

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS –PLAN SABADO-
SEMINARIO DE INTEGRACIÓN PROFESIONAL**

**DIAGNÓSTICO EN EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO PARA LA
REALIZACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES EN LA COMPAÑÍA
AGRÍCOLA, S.A. (COASA)**



**ROSA ANALÍ DÍAZ MORALES
LESBIA ARACELY FELIPE MÉNDEZ
DULCE MORENA LIMA DÍAZ
LILIAN IBETH RUBIO TRABANINO
NIDIA LISETH SALAZAR AGUIRRE**

CHIQUMULA, GUATEMALA, OCTUBRE 2007

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
CIENCIAS ECONOMICAS
ADMINISTRACION DE EMPRESAS –PLAN SABADO-
SEMINARIO DE INTEGRACION PROFESIONAL**

**DIAGNÓSTICO EN EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO PARA LA
REALIZACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES EN LA COMPAÑÍA
AGRÍCOLA, S.A. (COASA)**

INFORME

Sometido a consideración del Honorable Consejo Directivo

Por

**ROSA ANALÍ DÍAZ MORALES
LESBIA ARACELY FELIPE MÉNDEZ
DULCE MORENA LIMA DÍAZ
LILIAN IBETH RUBIO TRABANINO
NIDIA LISETH SALAZAR AGUIRRE**

Al conferírseles el título de

TÉCNICA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CHIQUMULA, GUATEMALA, OCTUBRE 2007

RESUMEN

En la compañía agrícola, la estructura organizacional cuenta con el perfil de cargos que desempeña cada uno de los empleados del departamento administrativo, aunque no se cuenta con un manual que presente en forma detallada la descripción de las funciones a desarrollar, los empleados cumplen con sus obligaciones dentro de la compañía.

En cuanto al ambiente de trabajo, cuenta con una estructura modernizada, equipo de computación, mobiliario y con personas responsables en el cumplimiento de sus funciones y tareas que les son asignadas. La compañía agrícola está conformada por el departamento de finanzas, mercadotecnia, recursos humanos, investigación y desarrollo; pero el enfoque se hace en el departamento administrativo, ya que es uno de los departamentos que tiene relación con algunas áreas específicas de mayor énfasis en el desarrollo de las actividades importantes de la compañía.

Con el diagnóstico realizado se ha determinado que se cuenta con una organización definida, en un área específica y adecuada para cumplir con sus funciones y tareas dentro del departamento administrativo. De la formalidad y la estabilidad laboral de la misma, los empleados cumplen con responsabilidad todas sus obligaciones aunque no cuente con un manual de funciones.

Con la elaboración del manual de funciones se pretende identificar cada una de las funciones de los empleados, se toman en cuenta las variables, descripción del puesto, requisitos intelectuales, relación de trabajo, responsabilidades, habilidades y destrezas, que debe de tener un empleado en un cargo específico dentro del departamento administrativo.

La compañía agrícola cuenta con numerosos planes los cuales requieren de una buena dirección y del esfuerzo de los empleados para realizar las actividades de manera eficiente, fijando tareas claras y específicas para lograr los objetivos propuestos; tomando como base el funcionamiento organizacional que tiene la empresa, ya que su objetivo es producir con calidad y servicio adecuado de acuerdo a las buenas relaciones interpersonales que tienen los empleados con los clientes para poder tener cada vez mas proveedores que adquieran sus productos.

Todo esto se logra cuando los empleados tienen definido que ha de hacer, como ha de ejecutarlo y por qué; a su vez el que da la orden debe tener conocimientos de las posibles dificultades y demás circunstancias que condicionan su cumplimiento, y en qué forma ha de emitirla para que sea aceptada y comprendida, no perdiendo continuidad de sus funciones y realizándolas de acuerdo al perfil de cargos estructurado en el departamento administrativo.

ÍNDICE GENERAL

	PÁGINA
Resumen	vi
Índice general	vii
Índice de cuadros	x
Índice de figuras	xi
Índice de graficas	xii
Introducción	2

CAPÍTULO I MARCO METODOLÓGICO

1.1.	Planteamiento del problema	3
1.2.	Definición del problema	3
1.2.1.	Sistematización	4
1.3.	Justificación	4
1.4.	Delimitación del problema	5
1.4.1.	Delimitación temporal	5
1.4.2.	Delimitación geográfica e institucional	5
1.4.3.	Delimitación personal	6
1.5	Objetivos	6
1.5.1.	Objetivo general	6
1.5.2.	Objetivos específicos	6
1.6	Diseño metodológico	6
1.6.1	Tipo de investigación	7
1.6.2.	Definición de población y muestra	7
1.6.3.	Técnicas e instrumentos	8

CAPÍTULO II MARCO REFERENCIAL

2.1.	Antecedentes de la empresa	10
2.2.	Misión	10
2.3.	Visión	10
2.4.	Políticas	11
2.5.	Responsabilidades	11

2.6.	Beneficios para el trabajador	11
2.7.	Compromiso de los trabajadores con la empresa	12

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.1.	Organización	13
3.2	Tipos de organización	14
3.2.1.	Organización formal	14
3.2.2.	Organización informal	14
3.3.	Estructura organizacional	14
3.3.1	Especialización del trabajo	14
3.3.2	Departamentalización	15
3.3.2.1	Departamentalización por función empresarial	16
3.3.3	Cadena de mando	16
3.3.4	Amplitud de control	17
3.3.5	Centralización de descentralización	17
3.3.6	Formalización	17
3.4	Diseño organizacional	18
3.4.1	Organización mecanicista	18
3.4.2	Organización orgánica	19
3.5	Diseño de cargos	19
3.5.1	Tarea	19
3.5.2	Atribución	19
3.5.3	Función	20
3.5.4	Cargo	21
3.6	Descripción de cargos	22
3.7	Estructura del análisis de cargos	23
3.7.1	Requisitos intelectuales	23
3.7.2	Requisitos físicos	24
3.7.3	Responsabilidades implícitas	24
3.7.4	Condiciones de trabajo	25
3.8.	Métodos de descripción de cargos	25
3.8.1	Método de observación directa	26
3.8.2	Método del cuestionario	27
3.8.3	Método de la entrevista	29
3.8.4	Métodos mixtos	30

3.9	Concepto de manual	30
3.9.1	Finalidad de los manuales	32
3.9.2	Funciones de los manuales	33
3.10	Manual de puestos y funciones	33
3.10.1	Código del puesto	33
3.10.2	Título del puesto	33
3.10.3	Inmediato superior	33
3.10.4	Subalternos	33
3.10.5	Descripción del puesto	34
3.10.6	Especificaciones de puesto	36

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1	Subordinación	37
4.2	Ejecución	38
4.3	Relación de cargos	39
4.4	Comunicación	40
Conclusiones		41
Recomendaciones		42
Bibliografía		43

ÍNDICE DE CUADROS

	PÁGINA
Cuadro 1. Empleados del departamento administrativo de COASA	7
Cuadro 2. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	8
Cuadro 3. Operacionalidad de variables e indicadores	9
Cuadro 4. Organización mecanicista versus orgánica	19
Cuadro 5. Tipo de participación en la recolección de datos sobre el cargo	29
Cuadro 6. Formato de la descripción del puesto y sus funciones	36

ÍNDICE DE FIGURAS

	PÁGINA
Figura 1. Ubicación del área de estudio	5
Figura 2. Organigrama general COASA	12
Figura 3. Ubicación del cargo en el organigrama	21
Figura 4. Sistema de calidad y mejoramiento continuo	21
Figura 5. Factores de especificaciones: esquema simplificado	23

ÍNDICE DE GRÁFICAS

	PÁGINA
Gráfica 1. Subordinación de los empleados del departamento administrativo de la Compañía Agrícola S.A.	37
Gráfica 2. Realización de las tareas o labores de los empleados del área administrativa	38
Gráfica 3. Área con las cuales se mantiene relación para el desempeño de sus atribuciones	39
Gráfica 4. Comunicación que tiene los empleados del área administrativa con otros departamentos importantes	40

INTRODUCCIÓN

El presente informe se basó en un estudio realizado en el departamento administrativo de la Compañía Agrícola S.A. ubicada en la aldea San Jorge, municipio de Zacapa, departamento de Zacapa, donde se encontró que la compañía únicamente cuenta con un manual de descripción de cargos, el cual no le permite identificar de forma clara y precisa las funciones del personal de la compañía. Por lo cual se presenta una propuesta de un manual de funciones, para determinar cuales son las tareas que debe desempeñar el personal que labora en el departamento administrativo, logrando de esta manera los objetivos trazados por la compañía.

Tomando en cuenta elementos internos y del entorno de la Compañía Agrícola S.A. se realiza un manual de funciones en base a un estudio organizacional minucioso y profundo para alcanzar con mayor rapidez y exactitud las funciones adecuadas que realiza cada jefe y sus subalternos, logrando así un lineamiento fundamental y estricto para que cada puesto o cargo sea desempeñado correctamente, y se pueda controlar con mayor precisión las fallas posibles que estas puedan tener y corregirlas inmediatamente por lo que este estudio describe algunas variables importantes para su desarrollo entre las cuales se tienen requisitos del cargo, habilidades, destrezas, relación de trabajo y responsabilidades.

Se da a conocer los factores encontrados que requieren atención y se determina con claridad el objetivo del estudio de la Compañía Agrícola, S.A. de acuerdo a la planificación y organización de las actividades del personal interno, para que se logre lo propuesto. Dicho manual de funciones servirá como una herramienta importante tanto para la compañía como para los empleados.

Dado que la compañía es extensa, en su jerarquía de cargos y labores se hace un acercamiento inicial al departamento administrativa para periodicidad, de lo que esta área realiza tanto en su actividad, como en su programa de trabajo, dando a conocer la preparación de cada individuo como su desenvolvimiento dentro de su función específica, y su entorno con sus compañeros y otros cargos, aunque algunos sean contratados de forma permanente y otros temporalmente.

En el presente informe se recopila de manera escrita todas las observaciones realizadas al área administrativa de la Compañía Agrícola S.A. como lo es su producción y la forma de como maneja sus propios insumos para luego convertirlos en productos y exportarlos a otros países, resaltando siempre la misión y visión que todo el campo obrero y sus respectivos superiores deben tener como prioridad para alcanzar las metas deseadas, las cuales, ya están trazadas. Por tal

razón el manual de funciones colabora en gran manera para que los objetivos de la compañía se cumplan de manera eficaz y eficiente.

La necesidad de mejorar cada día va a existir siempre, pero tratamos que cada vez sea mínima con el enfoque y uso de técnicas de desarrollo organizacional, haciendo el manual de funciones como herramienta importante en las tareas de los empleados.

La investigación se desglosa en cuatro capítulos: Capítulo I Marco Metodológico, en donde se planteó, definió y justificó el problema así como la presentación de los objetivos, indicadores y variables; Capítulo II Marco Referencial, que da a conocer los antecedentes de la empresa, la misión, visión así como la elaboración del organigrama de la empresa; Capítulo III Marco Teórico, en donde se recopiló información documental para el fortalecimiento de la investigación; Capítulo IV presenta los resultados obtenidos mediante el proceso de la investigación.

CAPÍTULO I

MARCO METODOLÓGICO

1.1. Planteamiento del problema

Uno de los principales problemas diagnosticados en el departamento administrativo de la Compañía Agrícola S.A. (COASA)¹ es que, a pesar de tener una descripción de puestos, tanto empleados como directivos realizan o asignan labores de manera espontánea de acuerdo a la necesidad inmediata. Esto de forma rutinaria ha venido provocando interrupciones en las tareas asignadas a cada empleado cuando no es éste el responsable para hacerlo; evasión de la responsabilidad del cumplimiento de una tarea; duplicidad de tareas del personal, que al final produce desperdicio de tiempo y sobrecarga de funciones que se supone, está generado por el abuso de autoridad a nivel general de la compañía, e íntimamente ligado, el desconocimiento y la no aplicabilidad del manual de puestos por parte de los empleados.

La investigación que se realizó se basó en entrevistas, encuestas, observación directa y recopilación de información, teniendo como resultado la compilación de un manual de funciones. El último aporte conocido fue la elaboración de una descripción de puestos dirigido por el gerente administrativo, siendo para la empresa un documento confidencial.

1.2. Definición del problema

¿Qué funciones desempeña el personal que labora en las áreas de compras, inventarios y planillas del departamento administrativo de la COASA?

1.2.1. Sistematización

La sistematización es un conjunto de pasos ordenados con el fin de que los objetivos de la empresa sean ejecutados y cumplidos llevando un control como función complementaria que permite conocer los resultados obtenidos, adoptando las medidas necesarias de rectificación y ajuste. Se considero como parte inicial de la sistematización la formulación de las siguientes preguntas:

¹ Por políticas de la empresa se delimita el nombre real de la misma, razón por la cual se utiliza COASA, siendo este un nombre ficticio.

- a. ¿Cuáles son los requisitos que debe llenar una persona que opte a algún cargo dentro del departamento administrativo?
- b. ¿Qué habilidades y destrezas debe poseer la persona para ocupar algún cargo dentro del departamento administrativo?
- c. ¿Cuál es la relación de trabajo que mantiene el departamento administrativo con las áreas internas y entidades ajenas a la organización?
- d. ¿Cuáles son las responsabilidades que conlleva el puesto de la persona que labora en el departamento administrativo?
- e. ¿Cuál es el grado de autoridad que posee cada puesto de trabajo del departamento administrativo en sus subalternos?

1.3. Justificación

Los manuales sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir ordenada y sistemáticamente la descripción de un cargo (responsabilidad, relaciones, funciones, habilidades y destrezas) como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñen mejor sus tareas.

Un manual de funciones desarrolla en la compañía una asignación eficaz y realista de las funciones tanto de directivos como de empleados, dando como resultado un buen rendimiento, maximización de tiempo, relaciones de trabajos estables y la selección eficaz de empleados idóneos.

Estableciendo las funciones laborales del personal administrativo, se coordina de manera eficiente las actividades de los trabajadores, logrando al mismo tiempo que conozca específicamente sus responsabilidades y derechos de manera que éstos la tengan claramente comprendidas y que sus directivos también reconozcan los límites delegadas a su autoridad.

La función del manual para el departamento administrativo de la compañía COASA, es alcanzar los objetivos establecidos mediante el análisis e implementación de perfiles para los diferentes niveles jerárquicos y las funciones que les corresponden, logrando operaciones de modo oportuno y eficiente y que conllevan al incremento de la productividad.

1.4 Delimitación del problema

Para la realización del estudio se tomó el total de la población conformada por las áreas (compras, inventarios y planillas) del departamento administrativo, ya que la compañía tiene una estructura extensa que por el tiempo en que se llevo a cabo la investigación únicamente se planeo estudiar el departamento anteriormente descrito.

Al inicio de la recopilación de información se nos dio a conocer que la compañía cuenta con el aporte de una descripción de puestos dirigido por el gerente administrativo, siendo para la empresa un documento confidencial.

1.4.1. Delimitación temporal

El estudio de investigación abarcó las descripciones y perfiles de los cargos del departamento administrativo de la Compañía Agrícola, S.A., desde el 10 de febrero hasta el 12 de mayo del año 2007.

1.4.2. Delimitación geográfica e institucional

El estudio se llevó a cabo en el departamento administrativo de la Compañía Agrícola S.A., ubicada en la aldea San Jorge, municipio de Zacapa. La siguiente figura, muestra la ubicación geográfica del área de investigación.

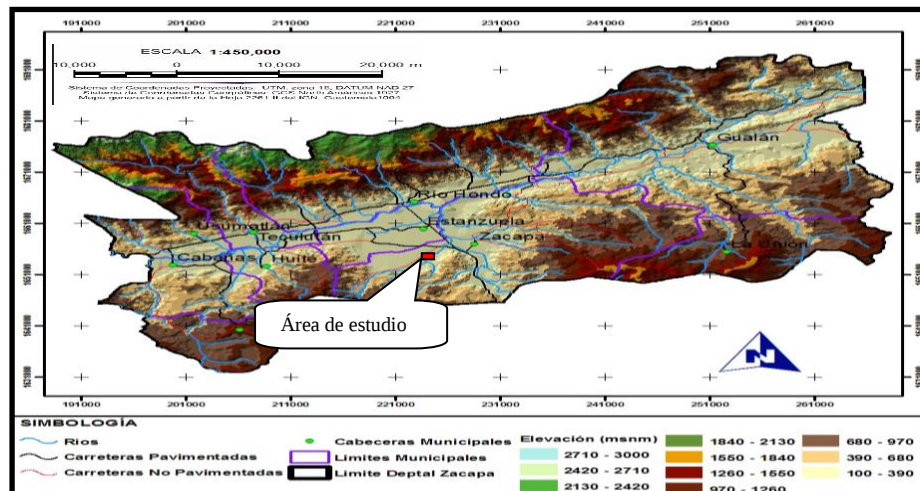


FIGURA 1 UBICACIÓN DEL ÁREA DE ESTUDIO, COASA, UBICADA EN LA ALDEA SAN JORGE, MUNICIPIO Y DEPARTAMENTO DE ZACAPA.

Fuente: Modificado de Base de datos SIG-MAGA, por Juanangel G. Díaz M., 2007. Coordenadas UTM, NAD 27, zona 16.

1.4.3. Delimitación personal

Para la realización del estudio se realizaron encuestas, entrevistas y la observación directa en el departamento administrativo de COASA.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

Establecer las funciones que debe desempeñar el personal que labora en las áreas del departamento administrativo de la Compañía Agrícola S.A.

Objetivos específicos

- a. Determinar los requisitos que debe llenar una persona que opte a algún cargo dentro del departamento.
- b. Definir las habilidades y destrezas que debe poseer la persona para ocupar algún cargo dentro del departamento administrativo de la empresa COASA.
- c. Establecer la relación de trabajo que mantiene el departamento administrativo con las áreas internas y entidades ajenas a la organización.
- d. Establecer las responsabilidades de los empleados del departamento administrativo de COASA, logrando el desempeño del trabajo de manera eficiente y eficaz.
- e. Determinar el grado de autoridad que posee cada puesto de trabajo del departamento administrativo en sus subalternos.

1.6 Diseño metodológico

El diseño metodológico se orientó al establecimiento los lineamientos a seguir para tener el mayor nivel de logro en el objetivo general y los específicos previamente definidos.

1.6.1 Tipo de investigación

Se aplicó el tipo de investigación de forma descriptiva, la cual interpreta lo que está sucediendo en el presente, para lo cual se describió cada uno de los puestos basados en cuestionarios y entrevistas y se recopiló información proporcionada por el mismo personal, describiendo principalmente los factores de comunicación y nivel jerárquico (quien es el jefe inmediato y quienes los subalternos del puesto, como también el nivel de autoridad y responsabilidad de cada puesto). Esta investigación comprende las funciones y tareas propias del puesto, las habilidades y destrezas del personal que debe ocupar dicho puesto y el perfil académico y de experiencia laboral indispensables elaborando así un perfil completo de cada puesto.

1.6.2. Definición de población y muestra

Se tomó como referencia para la investigación el total de la población conformada por las áreas de compras, inventarios y planillas del departamento administrativo; con el propósito de que cada empleado pueda describir claramente sus funciones, sin embargo en el caso de los planilleros y los bodegueros se elaboró únicamente una descripción tomando en cuenta la información que ellos provean.

CUADRO 1 EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE COASA

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	CARGO	PERSONAS ENCARGADAS	SUB-TOTAL
ÁREA GERENCIAL	Gerente general	1	1
ÁREA ADMINISTRATIVA	Gerente Administrativo	1	
	Asistente Administrativo	1	2
ÁREA DE PLANILLAS	Encargado de Planillas	1	
	Asistente de Planillas	1	
	Auxiliar de Planillas	2	4
ÁREA DE INVENTARIOS	Encargado de Inventarios	1	
	Auxiliar de inventarios	1	
	Oficinista menor	1	
	Despachador de combustible	1	
	Bodegueros	2	6
ÁREA DE COMPRAS	Encargado de Compras	1	
	Comprador	1	2
TOTAL			15

Fuente: Elaboración propia.

1.6.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la recolección de la información se utilizaron las técnicas e instrumentos siguientes: investigación bibliografía, observación, encuestas, guía de observación, cuestionarios y entrevistas las cuales se aplicaron al personal administrativo de COASA.

CUADRO 2 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

TÈCNICA	INSTRUMENTO	FUENTE
Investigación	Ficha de resumen	-Libros -Tesis -Video
Observación	Guía de observación	Personal del departamento administrativo
Encuesta	Cuestionario	Personal del departamento administrativo

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO 3 VARIABLES E INDICADORES

Objetivos específicos	Variables	Indicadores	Definición conceptual	Técnicas
Determinar los requisitos que debe llenar una persona que opte a algún cargo dentro del departamento.	Requisitos del cargo	Requerimientos mínimos de educación formal Especialización Experiencia Laboral Conocimientos específicos	Es la indicación de los requisitos mínimos para optar a un puesto de trabajo.	Encuesta Observación
Definir qué habilidades y destrezas debe poseer la persona para ocupar algún cargo dentro del departamento	Habilidades y destrezas	Dominio en sistemas de computación Relaciones interpersonales Creatividad y dinamismo Conocimiento y/o dominio de idiomas.	La habilidad debe entenderse como la capacidad mental para comprender y entender las formas de dar y recibir órdenes, instrucciones, mensajes de relación de trabajo.	Entrevista
Determinar la relación de trabajo que mantiene el departamento administrativo con las áreas internas y entidades ajenas a la organización.	Relación de trabajo	Accesible al cambio de ambiente en el trabajo Relaciones de trabajo en el ambiente interno y externo Riesgos inherentes	Describe los contactos personales y de relaciones públicas que los empleados deben mantener en el desempeño de sus atribuciones.	Encuesta Observación
Definir las responsabilidades (obligaciones), de las personas que laboran en el departamento.	Responsabilidades	Cumplimiento de sus actividades Manejo de información confidencial Manejo adecuado del mobiliario y equipo.	Se refiere a la descripción de los elementos que inciden en la participación del servidor en la eficiencia en el trabajo. Deben indicarse en orden de prioridades.	Encuesta Observación
Determinar el grado de autoridad que posee cada puesto de trabajo del departamento administrativo en sus subalternos.	Autoridad	Nivel jerárquico	Grado de decisión que el titular del puesto tiene para actuar en las diferentes actividades o tareas que participa; sobre que puestos tiene mando y responsabilidad y en que grado se afectan sus relaciones de trabajo.	Encuesta Observación

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1. Antecedentes de la empresa

COASA está ubicada en la aldea San Jorge, municipio de Zacapa, departamento de Zacapa; se constituyó el 28 de agosto de 1990 siendo el melón el principal cultivo de exportación, es la primer empresa en Guatemala que inició la producción de melón con tecnología de riego por goteo, con lo cual revoluciono el cultivo de nuestro país, a través de un equipo de investigación la empresa ha generado su propia tecnología o bien la ha adaptado a las condiciones de la zona, esto le ha permitido convertirse líder en Guatemala con la producción de melón de forma altamente tecnificada, es un ejemplo para otras empresas que ha copiado su sistema de producción.

Actualmente la empresa produce y exporta melón cumpliendo con los estándares de calidad de Del Monte, siendo uno de los mejores productos en el mercado internacional.

El cultivo de melón de Del monte en Guatemala se compone de dos temporadas de siembra y cosecha, inicia a partir de junio y finaliza un año después, la primera temporada inicia en septiembre y concluye en enero, la segunda inicia en diciembre y finaliza en mayo.

2.2. Misión

COASA., es una compañía que produce y exporta melón de alta calidad, fresca y confiabilidad; cumpliendo con los estándares de calidad Del Monte, siendo uno de los mejores productos en el mercado internacional.

2.3. Visión

Mantener el liderazgo como empresa altamente tecnificada en la producción y exportación del melón y otros productos diversificados no tradicionales, realizando un trabajo en equipo en la generación e implementación de tecnología, que permita obtener los mejores rendimientos de la más alta calidad y utilizando prácticas agrícolas que se ajusten a las normas de producción ambiental y seguridad del trabajador.

2.4. Políticas

La empresa es fiel cumplidora de las políticas corporativas de Del Monte donde se destaca lo siguiente:

- a. La excelencia de la gente de Del Monte
- b. La calidad de los productos de Del Monte
- c. El desarrollo de la actividad científica
- d. La eficiencia de las operaciones de compra
- e. La importancia del recurso humano
- f. La protección del ambiente
- g. La estabilidad y seguridad del trabajador

En cumplimiento de estos principios la empresa se ha destacado por la operación del melón más completa y confiable en donde el trabajador encuentra un ambiente agradable cumpliendo con sus responsabilidades y cumplimiento con el éxito de su empresa.

2.5. Responsabilidades

- a. Respetar las leyes ambientales
- b. Seguir las instrucciones de trabajo
- c. Proteger el ambiente
- d. Prevenir accidentes
- e. El cumplimiento de nuestros objetivos para el mejoramiento continuo de nuestras operaciones.

2.6. Beneficios para el trabajador

Además de los beneficios que por ley le corresponden al trabajador, la empresa tiene capacitaciones para la práctica que contribuya a su formación y al éxito de la empresa.

2.7. Compromiso de los trabajadores con la empresa

- a. Total entrega
- b. Responsabilidad y dedicación al trabajo esforzándose por un crecimiento mutuo.”²

² Video de antecedentes de la compañía, elaborado por el gerente general COASA, marzo 2005.

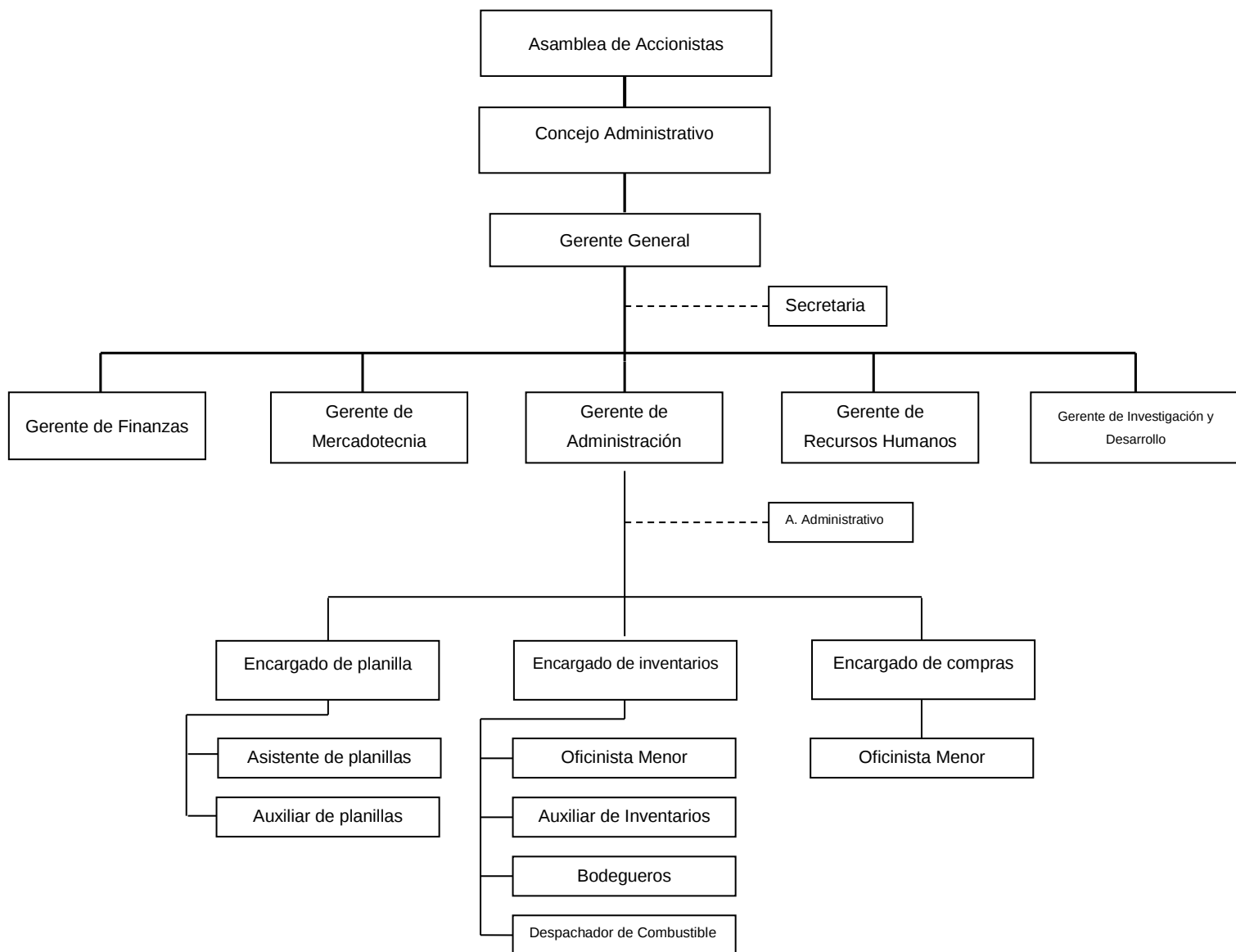


FIGURA 2 ORGANIGRAMA GENERAL, COASA.

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.1. Organización

“Debido a sus limitaciones individuales, los seres humanos tienen que cooperar unos con otros, y deben conformar organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que no podrían alcanzar mediante el esfuerzo individual. Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formada por dos o más personas cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella. Una organización solo existe cuando:

- a. Hay personas capaces de comunicarse
- b. Están dispuesta a actuar conjuntamente, y
- c. Desean obtener un objetivo común

Existen varias clases de necesidades que las organizaciones pueden llegar a satisfacer: emocionales, espirituales, intelectuales, económicas, etc. En síntesis, las organizaciones existen para que los miembros alcancen objetivos que no podrían lograr de manera aislada, debido a las limitaciones individuales. En consecuencia, las organizaciones se forman para superar estas limitaciones. En las organizaciones, la capacidad intelectual y la capacidad física no son las que impiden la consecución de muchos objetivos humanos sino la falta de habilidad para trabajar con otras personas de manera eficaz.”³

“La organización consiste en: 1) La identificación y clasificación de las actividades requeridas, 2) La agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos, 3) La asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de la autoridad (delegación) necesaria para supervisarlos y 4) La estipulación de coordinación horizontal (en un mismo o similar nivel organizacional) y vertical (entre las oficinas generales, una división y un departamento, por ejemplo) en la estructura organizacional.”⁴

3.2. Tipos de organización

³ Idalberto Chiavenato. Administración de recursos humanos. Quinta edición. McGraw Hill., pag. 7-8.

⁴ Harold Koontz / Heinz Weihrich. Administración. 11ª. edición., pag. 246.

3.2.1. Organización formal

“Esta organización debe ser flexible; debe dar lugar a la discrecionalidad, la ventajosa utilización del talento creativo y el reconocimiento de los gustos y capacidades individuales en las organizaciones más formales. No obstante, en una situación grupal los esfuerzos individuales deben canalizarse hacia metas grupales y organizacionales.

3.2.2. Organización informal

Es el conjunto de actividades personales sin un propósito común consciente, aunque favorable a resultados comunes. Es una red de relaciones personales y sociales no establecida ni requerida por la organización formal pero que surge espontáneamente de la asociación entre sí de las personas”.⁵

3.3. Estructura organizacional

“Una estructura organizacional debe diseñarse para determinar quien realizará cuales tareas y quién será responsable de qué resultados; para eliminar los obstáculos que resultan de la confusión e incertidumbre respecto de la asignación de actividades, y para tender redes de toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales”⁶. “Cuando los gerentes desarrollan o cambian la estructura, participan en el diseño organizacional, proceso que involucra decisiones sobre seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y descentralización, y formalización.”⁷

3.3.1. Especialización del trabajo

“Describe el grado en que las actividades de una organización se dividen en tareas separadas. La esencia de la especialización del trabajo es que un individuo no realiza todo el trabajo, sino que este se divide en etapas y cada etapa la concluye una persona diferente.

3.3.2. Departamentalización

⁵ Harold Koontz y Heinz Wehrich. Administración. 11a. edición. McGraw Hill., pag. 247-248.

⁶ Ibid., pag. 246.

⁷ Stephen P. Robbins / Mary Coulter. Administración, octava edición., pag. 234.

Toda organización tiene su forma específica de clasificar y agrupar las actividades laborales. La departamentalización funcional agrupa los trabajos según las funciones desempeñadas. Este enfoque se puede usar en todos los tipos de organizaciones, aunque las funciones cambian para reflejar el propósito y el trabajo de la organización. La departamentalización de productos agrupa los trabajos por línea de productos en este enfoque cada área importante de productos se coloca bajo la autoridad de un gerente que es responsable de todo lo que tiene que ver con esa línea de productos. La departamentalización geográfica agrupa los trabajos con base en el territorio o la geografía, como las regiones del sur, medio oeste o noroeste, o quizá las regiones estadounidense, europea, latinoamericana y de Asia y el Pacífico. La departamentalización de procesos agrupa los trabajos con base en el flujo de productos o clientes. En este enfoque, las utilidades de trabajo siguen un flujo de procesamiento natural de productos o incluso de clientes. Por último, la departamentalización de clientes agrupa los trabajos con base a los clientes que tienen necesidades y problemas comunes, los cuales se pueden atender mejor al tener especialistas para cada uno de ellos.”⁸

3.3.2.1. Departamentalización por función empresarial

“La agrupación de actividades de acuerdo con las funciones de una empresa (departamentalización funcional) expresa lo que la empresa hace típicamente. Dado que todas las empresas se dedican a la creación de algo útil y deseable para los demás, las funciones empresariales básicas son la producción (creación o agregación de utilidad a un bien o servicio), venta (El hallazgo de clientes, pacientes, estudiantes o miembros de cualquier otro grupo genérico dispuestos a aceptar el bien o servicio a cierto precio o costo) y financiamiento (obtención, cobro, resguardo y gastos de los fondos de la empresa). Ha parecido lógico agrupar estas actividades en departamentos como ingeniería, producción, ventas o comercialización y finanzas.

La departamentalización funcional es la base de uso más común para la organización de actividades y se halla presente en algún nivel de la estructura organizacional de casi todas las empresas. Las características de las funciones de ventas, producción y finanzas de las empresas son tan evidentes y tan ampliamente conocidas que constituyen la base no sólo de la organización departamental, sino también, y en mayor medida de la departamentalización de los niveles superiores.

Ventajas

⁸ Stephen P. Robbins / Mary Coulter. Administración, octava edición., pag. 234-240.

- a. Es el reflejo lógico de las funciones
- b. Se mantiene el poder y el prestigio de las funciones principales
- c. Se sigue el principio de la especialización ocupacional
- d. Se simplifica la capacitación
- e. Se cuenta con medios para un riguroso control desde la cima

Desventajas

- a. Se resta énfasis a los objetivos generales de la compañía
- b. El punto de vista del personal clave se sobrespecializa y estrecha
- c. Se reduce la coordinación entre funciones
- d. La responsabilidad de las utilidades se concentra exclusivamente en la cima
- e. Lenta adaptación a nuevas condiciones
- f. Se limita el desarrollo de gerentes generales”⁹

3.3.3. Cadena de mando

"Es la línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales más altos a los más bajos y define quien informa a quien. Ayuda a los empleados a responder preguntas como: "¿A quien recurro si tengo un problema?" ó "¿Ante quien soy responsable?. No es posible analizar la cadena de mando sin examinar otros tres conceptos: autoridad, responsabilidad y unidad de mando. Autoridad se refiere a los derechos inherentes de un puesto gerencial para decir al personal qué hacer y esperar que lo haga. Para facilitar la toma de decisiones y la coordinación, los gerentes de una organización forman parte de la cadena de mando y se les otorga cierto grado de autoridad para cumplir sus responsabilidades. Conforme los gerentes coordinan e integran el trabajo de los empleados, éstos asumen la obligación de llevar a cabo cualquier tarea asignada. Esta obligación o expectativa de desempeño se conoce como responsabilidad. Por último, el principio de unidad de mando (uno de los 14 principios de administración de Fayol) ayuda a mantener el concepto de una línea continua de autoridad. Este principio afirma que una persona debe informar solo a un gerente.¹⁰

3.3.4. Amplitud de control

⁹Harold Koontz y Heinz Weihrich. Administración. 11a. edición. McGraw Hill., pag. 272-273.

¹⁰ Stephen P. Robbins / Mary Coulter. Administración, octava edición., pag. 234-240.

“Es importante porque, en gran medida, determina el número de niveles y gerentes que tiene una organización. Siempre que todo permanezca sin cambios, cuanto mayor sea la amplitud, más eficiente será la organización.

El punto de vista contemporáneo de la amplitud de control reconoce que diversos factores influyen en el número adecuado de empleados que un gerente puede dirigir de manera eficiente y eficaz. Entre estos factores están las destrezas y capacidades del gerente y los empleados, y las características del trabajo que se realiza.

3.3.5 Centralización y descentralización

En algunas organizaciones, los gerentes de alto nivel toman todas las decisiones y los gerentes de niveles inferiores y empleados simplemente ejecutan las órdenes.

La centralización describe el grado en el que la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización. Si los gerentes de alto nivel toman las decisiones clave de la organización con una participación escasa o nula de los niveles inferiores, entonces la organización está centralizada. En contraste, cuando mas información proporcionen o las decisiones sean tomadas por los empleados de niveles inferiores, habrá mas descentralización.

3.3.6. Formalización

Se refiere al grado en el que los trabajos de una organización están estandarizados, y en el que las normas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados. Si un trabajo está muy formalizado, entonces la persona que lo realiza tiene poco poder de decisión en cuanto a lo que se realizará, cuándo se hará y cómo lo hará. Se espera que los empleados manejen el mismo insumo exactamente en la misma forma, lo que genera una producción consistente y uniforme. En organizaciones con un alto grado de formalización existen descripciones de trabajo explícitas, numerosas normas organizacionales y procedimientos claramente definidos que abarcan los procesos de trabajo. El grado de formalización varía ampliamente entre organizaciones, incluso dentro de ellas."¹¹

3.4. Diseño organizacional

3.4.1. Organización mecanicista

¹¹ Stephen P. Robbins / Mary Coulter., pag. 234-240.

“Una organización mecanicista es una estructura rígida y muy controlada. Se caracteriza por un alto grado de especialización, una departamentalización rígida, amplitudes de control reducidas, alto grado de formalización, una red de información limitada (principalmente comunicación hacia abajo), y un poco participación en la toma de decisiones de los empleados de niveles inferiores.

Las estructuras organizacionales mecanicistas tienden a ser máquinas dependen de manera considerable de normas, reglamentarias, tareas estandarizadas y controles similares. Este diseño organizacional trata de minimizar el impacto de personalidades y juicios diferentes. Así como de la ambigüedad, debido a que esta característica humanas son consideradas como ineficientes e incongruentes. Aunque no existe una organización totalmente mecanicista, casi todas las grandes corporaciones y oficinas gubernamentales tienen algunas de estas características.

3.4.2. Organización orgánica

En contraste directo con la forma mecanicista de organización se halla la organización orgánica, que es una estructura muy adaptable y flexible, así como la organización mecanicista es rígida y estable. En vez de tener trabajos y reglamentaciones estandarizados, la organización orgánica es flexible, lo que le permite cambiar rápidamente según lo requieran las necesidades. Las organizaciones orgánicas tienen división del trabajo, pero los trabajos que el personal realiza no son estandarizados. Los empleados están muy capacitados y se les ha conferido poder para manejar diversas actividades y problemas de trabajo; estas organizaciones utilizan con frecuencia equipo de trabajo. Los empleados de las organizaciones de tipo orgánico requieren reglas formales mínimas y poca supervisión directa. Sus niveles altos de destrezas y capacitación, el apoyo que proporciona otros miembros del equipo hacen innecesarios la formalización y los controles gerenciales rígidos.¹²

¹² Stephen P. Robbins / Mary Coulter. Administración, octava edición., pag. 241.

CUADRO 4 ORGANIZACIÓN MECANICISTA VERSUS ORGÁNICA

Mecanicista	Orgánica
• Alto grado de especialización • Departamentalización rígida • Cadena de mando definida • Amplitudes de control reducidas • Centralización • Alto grado de formalización	• Equipos interfuncionales • Equipos integrados por varios niveles jerárquicos • Libre flujo de información • Amplitudes de control externas • Descentralización • Formalización escasa

Fuente: Robbins / Coulter. Administración, octava edición., pag. 241.

3.5. Diseño de cargos

"Para la organización, el cargo es la base de la aplicación de las personas en las tareas organizacionales; para la persona, el cargo es una de las mayores fuentes de expectativa y motivación en la organización. Las personas siempre ocupan un cargo cuando ingresan en una organización. El concepto de cargo se fundamenta en las nociones de tarea, atribución y función.

3.5.1 Tarea

Actividad individual que ejecuta el ocupante del cargo. En general, es la actividad asignada a cargos simples y rutinarios (como los que ejercen los que trabajan por horas o los obreros).

3.5.2 Atribución

Actividad individual que ejecuta la persona que ocupa un cargo. En general se refiere a cargos más diferenciados (ocupados por quienes trabajan por meses o por los empleados de oficina), la atribución es una tarea más sofisticada, más intelectual y menos material."¹³

¹³ Idalberto Chiavenato. Administración de recursos humanos. Quinta edición. McGraw Hill., pag. 291-292.

3.5.3 Función

“Conjunto de tareas (cargos por horas) o atribuciones (cargos por meses) que el ocupante del cargo ejecuta de manera sistemática y reiterada. También puede ejecutarlas un individuo que, sin ocupar un cargo, desempeña una función de manera transitoria o definitiva. Para que un conjunto de tareas o atribuciones constituya una función, se requiere que se ejecuten de modo repetido.

3.5.4 Cargo

Conjunto de funciones (tareas o atribuciones) con posición definida en la estructura organizacional, en el organigrama. La posición define las relaciones entre el cargo y los demás cargos de la organización. En el fondo, son relaciones entre dos o más personas.”

El cargo se compone de todas las actividades desempeñadas por una persona, las cuales pueden incluirse en un todo unificado que ocupa una posición formal en el organigrama. Para desempeñar sus actividades, la persona que ocupa un cargo debe tener una posición definida en el organigrama. De este modo, un cargo constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de deberes que lo separan y lo distinguen de los demás cargos. La posición del cargo en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación, los subordinados y el departamento o división donde está situado.

En el organigrama, cada cargo se representa mediante un rectángulo con dos terminales de comunicación. El terminal de arriba, que lo liga al cargo superior, refleja la responsabilidad en términos de subordinación. El terminal de abajo, que lo liga a los cargos inferiores, refleja la autoridad en términos de supervisión. Ubicar un cargo en el organigrama implica indicar su nivel jerárquico (por ejemplo, dirección, gerencia, supervisión, ejecución), el área en que está situado (departamento o división), a quién reporta (quién es su superior inmediato), a quién supervisa (cuáles son sus subordinados directos) y cuáles son los cargos con que mantiene relaciones laterales.”¹⁴

¹⁴ Ibid., pag. 292.

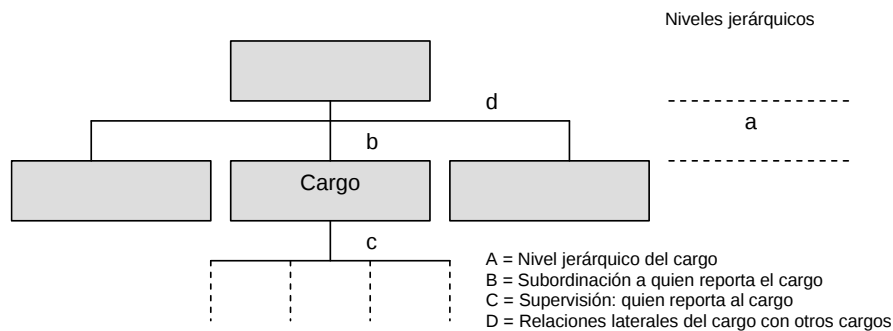


FIGURA 3 UBICACIÓN DEL CARGO EN EL ORGANIGRAMA

Fuente: Idalberto Chiavenato. Administración de recursos humanos. Quinta edición. McGraw Hill., pag. 293.

3.6. Descripción de cargos

“Es necesario describir un cargo, para conocer su contenido. La descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas de cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende.”¹⁵

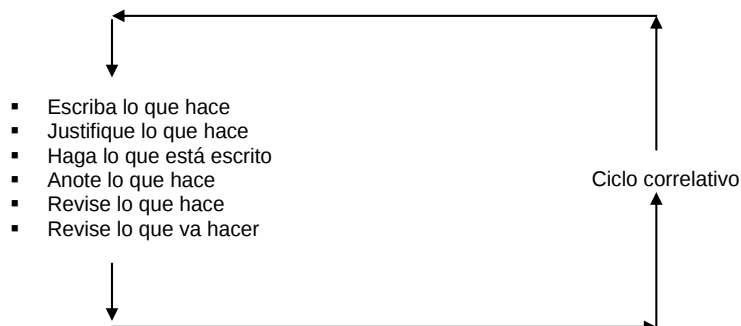


FIGURA 4. SISTEMA DE CALIDAD Y MEJORAMIENTO CONTINUO

Fuente: John S. Oakland, Gerenciamiento da qualidade –TQM, São Paulo, Nobel 1994, p. 111 en Idalberto Chiavenato., 331.

¹⁵ Idalberto Chiavenato. Administración de recursos humanos. Quinta edición. Mc Graw Hill., pag. 331.

Un cargo “puede ser descrito como una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y las responsabilidades de un cargo, que corresponden al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos en una organización”.¹⁶

Básicamente, tareas o funciones “son los elementos que conforman un rol de trabajo y que debe cumplir el ocupante del cargo”.¹⁷ Las fases que se ejecutan en el trabajo constituyen el cargo total. Un cargo “es la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona, que pueden unificarse en un solo concepto y ocupan un lugar formal en el organigrama”.¹⁸

3.7. Estructura del análisis de cargos

“La descripción de cargos es una simple exposición de las tareas o funciones que desempeña el ocupante de un cargo, en tanto que el análisis de cargos es una verificación comparativa de las exigencias (requisitos) que dichas tareas o funciones imponen al ocupante. En otras palabras cuáles son los requisitos físicos e intelectuales que debe tener el empleado para el desempeño adecuado del cargo, cuáles son las responsabilidades que el cargo le impone y en qué condiciones debe desempeñar el cargo.

En general, el análisis de cargos se refiere a cuatro áreas de requisitos aplicadas casi siempre a cualquier tipo o nivel de cargo:

- a. Requisitos intelectuales
- b. Requisitos físicos
- c. Responsabilidades implícitas
- d. Condiciones de trabajo.

Cada una de estas áreas está dividida generalmente en varios factores de especificaciones.”¹⁹

¹⁶ Idalberto Chiavenato. Administración de recursos humanos. Quinta edición. Mc Graw Hill., pag. 79

¹⁷ Idalberto Chiavenato. Administración de recursos humanos. Quinta edición. Mc Graw Hill., pag. 46

¹⁸ Ibid Idalberto Chiavenato. Administración de recursos humanos. Quinta edición. Mc Graw Hill., pag. 332.

¹⁹ Idalberto Chiavenato., pag. 334.

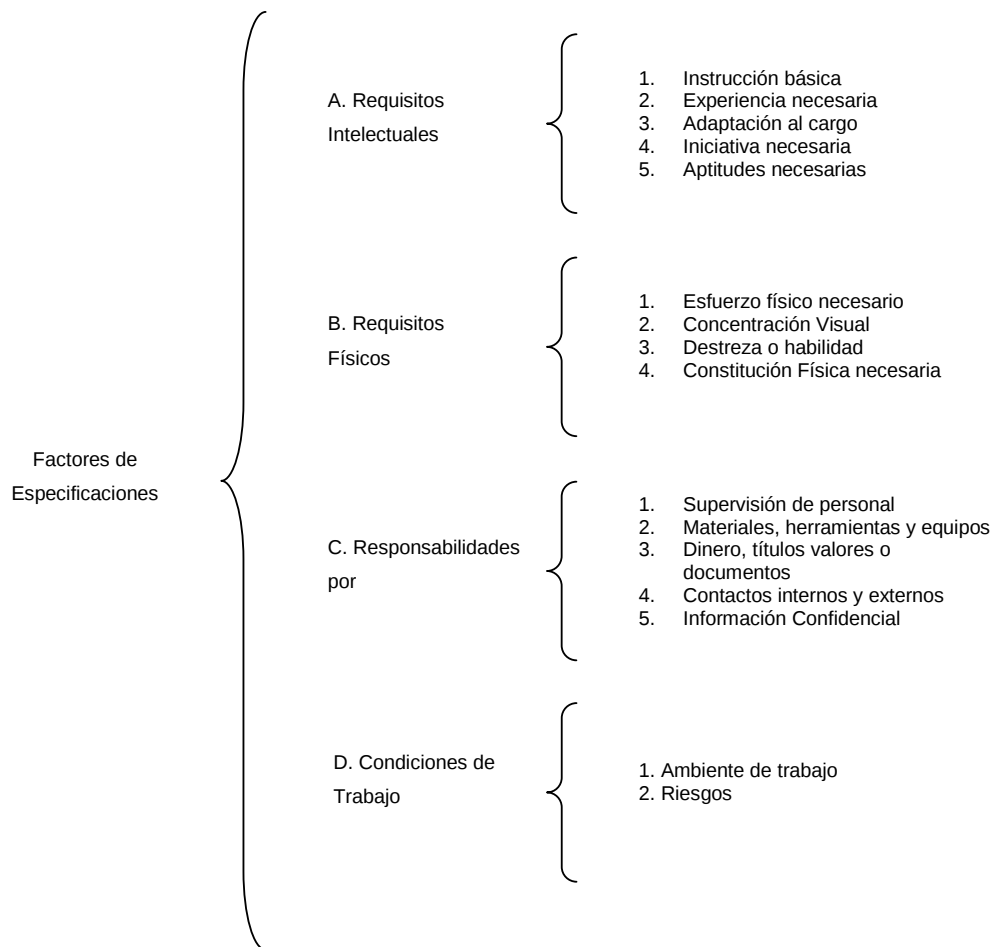


FIGURA 5. FACTORES DE ESPECIFICACIONES: ESQUEMA SIMPLIFICADO

Fuente: Idalberto Chiavenato. Administración de recursos humanos. Quinta edición. Mc Graw Hill., pag. 334.

3.7.1. Requisitos intelectuales

“Tienen que ver con las exigencias del cargo en lo referente a los requisitos intelectuales que el empleado debe poseer para desempeñar el cargo de manera adecuada. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de especificaciones:

- a. Instrucción básica
- b. Experiencia básica
- c. Adaptabilidad al cargo
- d. Iniciativa necesaria
- e. Aptitudes necesarias”²⁰

²⁰ Idalberto Chiavenato. Administración de recursos humanos. Quinta edición. Mc Graw Hill., pag. 335.

3.7.2. Requisitos físicos

“Tienen que ver con la cantidad y continuidad de energía y de esfuerzos físicos y mentales requeridos, y la fatiga provocada, así como con la constitución física que necesita el empleado para desempeñar el cargo adecuadamente. Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores de especificaciones:

- a. Esfuerzo físico necesario
- b. Capacidad visual
- c. Destreza o habilidad
- d. Construcción física necesaria

3.7.3 Responsabilidades implícitas

Se refieren a la responsabilidad que tiene el ocupante del cargo además del trabajo normal y de sus funciones por la supervisión directa o indirecta del trabajo de sus subordinados, por el material, las herramientas o equipo que utiliza, por el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos valores o documentos, las pérdidas o ganancias de la empresa, los contactos externos o internos y la información confidencial. En consecuencia debe responsabilizarse por:

- a. Supervisión persona
- b. Material, herramientas o equipos
- c. Dinero, títulos valores o documentos
- d. Contactos, internos o externos
- e. Información confidencial

3.7.4. Condiciones de trabajo

Se refiere a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo, y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos, lo cual exige que el ocupante del cargo se adapte bien para mantener su productividad y rendimiento en sus funciones. Evalúa el grado de adaptación del elemento humano al ambiente y al equipo, y facilitan su desempeño. Comprenden los siguientes factores de especificaciones:²¹

²¹ Ibid., pag 235-236.

- a. “Ambiente de trabajo
- b. Riesgo

Desde el punto de vista de los factores de especificaciones, el análisis de cargos puede estructurarse mediante un esquema de estandarización que facilite, en gran parte, la recolección de información y permita tener una base aceptable de comparación entre los cargos.

3.8. Métodos de descripción y análisis de cargos

La descripción de cargos son responsabilidad de línea y función del staff, es decir, la línea responde por las informaciones ofrecidas, en tanto que la prestación de servicios de obtención y manejo de información es responsabilidad del staff, representado en primera instancia por el analista de cargos, quien puede ser un especializado del staff, el jefe del departamento en que está localizado el cargo que va a describirse y analizarse, o el propio ocupante del cargo. Los métodos que más se utilizan en la descripción y el análisis de cargos son:

- a. Observación directa
- b. Cuestionario
- c. Entrevista directa
- d. Métodos mixtos

3.8.1. Método de observación directa

Es uno de los métodos más utilizados, tanto por ser el más antiguo históricamente como por su eficiencia. Su aplicación resulta mucho más eficaz cuando se consideran estudios de micromovimientos, y de tiempos y métodos. El análisis del cargo se efectúa observando al ocupante del cargo, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el análisis de cargos anota los datos clave de su observación en la hoja de análisis de cargos. Es más recomendable para aplicarlo a los trabajos que comprenden operaciones manuales o que sean sencillos y repetitivos.²²

“Algunos cargos rutinarios permiten la observación directa, pues el volumen de contenido manual puede verificarse con facilidad mediante la observación. Dado que no en todos los casos la observación responde todas las preguntas ni disipa todas las dudas, por lo general va acompañada de entrevista y análisis con el ocupante del cargo o con el supervisor.

²² Ibid., pag. 336-338.

a. Características

- a.1 El analista de cargos recolecta los datos acerca de un cargo mediante la observación de las actividades que realiza el ocupante de éste.
- a.2 La participación del analista de cargos en la recolección de la información es activa; la del ocupante es pasiva.

b. Ventajas

- b.1 Veracidad de los datos obtenidos, debido a que se originan en una sola fuente (analista de cargos) y al hecho de que ésta sea ajena a los intereses de quien ejecuta el trabajo.
- b.2 No requiere que el ocupante del cargo deje de realizar sus labores.
- b.3 Método ideal para aplicarlo en cargos sencillos y repetitivos.
- b.4 Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la fórmula básica del análisis de cargos (qué hace, cómo lo hace y por qué lo hace).

c. Desventajas

- c.1 Costo elevado porque el analista de cargos requiere invertir bastante tiempo para que el método sea completo.
- c.2 La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante del cargo, no permite obtener datos importantes para el análisis.
- c.3 No se recomienda aplicarlo en cargos que no sean sencillos ni repetitivos.

Se aconseja que este método se aplique en combinación con otros para que el análisis se más completo y preciso.”²³

3.8.2. Método del cuestionario

“Para realizar el análisis, se solicita al personal (en general, los que ejercen el cargo que será analizado, o sus jefes o supervisores) que diligencia un cuestionario de análisis de cargos y registre todas las indicaciones posibles acerca del cargo su contenido y sus características.

Cuando se trate de una gran cantidad de cargos semejantes, de naturaleza rutinaria y burocrática, es más rápido y económico elaborar un cuestionario que se distribuya a todos los

²³ Ibid., pag. 338-339.

ocupantes de esos cargos. El cuestionario debe elaborarse de manera que permita obtener respuesta correcta e información útil. Antes de aplicarlo, deben conocerlo al menos un ocupante del cargo y su superior para establecer la pertinencia y adecuación de las preguntas, y eliminar los detalles innecesarios, las distorsiones, la falta de relación o las posibles ambigüedades de las preguntas.

a. Características

- a.1 La recolección de datos sobre un cargo se efectúa mediante un cuestionario de análisis del cargo, que llena el ocupante o su superior.
- b.1 La participación del analista de cargos en la recolección de cargos es pasiva (recibe el cuestionario); la del ocupantes es activa (llena el cuestionario).

b. Ventajas

- b.1 Los ocupantes del cargo y sus jefes directos pueden llenar el cuestionario conjunta o secuencialmente; de esta manera se proporciona una visión más amplia de su contenido y sus características, además de que participan varias instancias jerárquicas.
- b.2 Este método es el más económico para análisis de cargos.
- b.3 También es el que más personas abarca, pues el cuestionario puede ser distribuido a todos los ocupantes de cargos y devuelto con relativa rapidez, tan pronto como lo hayan respondido. Esto no ocurre con los demás métodos del análisis de cargos.
- b.4 Es el método ideal para analizar cargos de alto nivel, sin afectar el tiempo ni las actividades de los ejecutivos.”²⁴

c. Desventajas

- c.1 “No se recomienda su aplicación a cargos de bajo nivel, en los cuales el ocupante tiene dificultad para interpretarlo y responderlo por escrito.
- c.2 Exige que se planee y se elabore con cuidado.
- c.3 Tiende a ser superficial o distorsionado en lo referente a la calidad de las respuestas escritas.

3.8.3. Método de la entrevista

²⁴ Ibid., pag. 340.

El enfoque mas flexible y productivo en el análisis de cargos es la entrevista que el analista hace al ocupante del cargo. Si esta bien estructurada, puede obtenerse información acerca de todos los aspectos del cargo, la naturaleza y la secuencia de las diversas tareas que comprende el cargo, y de los porqués y los cuándo. Puede hacerse con relación a las habilidades requeridas para ocupar el cargo, permite intercambiar información obtenida de los ocupantes de otros cargos semejantes, verificar las incoherencias en los informes y, si es necesario, consultar al supervisor inmediato para asegurarse de que los detalles obtenidos son validos. Garantiza una interacción frente a frente entre el analista y el empleado, lo cual permite una eliminación de dudas y desconfianzas, principalmente frente a empleados obstrutores y obstinados. En la actualidad, los responsables de elaborar los planes de análisis de cargos prefieren este método basado en el contacto directo y en los mecanismos de colaboración y participación.

El método de la entrevista directa consiste en recolectar los elementos relacionados con el cargo que se pretende analizar, mediante un acercamiento directo y verbal con el ocupante o con su jefe directo. Puede realizarse con uno de ellos o con ambos, juntos o separados.

a. Características

- a.1 La recolección de datos se lleva a cabo mediante una entrevista del analista con el ocupante del cargo, en la que se hacen preguntas y se dan respuestas verbales.
- a.2 La participación del analista y del ocupante del cargo es activa.²⁵

b. Ventajas

- b.1 “Los datos relativos a un cargo se obtienen de quienes lo conocen mejor.
- b.2 Hay posibilidad de analizar y aclarar todas las dudas.
- b.3 Este método es el de mejor calidad y el que proporciona mayor rendimiento en el análisis, debido a la manera racional de reunir los datos.
- b.4 No tiene contraindicaciones. Puede aplicarse a cualquier tipo o nivel de cargo.

c. Desventajas

²⁵ Ibid., pag. 341.

- c.1 Una entrevista mal conducida puede llevar a que el personal reaccione de modo negativo, no la comprenda ni acepte sus objetivos.
- c.2 Puede generar confusión entre opiniones y hechos.
- c.3 Se pierde demasiado tiempo, si el analista de cargos no se prepara bien para realizarla.
- c.4 Costo operativo elevado: exige analistas expertos y parálisis del trabajo del ocupante del cargo.

CUADRO 5 TIPO DE PARTICIPACIÓN EN LA RECOLECCIÓN DE DATOS SOBRE EL CARGO

Métodos	Participación	
	Del analista	Del ocupante
Observación	Activa	Pasiva
Cuestionario	Pasiva	Activa
Entrevista	Activa	Activa

Fuente: Idalberto Chiavenato. Administración de recursos humanos. Quinta edición. Mc Graw Hill., pag. 342.

3.8.4. Métodos mixtos

Es evidente que cada uno de los métodos de análisis posee ciertas características, ventajas y desventajas. Para contrarrestar las desventajas y obtener el mayor provecho posible de las ventajas, se recomienda utilizar métodos mixtos, combinaciones eclécticas de dos o más métodos de análisis.²⁶

“Los más utilizados son:

- a. Cuestionario y entrevista, ambos con el ocupante del cargo. Primero el ocupante responde el cuestionario y después presenta una entrevista rápida; el cuestionario se tendrá como referencia.
- b. Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior para profundizar y aclarar los datos, obtenidos.
- c. Cuestionario y entrevista, ambos con el superior.
- d. Observación directa con el ocupante del cargo y entrevista con el superior.
- e. Cuestionario y observación directa, ambos con el ocupante del cargo.

²⁶ Ibid., pag. 342-343

f. Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante, del cargo, etc.

La elección de estas combinaciones dependerá de las particularidades de cada empresa, como objetivos del análisis y descripción de cargos, personal disponible para esta tarea, etc.”²⁷

3.9. Concepto de manual

“Manual, como el propio nombre lo dice, es un libro que se tiene a mano. Es un compendio, es decir, una colección de textos catalogados y fácilmente localizables. En administración, manual es un conjunto de instrucciones, debidamente ordenadas y clasificadas, que proporciona información rápida y organizada sobre las prácticas administrativas. Contiene datos e información respecto a procedimientos, instrucciones, normas de servicio etc. En el manual se incluye todos los de textos (reglamentos, procedimientos, normas de servicio, circulares, etc.) que están en vigor en la empresa, mientras que los textos anticuados son retirados de él. Así, a medida que las cosas cambian, el Manual sufre actualizaciones. En el fondo, el manual constituye la oficialización (aquello que es decidido oficialmente por la empresa) de las prácticas administrativas que todos deben obedecer.

3.9.1. Finalidad de los manuales

Los manuales tienen varias finalidades, dentro de las cuales se pueden citar:

- a. Cubrir preferentemente las funciones de la organización con personas de la propia empresa.
- b. Reclutar personal mejor o igual al existente.
- c. “Reclutarlo, siempre que sea posible, en el propio local donde el trabajo será realizado.
- d. Mantener un registro del potencial humano destinado a suplir posibles vacantes o completar nuevas funciones.
- e. Utilizar para cubrir toda y cualquier función, a la persona más adecuada, todo empleado admitido deberá tener, potencialmente, aptitudes para otras funciones, además de la función que comienza.
- f. Admitir solamente a personas que, además de cumplir con los requisitos básicos de la función satisfagan las normas de salud establecidas y cuyos antecedentes morales y comerciales en nada dañen su reputación.

²⁷ Ibid., pag. 343.

- g. Admitir y mantener empleados menores de 18 años solamente si estudian en la secundaria y presentan progresos en sus estudios y que provengan de medios con buenos antecedentes familiares.
- h. Admitir y mantener en funciones parientes próximos (consanguíneos o afines) de funcionarios solo que no tengan relación de subordinación directa con estos.
- i. Proporcionar a todo funcionario recién admitido la orientación adecuada para que se integre perfectamente a la compañía y el grupo.
- j. Proporcionar cursos y capacitación adecuada a todos las personas para un buen desempeño de sus funciones y para su desarrollo continuo, como también buscar el progreso técnico, funcional y económico del funcionario.
- k. Mantener una fuerza de trabajo que satisfaga cuantitativa y cualitativamente las necesidades de la empresa a corto, mediano y largo plazos.
- l. Evaluar continuamente el desempeño de todos los funcionarios con fines de transferencias, promociones, capacitación y conocimiento de forma genera, de la calidad del potencial humano de la empresa.
- m. Las transferencias de ciudad a ciudad, a no ser en casos especiales, solamente serán hechas cuando impliquen promoción.
- n. En las transferencias entre las compañías asociadas, corresponderá a la que recibe al funcionario el gasto de salario y acreditación del tiempo.
- o. Efectuar todas las promociones con carácter interino, respetando un límite máximo de seis meses.
- p. Toda promoción debe implicar aumento de salario como incentivo.
- q. Remunerar de forma adecuada, de acuerdo con el valor individual, los servicios que prestaran las funciones, la oferta y demanda en el mercado de mano de obra y las disponibilidades financieras de la empresa para ese fin.
- r. "Mantener una interrelación salarial equitativa entre las diversas funciones, con respecto de las variaciones del mercado de trabajo en las diversas áreas geográficas.
- s. Desarrollar planes que tiendan a proporcionar a los empleados beneficios educacionales, financieros, medicó hospitalarios y de previsión.
- t. Proporcionar a los empleados condiciones materiales adecuadas al desempeño de las respectivas funciones.
- u. Aprovechar del mejor modo posible las capacidades y habilidades individuales.
- v. Constituyen una reunión de informaciones clasificadas y catalogadas, de formas sistemática, respecto de todas las prácticas administrativas de la empresa. En los manuales se archivan las normas de servicios y otros textos que veremos mas adelante.
- w. Son elaborados para eliminar dudas. Son de utilidad para las personas que desconocen los detalles de las prácticas administrativas o que tienen duda sobre ellas. Quien las conoce no necesita consultar los manuales y las normas de servicio, pero constituyen un

instrumento de consulta permanente y obligatoria para quien desconoce las prácticas administrativas. Las inexistencias de los manuales pasaría inadvertida para quien los conoce, pero representaría un tremendo desperdicio de tiempo y trabajo para quien necesita conocerlos y consultarlos.

- x. Proporcionan condiciones de buen funcionamiento para la empresa a través de información lisa y disponible para las personas que trabajan en ella.²⁸

3.9.2. Funciones de los manuales

Los manuales representan un enorme avance de la función administrativa de organizar la empresa, dotándola de reglas adecuadas para su buen funcionamiento. Las funciones de los manuales son básicamente las siguientes:

- a. Burocratizar las empresa, esto es, proporcionar a la empresa una de las características de la burocracia, que es la formalización. Formalizar significa hacer que las comunicaciones sean escritas y documentadas. En este caso, las practicas administrativas en vigor en la empresa y archivan en el manual. Así surge otra característica de la burocracia: las reglas y los reglamentos son obligatorios pues constan en el manual que se entrega a todas las personas que trabajan en la empresa. El manual se transforma en depósito de las normas administrativas de la empresa, y es ahí donde debe buscárselas.”²⁹
- b. “Facilitar el acceso a la información, de forma organizada, sistemática y con criterio, por lo cual constituyen un instrumento de consulta permanente para todas las personas de la empresa.
- c. Estandarizar y uniformar el desempeño de las personas. Estas deben trabajar estrictamente de acuerdo con las normas de servicio que están en el manual. Ello limita la creatividad del personal, pero permite que los trabajos sean ejecutados de manera uniforme y constante.
- d. Agilizar el funcionamiento de la empresa, haciendo que las personas no pierdan tiempo en verificar como deben hacerse las cosas.

Si esas funciones se logran, el manual será considerado un importante instrumento de administración de la empresa.”³⁰

²⁸ Idalberto Chiavenato. Iniciación a la organización y el control., pag. 90-91.

²⁹ Ibid., pag. 91-92.

³⁰ Ibid., pag. 93.

3.10 Manual de puestos y funciones

“Tiene presentación narrativa y persigue indicar para cada puesto (no empleado), funciones, derechos, obligaciones y relaciones jerárquicas.

Este manual complementa al de procedimientos, ya que cada paso en la secuencia que marca el manual de procedimientos, existe una persona haciéndolo. Este trabajo está amparado por el manual de puestos y funciones.

Anotaciones a observar en la redacción de los elementos que conforman la descripción del puesto:

3.10.1 Código del puesto

Este es un número clave que en algunas empresas se utiliza para efectos de ordenamiento y fácil localización de los mismos.

3.10.2 Título del puesto

Anotar el nombre con que formalmente (vía presupuesto, nómina de pago, contrato de trabajo, etc.) se ha denominado el puesto.”³¹

3.10.3 Inmediato superior

“Señalar el nombre del puesto de la persona de quien recibe órdenes y/o instrucciones directamente en su trabajo.

3.10.4 Subalternos

Indicar el nombre de los puestos a los cuales dirige, supervisa o controla directamente en el desarrollo del trabajo.

3.10.5 Descripción del puesto

³¹ Alvaro Zaa Krings. Organización y métodos.,pag. 89.

Esta es una descripción sucinta de aspectos esenciales y específicos de las tareas o labores asignadas al puesto, lo que hace que se distinga del resto de puestos existentes en la empresa. En este apartado se define si el trabajo es de naturaleza operativo de oficio, técnico, profesional o administrativo, su complejidad, responsabilidad y autoridad, las instrucciones que recibe la supervisión recibida y/o ejercida, así como el grado de independencia de criterio para el desarrollo del trabajo y cómo son recibidas y evaluadas las labores o tareas realizadas.

3.10.6 Especificaciones de puesto

- a. Atribuciones: Es la descripción breve, en términos generales y con algún orden de importancia, las tareas o labores que son características del puesto. En este apartado se debe pretender incluir todas las tareas o labores que se realizan en cada uno de los puestos, ni todas las que se describen serán limitadas de lo que debe desempeñar la persona que ocupa ese puesto de trabajo; por lo tanto, este es un apartado representativo de un puesto en particular y existen varias formas de enmarcar su descripción:
 - a.1 Atribuciones específicas, generales, especiales, particulares, etc.
 - a.2 Atribuciones diarias, semanales, mensuales, anuales, etc.
 - a.3 Atribuciones de las más a la menos importante.
 - a.4 Atribuciones descritas de acuerdo a un orden correlativo de un proceso o sistema de trabajo definido.”³²
- b. Relaciones de trabajo: “Describe los contactos personales y de relaciones públicas que los empleados deben mantener en el desempeño de sus atribuciones tanto en forma intra como interinstitucional.
- c. Autoridad: Es la descripción del grado de decisión que el titular del puesto tiene para actuar en las diferentes actividades, tareas o labores que participa; sobre qué puestos tienen mando y responsabilidad y en qué grado se afectan sus relaciones de trabajo.
- d. Responsabilidades: Se refiere a la descripción de los elementos que inciden en la participación del servidor en la custodia, despacho, uso de equipo y mobiliario, valores; así como por la eficiencia en el trabajo. Deben indicarse en orden de prioridades y conforme su cuantía de utilización.

³² Ibid., pag. 89-90

e. Requisitos mínimos exigidos: Es la indicación de los requerimientos mínimos de educación formal, especialización, experiencia, conocimientos, habilidades y/o destrezas que un candidato debe reunir para ocupar un puesto de trabajo. En esta sección también puede señalarse la alternativa de requisitos que puede llenar un candidato al puesto vacante, aquí se enumeran en un estricto orden, los siguientes:

e.1 Educativos: Grado de educación escolar, media y/o universitario indispensable.

e.2 Experiencias: Describe el conjunto de conocimientos prácticos y/o técnicos que se requieren del candidato para el desarrollo del trabajo; preferentemente se debe dar en función del tiempo de práctica dentro y/o fuera de la empresa o institución.

e.3 Habilidades y/o destrezas: La habilidad debe entenderse como la capacidad mental para comprender y entender las formas de dar y recibir órdenes, instrucciones, mensajes u otras formas o maneras de relación de trabajo.

f. Otros requisitos: Aunque no es determinante para algunos casos esta sección, puede servir como complemento a la información otorgada al aspirante del puesto o a las autoridades para contratarlo correctamente. Puede indicar, el esfuerzo con el grado de concentración y atención necesaria para ejecutar las labores, el esfuerzo visual, auditivo o muscular requerido para el desarrollo de las tareas asignadas.³³

“Las condiciones de trabajo tanto ambientales agradables o desagradables bajo las cuales debe actuarse y bajo las cuales el empleado no puede ejercer control alguno y que pueden afectar su estado físico o mental y exponerlo a accidentes o enfermedades que lo incapaciten parcial o totalmente en sus labores. Las experiencias en otros puestos de trabajo; conocimiento y/o dominio de idiomas, edad límite requerida, sexo, antecedentes laborales, penales y/o policíacos, etc.”³⁴

³³ Ibid., pag. 90-92.

³⁴ Ibid., pag. 92.

CUADRO 6 FORMATO DE LA DESCRIPCIÓN DEL PUESTO Y SUS FUNCIONES

Manual de puestos y funciones
Código del puesto:
Título del puesto:
Ubicación administrativa:
Inmediato superior:
Subalternos:
Especificaciones del puesto
Atribuciones:
Relaciones de trabajo:
Autoridad:
Requisitos mínimos exigidos:
a. Educativos
b. Experiencia
c. Habilidades y destrezas
Otros requisitos:

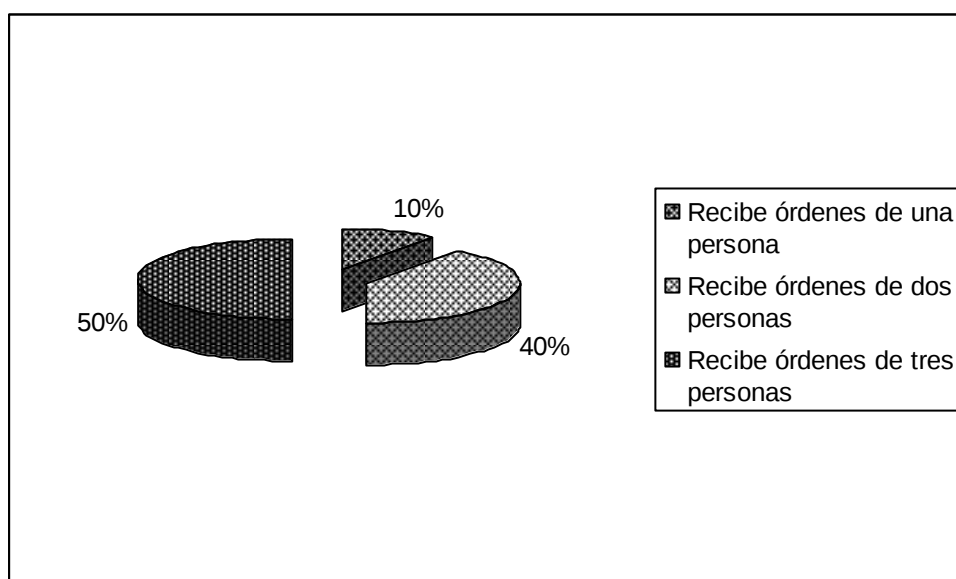
Fuente: Alvaro Zaa Krings. Organización y métodos., pag. 93.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Subordinación

De acuerdo a la investigación realizada en base a encuestas, basándonos en la pregunta ¿Indique de cuántas personas recibe órdenes y/o instrucciones directamente en su trabajo? el resultado obtenido fue el siguiente:

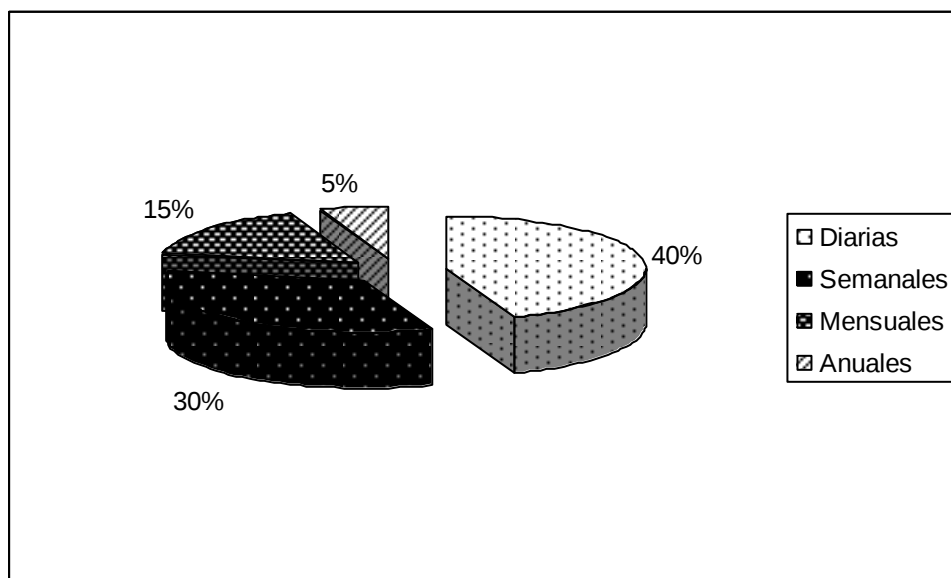


GRÁFICA 1. SUBORDINACIÓN DE LOS EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA COMPAÑÍA AGRÍCOLA, S.A.

Fuente: Elaboración propia.

4.2 Ejecución

De la pregunta ¿Cómo realizan sus tareas o labores los empleados del departamento administrativo? se obtuvo el siguiente resultado:

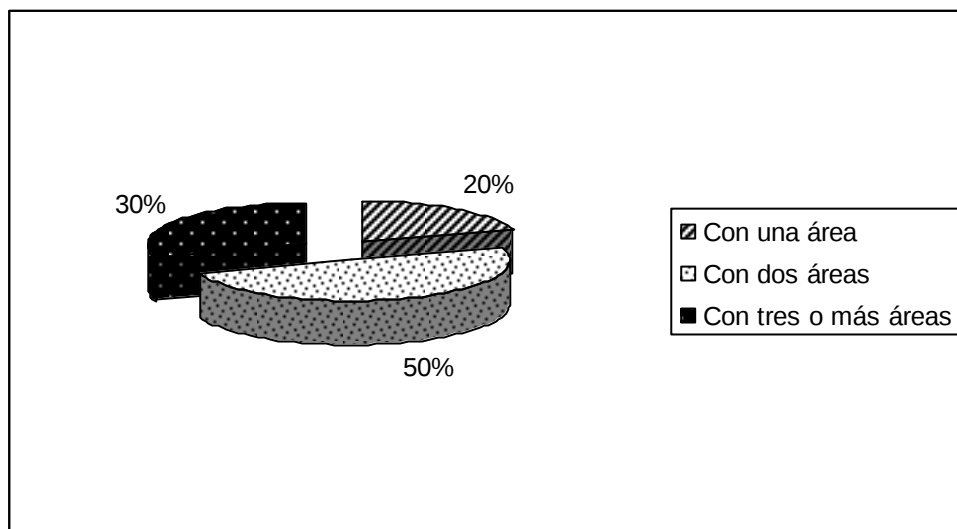


GRÁFICA 2. REALIZACIÓN DE LAS TAREAS O LABORES DE LOS EMPLEADOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA

Fuente: Elaboración propia.

4.3 Relación de cargos

Algunos empleados de la Compañía Agrícola para el desempeño de sus labores requiere que se mantenga una buena relación de trabajo con otras áreas, en base a encuestas se realizó la pregunta: Según el cargo que usted desempeña ¿Con cuántas áreas mantiene relación para el desempeño de sus atribuciones? obteniéndose el resultado siguiente:

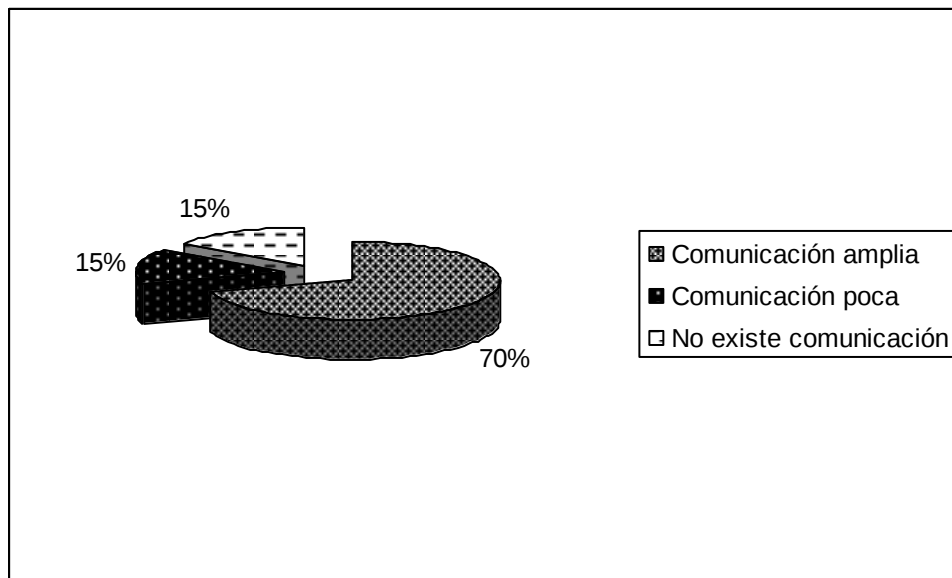


GRÁFICA 3. ÁREAS CON LAS CUALES SE MANTIENE RELACIÓN PARA EL DESEMPEÑO DE SUS ATRIBUCIONES.

Fuente: Elaboración propia.

4.4 Comunicación

El establecimiento de una buena comunicación en cualquier institución es elemental porque a través de ella se constituye el canal sobre el cual fluye toda información que se emita por los diferentes empleados, el análisis de los resultados obtenidos de acuerdo a la pregunta: ¿Cómo es la comunicación que tienen los empleados del área administrativa con otros departamentos importantes? Se obtuvo el siguiente resultado:



GRÁFICA 4. COMUNICACIÓN QUE TIENEN LOS EMPLEADOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA CON OTROS DEPARTAMENTOS IMPORTANTES.

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

1. Los parámetros a calificar para la contratación de personal, son los adecuados en base a la política de contratación ya que se toma en cuenta el título académico, sexo, edad, experiencia laboral, los cuales permiten mantener la igualdad de oportunidades de empleo.
2. El personal que labora en la Compañía Agrícola S.A., cumple con los requisitos intelectuales en los cuales se toma en cuenta las relaciones interpersonales, iniciativa, creatividad, liderazgo, personalidad, etc; sobre todo el buen desarrollo de las funciones dentro del departamento administrativo.
3. Cuenta con un ambiente agradable de trabajo, ya que se lleva un proceso en cuanto a las actividades que se realizan, coordinando las tareas entre las diferentes áreas, las cuales dependen unas de otras para la realización de las actividades que desempeñan, así también relacionándose con entidades externas.
4. Cada función que realiza el personal administrativo de la Compañía Agrícola S.A, carece de un manual que lo guíe en la realización de sus actividades que tiene bajo su responsabilidad, por lo que se ha concluido que lo realizan de forma verbal lo cual con el tiempo se llegan a olvidar detalles, logrando así un mal manejo de funciones con resultados no deseados, lo que provocaría estrés al personal a tratar de recordar puntos claves para realizar bien sus funciones específicas dentro de la compañía.
5. Los empleados de la Compañía Agrícola, S.A. realizan sus funciones de acuerdo con las necesidades que surgen diariamente u órdenes asignadas por su superior, en base al nivel jerárquico que posee el cargo y el grado de autoridad que tenga en sus subalternos; por lo que es de importancia contar con un manual de funciones, para que el personal no solo esté enterado en forma verbal de las tareas que debe desempeñar, sino que también se le de a conocer en forma escrita.

RECOMENDACIONES

1. En cuanto al título académico, sexo, edad, experiencia laboral para mantener la igualdad de oportunidades de empleo, se debe de continuar con la misma política de contratación y así brindar un clima organizacional favorable y un servicio de calidad.
2. La organización debe tomar en cuenta las habilidades y destrezas que posee cada empleado antes de asignarle un puesto, para que éste pueda desarrollar con eficiencia sus actividades.
3. La relación que existe entre las diferentes áreas es uno de los puntos más importantes de la organización, ya que debe existir una amplia comunicación para que se lleve un proceso bien estructurado y llegar a la meta fijada por la organización.
4. La Compañía Agrícola, S.A. debe implementar el uso de un manual de funciones en el cual se describan en forma detallada las funciones que le corresponda realizar a cada empleado del departamento administrativo, como una obligación para identificar y llevar a cabo lo que se le solicite y como un derecho para que no le sobrecarguen tareas que no le corresponda realizar al cargo que esta desempeñando, con el objetivo principal de realizar la propuesta en el informe presentado.
5. Cada empleado debe tener conocimiento de su nivel jerárquico, ya que debe tener claro de que cargo (persona) debe recibir órdenes, al igual que cargos están bajo su responsabilidad, para poder asignarles tareas y que todo marche hacia una misma meta.

BIBLIOGRAFÍA

Chávez Zepeda, Juan José, **Elaboración de diseños de investigación**, 3ª. Edición, Guatemala, Editorial Mundicolor, año 1998.

Chiavenato, Idalberto, **Iniciación a la organización y el control**, México DF, Editorial McGraw Hill, año 2000.

Chiavenato, Idalberto, **Administración de recursos humanos**, 5ª. Edición, México DF, Editorial McGraw Hill, año 2000.

Enciclopedia Encarta año 2006, versión electrónica.

Koontz, Harold y Weihrich, Heinz, **Administración una perspectiva global**, 11a. Edición, México DF, Editorial McGraw Hill, año 1998.

Robbins, Stephen P. / Coulter, Mary, **Administración**, 8ª. Edición, México DF, Editorial Pearson Educación, año 2005.

Zea Krings, Alvaro, **Organización y métodos**, Guatemala, Editorial Quality Print, año 1999.

