejo y funcionamiento de los demás recursos. Los recursos humanos poseen características tales como: posibilidad de desarrollo, creatividad, ideas, imaginación, sentimientos, experiencias, habilidades, etc., mismas que los diferencian de los demás recursos. Según la función que desempeñen y el nivel jerárquico en que se encuentren dentro de la organización, pueden ser

- Ü Obreros. Calificados y no calificados
- Ü Oficinistas. Calificados y no calificados
- Ü Supervisores. Se encargan de vigilar el cumplimiento de las actividades

- Û Técnicos. Efectúan nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles, etc.
- Û Ejecutivos. Se encargan de poner en ejecución las disposiciones de los directivos
- Û Directores. Fijan los objetivos, estrategias, políticas, etc.

### **3.3 Bases Legales**

Las bases legales que sustenta esta investigación y que sirven de fundamento, se encuentra en el Artículo 87 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, al igual que los Artículos 26, 58 y 59 de la Ley Orgánica del Trabajo para los Trabajadores y las Trabajadoras.

#### **3.3.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)**

Artículo. 87 establece que:

Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El estado garantiza la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona pueda obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de los derechos laborales de los Trabajadores y Trabajadoras no dependientes, la libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la Ley establezca. Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad higiene y ambiente de trabajo adecuado. El estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones. Las leyes tienen como fin particular proteger a las personas naturales o jurídicas de la República Bolivariana de Venezuela, en los términos y condiciones que fije la misma. Establecen además los principios fundamentales, las bases jurídicas para la creación, funcionamiento, dirección y financiamiento de los organismos o instituciones públicas, privadas o mixtas.

### **3.3.2 Ley Orgánica del Trabajo para los Trabajadores y Trabajadoras**

Artículo 26 establece que:

Toda persona tiene el derecho al trabajo y el deber de trabajar de acuerdo a sus capacidades y aptitudes, y obtener una ocupación productiva, debidamente remunerada, que le proporcione una existencia digna y decorosa. Las personas con discapacidad tienen igual derecho y deber, de conformidad con lo establecido en la ley que rige la materia. El Estado fomentará el trabajo liberador, digno, productivo, seguro y creador.

Artículo 58 establece que:

El contrato de trabajo se hará preferentemente por escrito, sin perjuicio de que pueda probarse la existencia de la relación de trabajo en caso de celebrarse en forma oral. Cuando esté probada la relación de trabajo y no exista contrato escrito, se presumen ciertas, hasta prueba en contrario, todas las afirmaciones realizadas por el trabajador o trabajadora sobre su contenido.

En este sentido se establece que, si en el contrato de trabajo no se estipulan y determinan las funciones y actividades a desempeñar el trabajador, éste desempeñará las actividades que sean compatibles con sus posibilidades físicas, aptitudes, estados o condiciones, siempre y cuando sean adecuadas al género que conforme la actividad a la que se dedique el patrono.

Artículo 59 establece que:

El contrato de trabajo escrito se extenderá en dos ejemplares originales, uno de los cuales se entregará al trabajador o trabajadora, mientras el otro lo conservará el patrono o la patrona. Este contendrá las especificaciones siguientes:

- Ü El nombre, apellido, cédula de identidad, nacionalidad, edad, estado civil, domicilio y dirección de las partes.
- Ü Cuando se trate de personas jurídicas, los datos correspondientes a su denominación y domicilio y la identificación de la persona natural que la represente.
- Ü La denominación del puesto de trabajo o cargo, con una descripción de los servicios a prestar, que se determinará con la mayor precisión posible.
- Ü La fecha de inicio de la relación de trabajo.
- Ü La indicación expresa del contrato a tiempo indeterminado, a tiempo determinado o por una obra determinada.
- Ü La indicación del tiempo de duración, cuando se trate de un contrato a tiempo determinado.
- Ü La obra o la labor que deba realizarse, cuando se trate de un contrato para una obra determinada.
- Ü La duración de la jornada ordinaria de trabajo.
- Ü El salario estipulado o la manera de calcularlo y su forma y lugar de pago, así como los demás beneficios a percibir.
- Ü El lugar donde deban prestarse los servicios.
- Ü La mención de las convenciones colectivas o acuerdos colectivos aplicables, según el caso.
- Ü El lugar de celebración del contrato de trabajo.

Cualesquiera otras estipulaciones lícitas que acuerden las partes, los demás establecidos en los reglamentos de esta Ley. El patrono o la patrona deberá dejar constancia de la fecha y hora de haber entregado al trabajador o trabajadora el ejemplar del contrato de trabajo mediante acuse de recibo debidamente suscrito por éste o ésta en un libro que llevará a tal efecto, de conformidad con los reglamentos y resoluciones de esta Ley. El otro ejemplar del contrato de trabajo deberá ser conservado por el

patrono o la patrona desde el inicio de la relación de trabajo hasta que prescriban las acciones derivadas de ella.

Según la **Ley Orgánica del Trabajo para los Trabajadores y Trabajadoras (LOTTT)**, indica que el documento principal de una organización es el contrato de trabajo, ya que en el mismo, se identifican las partes, se denomina el puesto de trabajo, con una descripción de los servicios a prestar y se determinarán con la mayor precisión posible, fecha de inicio de la relación de trabajo e indicación del tiempo de duración entre otros.

Del mismo modo, normativas como la **Ley del Instituto Venezolano del Seguro Social (IVSS)** en el Artículo 2, la **Ley Orgánica del Sistema de Seguridad Social (LOSS)** y la **Ley Orgánica de Prevención Condición y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT 2005)** Artículo 1 determinan la obligación del patrono (a), de conocer determinados aspectos de los cargos, a fin de identificar niveles de riesgos, condiciones de trabajo, clasificaciones de cargo entre otros, al igual que la duración de la jornada, el salario estipulado, su forma de cálculo, el lugar donde deban prestarse los servicios y cualquier otro elemento lícito que acuerden las partes.

Aunado a lo anterior, los artículos que sustentan esta investigación deben ser considerados al momento de redactar y elaborar el manual de descripción de cargos, a fin de que el trabajador conozca sus derechos y beneficios por la prestación de sus servicios dentro de la organización.

### **3.4 Definición De Términos Básicos**

**Análisis de Cargos:** es como su nombre lo indica, analizar la

complejidad de los cargos, parte por parte y conocer con un grado de certeza las características que una persona debe cumplir para desarrollarlo normalmente. (Vargas, 1994:10).

**Cargos:** es la posición jerárquica del conjunto de tareas o atribuciones dentro de la organización formal generalmente definidas en el organigrama, cada cargo constituye una designación de trabajo con un conjunto específico de deberes, responsabilidades y condiciones generalmente diferentes de otras asignaciones de trabajo. (Chiavenato, 1990:175).

**Descripción de Cargos:** lista de los deberes, responsabilidades de supervisión de un cargo. Es producto del análisis de cargo. (Dessler 1997: 690).

**Desempeño:** cantidad y calidad del trabajo realizado por un individuo, grupo u organización. (Stonner, 1989:542).

**Eficiencia:** hacer las cosas bien (Stonner, 1989: 95).

**Esfuerzo:** se refiere a la fuerza física, la concentración y agudeza visual que el desempeño del cargo exige.

**Especificación de un Cargos:** lista de los “requisitos humanos” de un cargo, es decir, la educación, capacidad, personalidad y otras características requeridas; producto de un análisis de cargo (Dessler, 1991:87).

**Manual:** es un medio de comunicación escrito que especifica cuales actividades deben ser cumplidas por los miembros de una organización, así como la forma en que deben realizar sus actividades, mediante el establecimiento de normas, políticas y procedimientos que permiten alcanzarlos fines propuestos. (Dolan 1999:52).

**Puesto:** es un conjunto de tareas, responsabilidades y funciones regularmente asignadas, que requiere el empleo de una persona. (Amaro, 1990:19).

**Responsabilidad:** grado de vigilancia o ejercicio, la actitud de decisión del empleado e importancia de las pérdidas que pueden ser evitadas a su previsión. (Dessler, 1991:212).

## **CAPÍTULO IV**

### **FASES METODOLÓGICAS**

#### **4.1 Modalidad de la Investigación**

Chávez (1994:146), define como: “un paradigma que selecciona el investigador con el fin de guiar el proceso investigativo y poder realizar conjeturas del fenómeno planteado”. Por lo tanto se basa en el manejo de técnicas que permiten recoger, analizar y comparar la información necesaria, que incluyan acciones planificadas de manera previa, según las características del problema que va desde la presentación del mismo hasta obtener la posible solución del hecho.

En la elaboración de esta investigación se siguieron los lineamientos establecidos para un proyecto factible, apoyada en una investigación de campo para la realización del diagnóstico preciso de las necesidades, en este sentido el Manual UPEL (1998), define el Proyecto Factible como:

La elaboración de una propuesta, de un modelo operativo viable, a una solución posible, a un problema de tipo práctico, para satisfacer necesidades de una institución o grupo social. La propuesta debe tener apoyo, bien sea de una investigación de campo, o en una investigación de tipo documental, y puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos (p.7).

#### **Tipos De Investigación**

Con respecto al tipo de investigación Tamayo y Tamayo (2003), expresa lo siguiente:

Cuando se va a resolver un problema es muy conveniente un conocimiento pleno detallado de los posibles tipos de investigación que se pueden seguir. Este conocimiento hace posible evitar equivocaciones en la elección del método adecuado, para un procedimiento específico conviene anotar que los tipos de investigación difícilmente se presentan puros, generalmente se combinan entre sí y obedecen sistemáticamente a la aplicación de la investigación (p. 37).

El tipo de investigación determina los pasos a seguir, así como las técnicas y métodos que puedan emplearse, determinando todo el enfoque de la investigación. Debido a que el objetivo de esta investigación se orienta a formular un Manual de Descripción de Cargos para el departamento administrativo de la empresa Dislabeca el tipo de investigación, proyecto factible corresponde metodológicamente con el estudio realizado, para su desarrollo, se requirió del apoyo de una investigación de campo, descriptiva y documental, la cual permitieron facilitar la recolección de información para la realización del Manual.

### **Investigación de Campo**

Al respecto Sabino (1992:94), define la investigación de campo como: "aquella que se basa en la información de datos primarios obtenidos directamente de la realidad, permitiéndole al investigador, hacer revisiones y modificaciones en el caso de que surjan respecto a su calidad". Es por ello que este proyecto se orienta hacia la investigación de campo, porque se debió aplicar métodos que permitieron obtener datos originales con el propósito de describirlos e interpretarlos detalladamente, y así conseguir la información requerida del personal que labora en dicha empresa, es decir, la información se obtuvo directamente de la realidad de la empresa.

## **Investigación Descriptiva**

Sabino (1994:93), sostiene que la investigación descriptiva “se propone conocer grupos homogéneos utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento”. En tal sentido, este tipo de investigación es útil, debido, a que permitió obtener las teorías del problema e información confiable, a fin de adaptar ciertos criterios orientados a transformar la situación mediante la recopilación de datos que conducirán al logro de los objetivos.

## **Investigación Documental**

La inv La investigación documental, según Fideas (2006:27), es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresos, audiovisuales o electrónicos, como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte nuevos conocimientos.

La presente investigación se orientó hacia una investigación de tipo documental, ya que, se debió apoyar en fuentes bibliográficas a fin de revisar el conjunto de principios y normas que regulan los procedimientos para la elaboración de un manual de descripción de cargo, como lo son: libros, manuales, gacetas y leyes.

## **Procedimientos De La Investigación**

Padrón (1998:43), expresa que el procedimiento de la investigación “permite pasar de los datos al problema, del problema a la hipótesis o premisas de investigación, de las hipótesis a las teorías que sustentan la investigación y de las teorías al aporte, al conocimiento”. En este sentido, se especifican los

pasos para la obtención de información en el desarrollo del tema objeto de estudio, es decir, en este punto se explican las diferentes fases secuenciales que se han venido utilizando para desarrollar la investigación, desde la búsqueda de los elementos teóricos, la definición del contexto de estudio, hasta la construcción de reflexiones teóricas que sustentarán la investigación, en este sentido, la presente investigación se llevara a cabo en 3 fases:

#### **4.2 FASE I. Diagnóstico de la existencia de un manual de descripción de cargos en la empresa.**

En esta fase, se utilizarán técnicas e instrumentos para recolectar toda la información necesaria, que sea de gran utilidad para esta investigación, donde, se empleará la técnica de la encuesta, usando como instrumento un cuestionario, que consta de 08 preguntas cerradas con respuestas (SI - NO), aplicado al personal administrativo de Dislabeca para determinar la posible solución de lo planteado.

##### **4.2.1 Población y Muestra**

###### **Población**

Chávez (1994:125) Indica que: “la población de un estudio es el universo de la investigación donde se pretende generalizar los resultados, está constituida por características o estratos que le permite distinguir los sujetos cerca de otros”.

Por su parte Arias (2006:81), señala: “la población es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación”. Conforme a los objetivos propuestos en la investigación, la población estuvo conformada por

06 empleados que laboran en el área administrativa de la empresa Dislabeca, los cuales están distribuidos de la siguiente manera:

#### **Distribución de la Población**

<b><u>CARGOS N° EMPLEADOS</u></b>	
Coordinador Jefe RR.HH.	1
Asistentes Administrativos	<u>5</u>
<b>Total Empleados</b>	<b>6</b>

**Fuente:** Alcarra Yorismet (2017)

#### **Muestra.**

Una muestra es un conjunto de unidades, una porción del total, que representa la conducta del universo en su conjunto, al respecto Arias(2006:83), indica que la muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible; la población detallada resulta una cantidad de fácil acceso y manejo por parte del investigador se trabajó con la totalidad de las unidades que la componen, por lo que no se tomó una muestra de ella, ya que la misma es igual a la población.

#### **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Méndez (1999:143) define las técnicas para recolección de la información, como los “hechos o documentos a los que acude el investigador y que le permiten tener información, además de ello, indica que las técnicas son los medios empleados para recolectar información”. Es importante señalar que la información obtenida deberá de reunir aspectos relacionados con el trabajo, por lo tanto, se aplicaron diferentes instrumentos de recolección de

información, para así obtener datos concretos y precisos. La información requerida se obtuvo gracias a la aplicación de la siguiente técnica e instrumento:

### **La Encuesta**

La técnica que se utilizó para recabar información fue la encuesta, ya que permite a los investigadores valorar e interpretar las respuestas. Al respecto Balestrini (1997:57), expresa que: “la encuesta permite la recabacion de información de un grupo social o comunidad estandarizada, a partir de las unidades de su universo, mediante la selección de una muestra representativa, si es necesario”.

Esta técnica se aplicó con el fin de profundizar la problemática existente en la organización de manera que los datos permitieran sustentar el estudio, se constituyó de preguntas cerradas, cortas y fáciles de responder.

### **Cuestionario**

En relación al instrumento se utilizó el cuestionario. En este sentido Tamayo (1997), señala que:

El cuestionario contiene los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales, permite además aislar los problemas que nos interesan, principalmente reduce la realidad, cierto número de datos esenciales y precisa el objeto de estudio. La experiencia del investigador es un gran auxiliar para la construcción del cuestionario, los cuales deben ser adaptados a las necesidades del investigador y a las características de la comunidad. (P.124)

Es una técnica que permite, mediante el uso del sistema de la escritura obtener la información significativa para el investigador, la cual fue elaborada

con preguntas cerradas para ser aplicadas al personal. Para la obtención de la información, se utilizó el cuestionario estructurado por preguntas cerradas que permitieron recabar los datos necesarios y útiles a la investigación.

### **Técnicas de Análisis**

El análisis de datos es un proceso de inspeccionar, limpiar y transformar datos con el objetivo de resaltar información útil, lo que sugiere conclusiones, y apoyo a la toma de decisiones. Según Ander-Egg, (1990:142), “el análisis de datos radica, pues en resumir y comparar los datos materializando los resultados de la investigación para ofrecer respuestas o explicar los problemas planteados”.

#### **4.3 FASE II. Determinación de qué tipo de descripción de cargos se adaptan a las actividades que realizan las personas existentes en Dislabeca, C.A.**

Una vez analizado el proceso actual, conociendo el flujo de información, es importante plantear, una serie de alternativas que nos permita llegar a la solución óptima del problema.

#### **4.4 FASE III. Realizar el manual descriptivo de cargos**

Para llevar a cabo esta fase se toma en cuenta los modelos planteados por los autores Lázaro (1991) y Chiavenato (1994) que plantean la alternativa de la solución que se adapta al mismo.

**“Modelo A”**

**“Modelo B”**

<p><i>A) -Lázaro D. (1991)</i> <i>Contenido de un Manual</i></p>	<p><i>A) -Chiavenato. (1994)</i> <i>Descripción de Cargos</i></p>
<p>1. <b>Encabezamiento:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ü nombre de la empresa u organización.</li> <li>ü título breve, pero dando un idea clara de su contenido.</li> <li>ü Índice o tabla de contenido, con un criterio que combine el manual diseñado de manera funcional y descriptiva.</li> <li>ü Departamento al cual se le hará el manual.</li> </ul> <p>2. <b>Cuerpo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ü Descripción paso a paso de cada una de las tareas y actividades sujetas a descripción.</li> <li>ü Resumen introductorio de las descripciones donde se realcen los puntos más importantes.</li> <li>ü glosario de términos para que no se presenten erróneas interpretaciones.</li> </ul> <p>3. <b>Final:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ü anexos</li> <li>ü Fecha de emisión para determinar su vigencia.</li> </ul>	<p><b>Aspectos Intrínsecos:</b></p> <p>Contenido de la Descripción de Cargos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ü ¿Qué hace?</li> <li>ü ¿Cuándo se hace?</li> <li>ü ¿Cómo lo hace?</li> <li>ü ¿Dónde lo hace?</li> <li>ü ¿Por qué lo hace?</li> </ul> <p><b>Aspectos Extrínsecos</b></p> <p>Requisitos aplicados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ü Requisitos Intelectuales.</li> <li>ü Requisitos Físicos</li> <li>ü Responsabilidades implícitas y</li> <li>ü Condiciones de trabajo</li> </ul>

Fuente: Alcarra Yorismet (2017)

## **CAPÍTULO V**

### **RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Bajo este mismo orden de ideas, en el presente contexto mediante la aplicación del instrumento, se analizan los datos obtenidos del personal administrativo que labora en DISLABECA, donde destaca la información efectiva y de mayor utilidad, los cuales se constataron con el Gerente General de Administración, a fin de depurarlos para ser presentados lo más objetivo posible; posteriormente se realizó un análisis de los resultados, con la finalidad de presentar una información desglosada porcentualmente, para así, permitir la visualización de cada una de las respuestas emitidas por los ocupantes de los diferentes cargos con los que cuenta la empresa.

#### **FASE I. Diagnóstico de la existencia de un manual de descripción de cargos en la empresa.**

Para la recolección de información necesaria y de interés que aportara la posible solución a lo planteado, se le aplicó al personal administrativo de la empresa de forma individual, un cuestionario estructurado por 08 (ocho) preguntas cerradas con respuestas (SI-NO). Una vez recolectados los datos, los mismos se presentan en cuadros con sus respectivos gráficos y seguidamente el análisis de la información, todo ello con el objeto de diseñar un Manual de Descripción de Cargos para el personal administrativo de Dislabeca.

**Ítem 1:** ¿Cree usted que los cargos están bien definidos en el departamento?

**Cuadro N° 1**

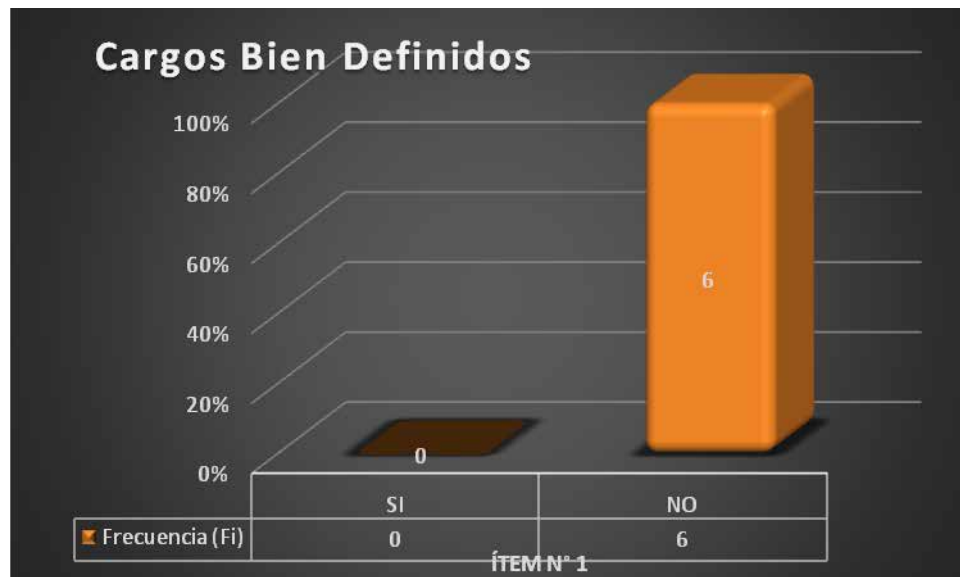
Cargos Bien Definidos

<i>Alternativa</i>	<i>Frecuencia (Fi)</i>	<i>Porcentaje (%)</i>
SI	0	0%
NO	6	100%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Yorismet Alcarra (2018)

**Grafico N° 1**

¿Cree usted que los cargos están bien definidos en el departamento?



Fuente: Yorismet Alcarra (2018)

**Análisis:** el 100% de los encuestados, indican que **NO** están bien definidos los cargos en la empresa, ya que, a diario se realizan actividades y adquieren responsabilidades que no son concernientes al mismo.

**Ítem 2:** ¿Considera usted necesario el trabajo en equipo para lograr los objetivos planteados?

**Cuadro N° 2**

Necesidad del Trabajo en Equipo

<i>Alternativa</i>	<i>Frecuencia (Fi)</i>	<i>Porcentaje (%)</i>
SI	6	100%
NO	0	0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Yorismet Alcarra (2018)

**Grafico N° 2**

¿Considera usted necesario el trabajo en equipo para lograr los objetivos planteados?



Fuente: Yorismet Alcarra (2018)

**Análisis:** el 100% de los encuestados, expresan que **SI** se debe trabajar en equipo, ya que, permite el logro de objetivos organizacionales a corto y largo plazo.

**Ítem 3:** ¿Cree usted que existe duplicidad de funciones en sus tareas diarias?

**Cuadro N° 3**

Duplicidad de Funciones

<i>Alternativa</i>	<i>Frecuencia (Fi)</i>	<i>Porcentaje (%)</i>
SI	6	100%
NO	0	0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Yorismet Alcarra (2018)

**Grafico N° 3**

¿Cree usted que existe duplicidad de funciones en sus tareas diarias?



Fuente: Yorismet Alcarra (2018)

**Análisis:** el 100% de los encuestados indican, que debido al desconocimiento en cuanto a las funciones que deben realizar **SI** existe la duplicidad de las mismas.

**Ítem 4:** ¿Cree usted que el manual de descripción de cargos facilita el aprendizaje del personal en la realización de sus actividades?

**Cuadro N° 4**

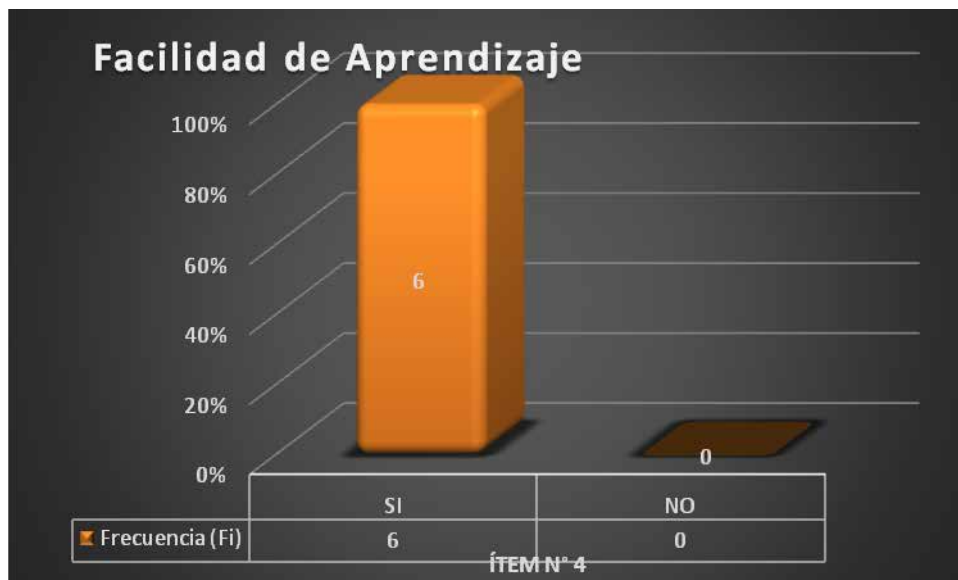
Facilidad de Aprendizaje

<i>Alternativa</i>	<i>Frecuencia (Fi)</i>	<i>Porcentaje (%)</i>
SI	6	100%
NO	0	0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Yorismet Alcarra (2018)

**Grafico N° 4**

¿Cree usted que el manual de descripción de cargos facilita el aprendizaje del personal en la realización de sus actividades?



Fuente: Yorismet Alcarra (2018)

**Análisis:** el 100% de los encuestados, consideran que con el Manual de Descripción de Cargos, **SI** se facilita el aprendizaje, ya que, en el mismo se detallan minuciosamente las funciones de cada cargo.

**Ítem 5:** ¿La utilización de un manual permite orientar al personal en cuanto a la realización de sus actividades diarias?

### Cuadro N° 5

Orientación en las Actividades a Realizar

<i>Alternativa</i>	<i>Frecuencia (Fi)</i>	<i>Porcentaje (%)</i>
SI	6	100%
NO	0	0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Yorismet Alcarra (2018)

### Grafico N° 5

¿La utilización de un manual permite orientar al personal en cuanto a la realización de sus actividades diarias?



Fuente: Yorismet Alcarra (2018)

**Análisis:** el 100% de los encuestados, respondieron que el Manual de Descripción de Cargos **SI** orienta al personal en cuanto al desempeño diario.

**Ítem 6:** ¿Considera usted que con el manual de descripción de cargos el personal tiene en conocimiento claro las funciones que debe ejecutar diariamente?

**Cuadro N° 6**

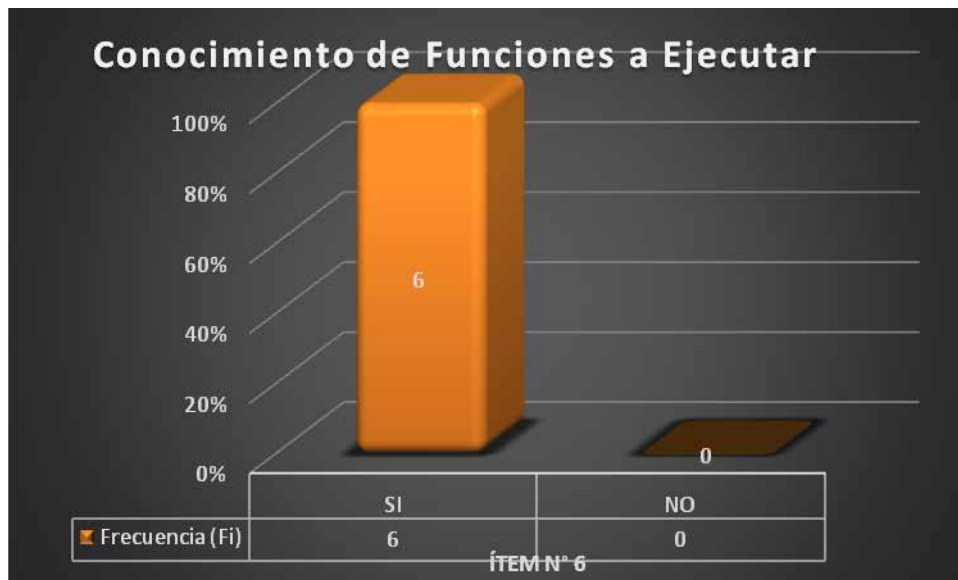
Conocimiento de Funciones a Ejecutar

<i>Alternativa</i>	<i>Frecuencia (Fi)</i>	<i>Porcentaje (%)</i>
SI	6	100%
NO	0	0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Yorismet Alcarra (2018)

**Grafico N° 6**

¿Considera usted que con el manual de descripción de cargos el personal tiene en conocimiento claro las funciones que debe ejecutar diariamente?



Fuente: Yorismet Alcarra (2018)

**Análisis:** el 100% de los encuestados, respondieron que **SI** tendrían una comprensión más clara de sus funciones, con un Manual de Descripción de Cargos.

**Ítem 7:** ¿Cree usted que es necesaria la elaboración de un manual de descripción de cargos para determinar las exigencias de los puestos de trabajo de la empresa?

**Cuadro N° 7**

Determinación de Exigencias de los Puestos de Trabajo

<i>Alternativa</i>	<i>Frecuencia (Fi)</i>	<i>Porcentaje (%)</i>
SI	6	100%
NO	0	0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Yorismet Alcarra (2018)

**Grafico N° 7**

¿Cree usted que es necesaria la elaboración de un manual de descripción de cargos para determinar las exigencias de los puestos de trabajo de la empresa?



Fuente: Yorismet Alcarra (2018)

**Análisis:** el 100% de los encuestados, respondieron que **SI** a lo plateado.

**Ítem 8:** ¿Aportaría solución laboral la elaboración de un manual de descripción de cargos para el personal administrativo de Dislabeca?

**Cuadro N° 8**

Aporte de Solución Laboral

<i>Alternativa</i>	<i>Frecuencia (Fi)</i>	<i>Porcentaje (%)</i>
SI	6	100%
NO	0	0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Yorismet Alcarra (2018)

**Grafico N° 8**

¿Aportaría solución laboral la elaboración de un manual de descripción de cargos para el personal administrativo de Dislabeca?



**Fuente:** Yorismet Alcarra (2018)

**Análisis:** el 100% de los encuestados, consideran que **SI** aporta solución laboral el diseñar un manual de descripción de cargos, ya que, detalla, facilita y da a conocer cuáles son las funciones, tareas y responsabilidades que el cargo exige.

## CAPÍTULO VI

### DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

Como el objetivo de este estudio se orienta en elaborar un Manual de Descripción de Cargos para el departamento administrativo de la empresa **DISLABECA**, el experto a través de su experiencia, considera que en la presente investigación, se debe aplicar un híbrido, siendo de gran importancia ya que Lázaro (1991) expresa, que para que un manual sea eficaz debe poseer un contenido que esté minuciosamente detallado, a fin de que las personas que lo manipulen lo entiendan e interpreten de la misma manera, señalando que debe tener: encabezamiento, cuerpo y final; por su parte Chiavenato (1994) plantea que la estructura del análisis del cargo, se refiere al área de requisitos aplicados (aspectos intrínsecos- aspectos extrínsecos).

Mediante la aplicación del híbrido se respalda y contribuye de forma óptima a la propuesta de la investigación, debido, a que los autores Lázaro y Chiavenato, fundamentan y avalan el contenido del manual y la estructuración del análisis del cargo, el cual permite la elaboración de un Manual de Descripción de Cargos de forma eficaz.

A continuación los elementos del híbrido:

#### **1- Contenido de un Manual, Lázaro (1991:s/p)**

##### **a) - Encabezamiento:**

- ü Contener el nombre de la empresa.
- ü Título breve, dando una idea clara de su contenido.
- ü Índice o tabla de contenido, con un criterio de selección que combinen el manual diseñado de manera funcional y descriptiva.

Ü Departamento al cual se le hará el manual.

b) **-Cuerpo:**

Ü Descripción paso a paso de cada una de las tareas y actividades sujetas a descripción.

Ü Resumen introductorio de las descripciones que compondrán las actividades o funciones, permitiendo una visión panorámica, realizando los puntos más importantes en sus descripciones.

Ü Glosario de términos, para evitar interpretaciones erróneas.

c) **-Final:**

Ü Anexos como complemento explicativo en detalle.

Ü Fecha de emisión para determinar su vigencia, en caso de que se trate de un nuevo procedimiento, que modifique a alguno anterior, al cual sustituye.

**2.- Aspectos Intrínsecos, Chiavenato (1994: s/p)**

Ü ¿Qué hace? ( Tareas y actividades por ejecutar)

Ü ¿Cuándo se hace? (Prioridad: Diaria; Semanal; Mensual; Anual; Esporádica.

Ü ¿Cómo lo hace? (A través de: Personas; Máquinas y Equipos; Materiales; Datos e Información.

Ü ¿Dónde lo hace? ( Sitio y ambiente de trabajo)

Ü ¿Por qué lo hace? ( Objetivos del cargo, metas y resultado por alcanzar)

**2.- Aspectos Extrínsecos, Chiavenato (1994: s/p)**

· **Requisitos Intelectuales**

1. Instrucción básica.
2. Experiencia.

3. Adaptabilidad al cargo.
4. Iniciativa necesaria.
5. Aptitudes necesarias.
  - **Requisitos físicos:**
    1. Esfuerzo físico necesario.
    2. Capacidad visual.
    3. Destreza o habilidad.
    4. Constitución física necesaria.
  - **Responsabilidades implícitas:**
    1. Supervisión de personal.
    2. Material herramientas o equipos.
    3. Dinero, títulos valores o documentos.
    4. Información confidencial.
  - **Condiciones de trabajo:**
    1. Ambiente de trabajo.
    2. Riesgos.

La presente propuesta permitirá diseñar un Manual de Descripción de Cargos para el departamento administrativo de Dislabeca, con la finalidad de dotarlos de una herramienta práctica, que facilite y dé a conocer las funciones y actividades del personal, en relación al cargo que ocupa en la empresa, para el desarrollo eficiente de las labores a ejecutar.

En este mismo orden de ideas, la propuesta se estructura de la siguiente manera: Objetivos → Justificación → Desarrollo.

**Objetivo de la propuesta:** organizar y mejorar cada uno de los cargos que existen en la empresa Dislabeca, para lograr la optimización de las funciones.

**Justificación de la propuesta:** la propuesta que se plantea, tendrá una importancia de primer orden, ya que dotara a la empresa de una herramienta técnica y moderna, de fácil manejo para la persona responsable de dirigir y supervisar dentro de la organización, debido a que a que en el mismo se detallan las tareas, obligaciones, responsabilidades y requisitos exigidos, a fin de obtener una ponderación general de sus actividades, que le van a conducir a lograr eficientemente las funciones y por ende alcanzar los objetivos establecidos por la empresa.

Aunado a lo anterior, la propuesta se centra en aprovechar una necesaria restructuración organizacional, que daría paso a una descripción detallada de cargos, a fin de tener el personal idóneo, el óptimo desarrollo y mayor eficiencia en la ejecución de las funciones, tareas y responsabilidades a desempeñar.

**Desarrollo de la propuesta:** ante la situación planteada, con la finalidad de facilitar y dar a conocer las funciones y/o actividades de cada miembro del departamento administrativo de Dislabeca, a continuación se presenta el Manual de Descripción de Cargos, para el desarrollo eficiente de las tareas a ejecutar.

**Propuesta**  
**MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS**

## **CONCLUSIONES**

El estudio de investigación, sobre el actual funcionamiento del departamento administrativo de Dislabeca, permitió detectar que dicha área viene operando de forma desorganizada, debido a la ausencia de un manual de descripción de cargos, que oriente y guíe la adecuada realización de las labores y a su vez, suministre la información necesaria respecto a las funciones y responsabilidades que deben desempeñar de acuerdo a su lugar en la estructura organizativa.

Es importante señalar, que el manual de descripción de cargos está diseñado para aportar el mejor recurso humano a la organización, exponiendo de una manera clara lo que se espera de ellos, de modo que acepten y lo usen como base para clarificar su estancia y desempeño en el corto y largo plazo, teniendo en cuenta que un manual de descripción de cargos bien diseñado, adaptado a las necesidades de la empresa, garantiza el óptimo desarrollo de las actividades y/o tareas a ejecutar, así como también, el alcance de los objetivos planteados.

## RECOMENDACIONES

En concordancia con las conclusiones, se elabora un compendio de recomendaciones dirigidas a la dirección de la empresa Dislabeca, a fin de que se lleve a cabo en el departamento administrativo, la implementación del manual de descripción de cargos, en ese particular se sugiere:

- Ü Aplicar el manual de descripción de cargos para todo el personal que labora en la empresa.
- Ü Dar a conocer el contenido del manual a todos y cada uno de los miembros que conforman la empresa y proporcionar una copia completa a la gerencia, departamento y/o área para que sea una fuente de consulta.
- Ü Elaborar programas reales de reclutamiento y selección de personal, basándose en los requerimientos o especificaciones de los cargos expuestos en el manual.
- Ü Seleccionar al personal adecuado, ajustándose a los requisitos exigidos en el modelo de descripción de cargos propuesto para la empresa.
- Ü Informar a los empleados sobre los deberes y responsabilidades al momento de ingresar en la empresa, para evitar confusiones a la hora de realizar su labor.
- Ü Revisar periódicamente cada uno de los puestos descritos en el manual, para asegurar su aplicación continua y sobre todo analizar y estudiar cada propuesta de cambio sugerida, por los miembros de la organización que muestren una mejora objetiva.
- Ü Es de suma importancia actualizar por lo menos anualmente el manual de descripción de cargos, tomando en cuenta los cambios

en los procedimientos administrativos y avances tecnológicos que experimenta la empresa, logrando de esta manera que el personal labore de forma precisa y correcta.

- Ü Que el presente trabajo, sea el punto de partida de una mejora dentro de la empresa, orientando el manual como herramienta vital, para el cumplimiento de funciones, deberes y responsabilidades, mediante la comunicación, el trato profesional entre jefes y subordinados.

## REFERENCIAS

- Álvarez (2003). **Manuales de Políticas y Procedimientos**. 1° Edición. Naucalpan México. Editorial: Prentia Hall.
- Ander-Egg (1982). **Técnicas de Investigación 1**. 1° Buenos Aires Argentina. Editorial: Humanista.
- Arias (2006). **El Proyecto de Investigación**. 5° Edición. Venezuela. Editorial: Episteme, c.a.
- Balestrini, Mirian (1997). **Como Se Elabora Un Proyecto De Investigación**. Caracas. Consultores Asociados OBL.
- Bittely Ramsey (1999). **Enciclopedia de Management**. Colombia. Editorial: Oceano-Centrum.
- Burak (2001). **Análisis Organizacional: Teoría y Aplicaciones**. Puerto Rico. Editorial: Press.
- Chávez (1994). **Introducción a la Investigación Educativa**. Maracaibo. Editorial: Universal.
- Chiavenato, Idalberto (1994). **Administración de Recursos Humanos**. Colombia. Editorial: MC Graw Hill Interamericana S.A.
- Chiavenato, Idalberto (1998). **Administración de Recursos Humanos**. México. Editorial: Atlas.
- Continolo (2002). **Administración de Recursos Humanos**. México. Editorial: Prentice-Hall Hispanoamérica S.A.

- Dessler, Gary (1991). **Administración de Personal**. 2º Edición. Naucalpan México. Editorial: Prentia Hall.
- Dessler, Gary (2001). **Administración de Personal**. 8º Edición. Naucalpan México. Editorial: Prentia Hall.
- Gómez (1991). **Administración**. 2º Edición. Madrid España.
- Lázaro (1991). **Manuales Administrativos**. 2º Edición. México D.F. Editorial: Mc Graw-Hill.
- Tamayo y Tamayo (2003). El Proceso De investigación Científica. México. Limusa.
- Villegas (1997). **Administración de Personal**. 2º Edición. Caracas. Editorial: Los Heraldos Negros.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.453 Extraordinaria 24-03-2000.
- Ley Orgánica del Trabajo. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.152 (Extraordinaria) 19-06-1997.
- Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 38.236 (Extraordinaria) 26-07-2005.
- Antonio José de Sucre (2012). **Manual de Descripción de Cargos para la empresa Multiservicios Yanvarez, c.a. Valencia** Fernández.
- Antonio José de Sucre (2012). **Manual Descriptivo De Cargos Para El Departamento De Administración De La Empresa Asociación Cooperativa Auto Vidrios Silva, R.L.** Valencia. Bárbara.

## **ANEXOS**



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**  
**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**  
**ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES**  
**CARRERA RELACIONES INDUSTRIALES**

**COLOCAR EN ANEXOS**

**CUESTIONARIO**

Responda las siguientes preguntas con una X, según su criterio. Este cuestionario es anónimo.

1	¿Cree usted que los cargos están bien definidos en el departamento?	SI ( ) NO( )
2	¿Considera usted necesario el trabajo en equipo para lograr los objetivos planteados?	SI ( ) NO( )
3	¿Cree usted que existe duplicidad de funciones en sus tareas diarias?	SI ( ) NO( )
4	¿Cree usted que el manual de descripción de cargos facilita el aprendizaje del personal en la realización de sus actividades?	SI ( ) NO( )
5	¿La utilización de un manual permite orientar al personal en cuanto a la realización de sus actividades diarias?	SI ( ) NO( )
6	¿Considera usted que con el manual de descripción de cargos el personal tiene en conocimiento claro las funciones que debe ejecutar diariamente?	SI ( ) NO( )
7	¿Cree usted que es necesaria la elaboración de un manual de descripción de cargos para determinar las exigencias de los puestos de trabajo de la empresa?	SI ( ) NO( )
8	¿Aportaría solución laboral la elaboración de un manual de descripción de cargos para el personal administrativo de Dislabeca?	SI ( ) NO ( )