



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES  
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

**MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS PARA EL INSTITUTO POSTAL  
TELEGRÁFICO DE VENEZUELA (IPOSTEL)  
CUMANÁ, ESTADO SUCRE. AÑO 2011**

Tutor:  
Profesor Luis Martínez

Presentado por:  
Br Robert Otero

Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciado en  
Gerencia de Recursos Humanos.

Cumaná, junio de 2011



**MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS PARA EL INSTITUTO  
POSTAL TELEGRÁFICO DE VENEZUELA (IPOSTEL),  
CUMANÁ, ESTADO SUCRE. Año 2011**

Aprobado por:

Profesora Oly Mata  
Jurado

Profesora Marienma Ramirez  
Jurado

Profesor Luis Martinez  
Asesor

Este Trabajo Fue evaluado con la categoría de:

APROBADO

Cumaná, junio de 2011

## INDICE

|                                                 |     |
|-------------------------------------------------|-----|
| DEDICATORIA .....                               | i   |
| AGRADECIMIENTOS .....                           | ii  |
| INDICE DE CUADROS .....                         | iii |
| RESUMEN .....                                   | v   |
| INTRODUCCIÓN.....                               | 1   |
| CAPÍTULO I .....                                | 4   |
| EL PROBLEMA .....                               | 4   |
| 1.1 Planteamiento del Problema .....            | 4   |
| 1.2 Objetivos de la Investigación .....         | 7   |
| 1.2.1 Objetivo General .....                    | 7   |
| 1.2.2 Objetivos Específicos .....               | 8   |
| 1.3 Justificación .....                         | 8   |
| CAPITULO II .....                               | 11  |
| MARCO TEÓRICO.....                              | 11  |
| 2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....      | 11  |
| 2.2 Bases Teóricas .....                        | 14  |
| 2.2.1 Definición de Manuales .....              | 15  |
| 2.2.1.1 Importancia de los Manuales .....       | 16  |
| 2.2.1.2 Tipología de los Manuales .....         | 16  |
| 2.2.2 Definición de Cargo .....                 | 21  |
| 2.2.3. Definición de Puesto .....               | 21  |
| 2.2.4 Descripción de Cargos .....               | 22  |
| 2.2.5. Partes de la Descripción de Cargos. .... | 22  |
| 2.2.6. Tipos de Descripción de cargos. ....     | 24  |

|                                                                                    |    |
|------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.2.6.1. La Descripción General .....                                              | 24 |
| 2.2.6.2. La Descripción específica .....                                           | 24 |
| 2.2.7. Normas de Descripción de Cargo .....                                        | 25 |
| 2.2.8 Análisis del Cargos.....                                                     | 26 |
| 2.2.9. Importancia del Análisis del Cargo .....                                    | 27 |
| 2.2.10.Utilidad del análisis de cargo.....                                         | 29 |
| 2.2.10.1. Reclutamiento .....                                                      | 29 |
| 2.2.10.2. Selección de Personal .....                                              | 29 |
| 2.2.10.3. Formación.....                                                           | 30 |
| 2.2.10.4. Evaluación del desempeño.....                                            | 30 |
| 2.2.10.5. Valoración de Puestos .....                                              | 30 |
| 2.2.10.6. Especificación de cargos .....                                           | 31 |
| 2.3. Bases Legales .....                                                           | 32 |
| 2.3.1. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela .....                 | 32 |
| 2.3.2. Ley Del Estatuto de la Función Pública.....                                 | 34 |
| 2.3.3. Ley Orgánica del Trabajo .....                                              | 36 |
| 2.3.4. Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente<br>de Trabajo..... | 39 |
| 2.3.5 Ley del Correo.....                                                          | 41 |
| 2.3.6 Reglamento de la Ley del Correo.....                                         | 42 |
| 2.3.7 Ley de los Servicios Postales.....                                           | 43 |
| 2.4. Marco Institucional .....                                                     | 44 |
| 2.4.1 Reseña Histórica .....                                                       | 44 |
| 2.4.2 Identificación de la Empresa .....                                           | 47 |
| 2.4.3 Ubicación Geográfica .....                                                   | 47 |
| 2.4.4 Misión de la Empresa .....                                                   | 47 |
| 2.4.5. Visión de la Empresa.....                                                   | 48 |

|                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------|----|
| 2.4.6. Valores de la Empresa: .....                       | 48 |
| 2.4.7 Servicios que Presta .....                          | 50 |
| 2.5 Definición de Términos Básicos:.....                  | 54 |
| CAPÍTULO III .....                                        | 57 |
| MARCO METODOLÓGICO .....                                  | 57 |
| 3.1. Nivel de Investigación .....                         | 57 |
| 3.2. Diseño de Investigación.....                         | 57 |
| 3.2.1. Investigación de Campo.....                        | 58 |
| 3.2. 2 Investigación Documental.....                      | 59 |
| 3.3 Población .....                                       | 59 |
| 3.4 Muestra.....                                          | 59 |
| 3.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos ..... | 60 |
| 3.5.1 La observación: .....                               | 60 |
| 3.5.2 La entrevista:.....                                 | 60 |
| 3.5.3 La Encuesta: .....                                  | 62 |
| 3.5.4 El Cuestionario: .....                              | 63 |
| 3.6. Fuentes de Información. ....                         | 63 |
| 3.5.7 Procesamiento y Análisis de Datos .....             | 63 |
| CAPÍTULO IV .....                                         | 65 |
| PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....           | 65 |
| CONCLUSIONES.....                                         | 76 |
| RECOMENDACIONES .....                                     | 78 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....                          | 80 |
| HOJA DE METADATOS.....                                    | 85 |

## **DEDICATORIA**

Dedico mi trabajo de grado a DIOS todo poderoso y a la Virgen del Valle por permitirme estar aquí, por guiar y cuidar todos mis pasos, especialmente en esta etapa de mi vida.

A mi Madre Zuleima y a mis padres, Francisco y Tarcicio por darme la oportunidad de venir al mundo y esencialmente por su apoyo incondicional y por todas esas palabras de aliento que me han dado a lo largo de mi vida

A mis hermanos, Yamelys, Yaritza, Francisco y Jean Carlos pues son ellos los que me motivan a seguir luchando en mi vida en la busca del éxito.

A mi amada niña Betzabet y a mi querida compañera sentimental Albanellys por el apoyo que me han brindado y por darme fuerzas en todo momento para continuar con mis metas.

A todos mis familiares (abuelos(as), tíos(as), primos(as), cuñado(a)) por el apoyo y la ayuda que me han brindado a lo largo de mi carrera, en especial a mi prima Angélica María Rengel por su valioso aporte.

**A todos GRACIAS**

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar quiero agradecer muy atentamente a todas aquellas personas que de una u otra manera hicieron posible la realización de este sueño.

Agradecerles a todos los profesores del programa de Gerencia de Recursos Humanos, especialmente al profesor Luis Martínez por haberme tenido paciencia, entenderme y darme todos esos conocimientos esenciales para fortalecer mi proceso de enseñanza en esta casa de estudios.

Agradecerle a todo el personal en general del Instituto Postal Telegráfico (IPOSTEL) Entidad Sucre, especialmente a la Coordinadora de Estado Yasmira Jiménez y al Analista de Recursos Humanos “José Tovar”, Al Coordinador Comercial Sr Robert Velázquez, y al Inspector Richard Vásquez, por la oportunidad que me dieron y por todo el apoyo incondicional que me brindaron.

Agradecerle a mis compañeros de clases por brindarme su amistad incondicional y por apoyarme en estos momentos tan importantes de mi carrera.

**Muchísimas gracias a todos**

## INDICE DE CUADROS

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Cuadro n-º1. Distribución absoluta y porcentual de la opinión del personal del Instituto Postal Telegráfico de Venezuela (Ipostel) Entidad Sucre con relación a si recibieron inducción al momento de su ingreso a la organización referidas a la actividades y responsabilidades del cargo que desempeñan. 65 | 65 |
| Cuadro nº2 Distribución absoluta y porcentual de la opinión del personal del Instituto Postal Telegráfico de Venezuela (IPOSTEL) Entidad Sucre con relación a la definición adecuada de las funciones y tareas de sus cargos., 66                                                                              | 66 |
| Cuadro nº3 Distribución absoluta y porcentual de la opinión del personal del Instituto Postal Telegráfico de Venezuela (IPOSTEL) Entidad Sucre con relación a la concordancia existente entre las labores realizadas y el cargo ocupado. .... 67                                                               | 67 |
| Cuadro nª4 Distribución absoluta y porcentual de la opinión del personal del Instituto Postal Telegráfico de Venezuela (IPOSTEL) Entidad Sucre con relación a si las labores que realiza están contenidas con las funciones de otros cargos. .... 68                                                           | 68 |
| Cuadro nº 5 Distribución absoluta y porcentual de la opinión del personal del Instituto Postal Telegráfico de Venezuela (IPOSTEL) Entidad Sucre con relación a si existe formalidad en las comunicaciones emitidas entre los cargos de la institución. .... 69                                                 | 69 |
| Cuadro nº6 Distribución absoluta y porcentual de la opinión del personal del Instituto Postal Telegráfico de Venezuela (IPOSTEL) Entidad Sucre con relación a si conocen las condiciones laborales enmarcadas dentro de su cargo..... 70                                                                       | 70 |
| Cuadro nº 7 Distribución absoluta y porcentual de la opinión del personal del Instituto Postal Telegráfico de Venezuela (IPOSTEL) Entidad Sucre con                                                                                                                                                            |    |

|                                                                                                                                                                                                                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| relación a si consideran que deben poseer un perfil determinado para ocupar su cargo. ....                                                                                                                                                                                    | 71 |
| Cuadro nº8 Distribución absoluta y porcentual de la opinión del personal del Instituto Postal Telegráfico de Venezuela (IPOSTEL) Entidad Sucre con relación a si se le han establecido las responsabilidades de su cargo. ....                                                | 72 |
| Cuadro nº 9 Distribución absoluta y porcentual de la opinión del personal del Instituto Postal Telegráfico de Venezuela (IPOSTEL) Entidad Sucre con relación a si conoce actualmente la estructura organizacional de la Institución.....                                      | 74 |
| Cuadro nº10 Distribución absoluta y porcentual de la opinión del personal del Instituto Postal Telegráfico de Venezuela (IPOSTEL) Entidad Sucre con relación a que si el manual de descripción de cargos serviría de ayuda para mejorar el funcionamiento de la empresa. .... | 75 |

UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES  
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS PARA EL INSTITUTO POSTAL  
TELEGRÁFICO DE VENEZUELA (IPOSTEL),  
CUMANÁ, ESTADO SUCRE. Año: 2011

Autor: Robert Otero  
Asesor: Profesor Luis Martínez  
Año: 2011

## RESUMEN

El trabajo de Grado que se presenta a continuación: "Manual De Descripción de Cargos para el Instituto Postal Telegráfico de Venezuela (Ipostel), Cumaná, estado Sucre. Año: 2011", cumple con la finalidad de ofrecer información que permita un adecuado funcionamiento en cuanto a reclutamiento, selección, capacitación, evaluación de desempeño, entre otros, al personal del Instituto Postal Telegráfico De Venezuela (Ipostel), Cumaná, Estado Sucre, de igual manera admite mantener registrada en forma ordenada las informaciones y los datos requeridos para el funcionamiento de cualquier institución; como es de notarse es un medio importante en la administración, puesto que persiguen la mayor eficacia en la ejecución del trabajo asignado al personal para lograr los objetivos de la empresa. Los manuales dentro de una empresa tienen una gran importancia como herramienta para el manejo y planificación de los recursos organizacionales, sean estos recursos humanos o materiales. Las necesidades de establecer manuales administrativos surgen por varias razones y llevan a las organizaciones a plasmar en blanco y negro todos los procedimientos que se sigue en el desarrollo del trabajo diario. En este sentido toda institución ya sea de carácter público o privado, debe contar con medios que le permitan la eficiencia en la realización de las actividades para así lograr los objetivos propuestos. La metodología utilizada para recopilar la información que permitiera la elaboración de este trabajo fue: la entrevista estructurada con el cuestionario y la observación directa realizada de forma objetiva y minuciosa, obteniendo de esta manera los datos necesarios para su elaboración. Concluyendo con el diseño del Manual de cargos, una herramienta que dará beneficios y mejoras para los trabajadores y por ende a la organización.

**Palabras Claves:** Descripción, Manuales, Capacitación, Cargo, Puesto.

## INTRODUCCIÓN

Toda institución bien organizada y actualizada, debe tener la capacidad de creación, distribución y utilización de nuevos conocimientos, técnica e instrumentos de trabajo que permitan preparar al personal y mejorar el proceso de evaluación, valorización, clasificación y ascensos; según el grado de profesionalización, nivel de estudio, experiencias, habilidades y antigüedad; y así estructurar un clasificador de cargos actualizado y modernizado para lograr los objetivos propuestos y el desarrollo organizacional.

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 ciertas características especiales. La división de trabajo y la consiguiente especialización de funciones conllevan a que las necesidades básicas del recurso humano se establezcan a través de la descripción del cargo, el cual permite estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones para un desempeño idóneo.

La descripción de cargos tiene que ver directamente con la productividad y competitividad de las empresas, ya que implican una relación directa con el recurso humano que en definitiva es la base para el desarrollo de cualquier organización. Son herramientas que permiten la eficiencia de la administración de personal

La descripción de cargos es una fuente de información básica para toda la planeación de recursos humanos. Es necesaria para la selección, el adiestramiento, la distribución de trabajo, los incentivos y la administración salarial.

El Instituto Postal Telegráfico de Venezuela (Ipostel) Cumaná entidad Sucre, es una de las organizaciones que no posee un manual descriptivo de cargos lo cual trae como consecuencia que la empresa pierda competitividad en el mercado ya que sub utiliza el talento con el que cuenta y no recluta al personal adecuado, este en los últimos años ha crecido y su personal, ha aumentado cuantitativa y cualitativamente, presentándose cambios en el número de trabajadores y en los cargos, lo que ha hecho necesario el manejo de mayor información en cuanto al desarrollo y orientación de las actividades, para así promover y adquirir el éxito organizacional. Por esta razón se realizó la elaboración del mismo

La investigación tuvo carácter descriptivo, y contó con un diseño de campo ya que los datos fueron extraídos directamente de los trabajadores que conforman el Instituto Postal Telegráfico de Venezuela (IPOSTEL) Cumaná entidad Sucre

Este trabajo de investigación fué estructurado en cinco capítulos distribuidos de la siguiente manera

**Capítulo I**, El problema y sus generalidades que contempla el planteamiento del problema, justificación y objetivos de la investigación.

**Capítulo II**, Marco Teórico, que sirvió para sustentar la investigación y contiene, Marco Institucional, Evolución histórica, bases teóricas, bases legales, definición de términos y la estructura organizacional.

**Capítulo III**, Marco Metodológico, en la cual se destaca el tipo y nivel de la investigación, población, técnicas e instrumentos de recolección de datos, fuentes de información y técnicas de procesamiento y análisis de datos.

**Capítulo IV**, Presentación y Análisis de los resultados

**Capítulo V** Manual de Descripción de Cargos para el Instituto Postal  
Telegráfico de Venezuela (IPOSTEL) Cumaná estado Sucre. Año 2011

# **CAPÍTULO I EL PROBLEMA**

## **1.1 Planteamiento del Problema**

En la actualidad, las nuevas tendencias de crecimiento económico han originado cambios en las organizaciones y en la forma de competir en el mercado, basado constantemente en la excelencia de los procesos, que exige estructuras jerárquicas flexibles y concentradas en las áreas medulares de sus funciones y en la formación de recursos calificados.

De este modo, Kootz y Weinhrich (1995) definen a la organización como "... un sistema, y este a su vez, está constituido por subsistemas o unidades administrativas inherentes a un fin, un objetivo general, ya sea un bien o servicio" (Pág.89).

Así mismo las actividades que se realizan en cada uno de estos departamentos del gran sistema llamado organización están diseñadas con el objetivo de contribuir en los procesos productivos, y en tal sentido, la efectividad o no de los mismos dependerá en gran parte del conocimiento exacto de todas sus funciones, deberes, responsabilidades, tareas, etc. Por esta razón 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 contrarios de los que las organizaciones se han planteado.

La incompreensión del contenido de los cargos de una organización

puede alterar los procesos de reclutamiento, selección, planificación estratégica, entrenamiento, desarrollo, entre otros, y afectaría de forma directa el alcance de las metas organizacionales, por deficiencias en el desempeño del personal que la conforma. Es conveniente entonces el uso de instrumentos para apoyar el quehacer cotidiano en los cargos que componen a las organizaciones con la finalidad de ejercer una administración efectiva de los recursos empresariales.

En este orden de ideas Rodríguez J. (2007) afirma que "... la necesidad de contar con manuales de descripción de cargos es imperativa debido a que la mayoría de las organizaciones, sobre todo aquellas de gran tamaño, poseen alta complejidad de su estructura, volumen de operaciones, recursos que se les asignan, demandas de productos y/o servicios por parte de los usuarios, así como por la adopción de tecnología avanzada para atender en forma adecuada la dinámica organizacional" (IPág.24).

Es por ello que dentro de las autoridades que conforman la administración pública a nivel central se encuentra el Ministerio del Poder Popular para la Ciencia y la Tecnología, el cual a su vez esta adscrito a nivel regional por IPOSTEL Cumaná entidad Sucre, órgano encargado de promover, instalar y explotar comercialmente los servicios postales y telegráficos nacionales e internacionales, así como la emisión, distribución, expendio de sellos postales y todo lo relacionando a la filatelia (estampillas de colección) y a la regulación, administración y control de las máquinas franquadoras de correspondencia. El mismo tiene ubicación en la Calle Paraíso, Edificio de Telecomunicaciones planta baja Cumaná estado Sucre.

La calidad única de sus servicios reafirma su presencia en la competitiva comunidad de los envíos de correspondencias, sin embargo esta empresa no cuenta con un manual de cargos que le facilite el manejo adecuado de personal en este sentido, muchas veces las contrataciones se hacen sin conocer realmente que tareas, deberes y responsabilidades tendrá el trabajador dentro de la organización y se terminan definiendo a medida que van surgiendo nuevas necesidades en el cargo. Esto hace que la empresa pierda competitividad en el mercado ya que sub utiliza el talento con el que cuenta y no recluta al personal adecuado. Este en los últimos años ha crecido y su personal, ha aumentado cuantitativa y cualitativamente, presentándose cambios en el número de trabajadores y en los cargos, lo que ha hecho necesario el manejo de mayor información en cuanto al desarrollo y orientación de las actividades, para así promover y adquirir el éxito organizacional. Esta necesidad de la empresa evidencia los cambios que han sufrido su estructura organizativa y los cargos que la integran

En los actuales momentos la problemática existente dentro de IPOSTEL Cumana entidad Sucre, en relación a no poseer un manual descriptivo de cargos es la falta de responsabilidad en las funciones y tareas realizadas, como también retrasos, confusión, desconocimiento de límites entre un cargo y otro, insatisfacción y descontento para el ocupante del cargo y su entorno.

En tal sentido, resulta conveniente para toda empresa u organización que sus descripciones de cargos se revisen con frecuencia a fin de lograr una afinidad con el trabajo y su utilidad eficiente en los procesos administrativos, es decir, que a través de las descripciones de cargos se

puede lograr el desarrollo dinámico y productivo en la eficiencia del recurso humano de las empresas, por ello la gerencia moderna debe darle la importancia y prioridad considerándola como la base para las diferentes decisiones vinculadas al personal.

Ante esta situación se plantea la necesidad de diseñar un manual de descripción de cargo que facilite las funciones anteriormente expuestas, suministrándole a la empresa una herramienta que contribuya a su productividad, calidad, rentabilidad y competitividad. Es por ello que surgen las siguientes interrogantes en la investigación:

¿Determinar la estructura organizativa del Instituto Postal Telegráfico de Venezuela (IPOSTEL) Cumana estado Sucre?

¿Cuáles son las características generales de los cargos de cada departamento del Instituto Postal Telegráfico de Venezuela (IPOSTEL) Cumana estado Sucre?

¿Cuáles son las actividades y habilidades del ocupante del cargo que va a desempeñar?

¿Cuáles son las funciones y responsabilidades correspondientes a los cargos de la institución?

## **1.2 Objetivos de la Investigación**

### **1.2.1 Objetivo General**

Diseñar un manual de descripción de cargos para el Instituto Postal Telegráfico de Venezuela (IPOSTEL) Cumaná estado Sucre, Año 2011

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Identificar las características generales de los cargos de cada departamento del Instituto Postal Telegráfico de Venezuela (IPOSTEL), Cumaná estado Sucre. Año 2011.

Detectar las actividades y habilidades del ocupante del cargo que va a desempeñar Instituto Postal Telegráfico de Venezuela (IPOSTEL) Cumaná estado Sucre. Año 2011.

Determinar las funciones y responsabilidades correspondientes a los cargos del Instituto Postal Telegráfico de Venezuela (IPOSTEL), Cumaná estado Sucre. año 2011.

Diseñar los requerimientos necesarios para desempeñar los cargos de la estructura organizativa del Instituto Postal Telegráfico de Venezuela (IPOSTEL), Cumaná estado Sucre. año 2011.

### 1.3 Justificación

El trabajo de investigación realizado se justifica en el hecho de que el Instituto Postal Telegráfico de Venezuela (IPOSTEL) Cumana Entidad Sucre, no cuenta con un manual de descripción de cargos en el cual se definan los lineamientos para cada uno de los cargos y por ende la responsabilidades del mismo. El manual proporcionó información relevante para la elaboración

de otros instrumentos tales como evaluación de desempeño y tablas salariales, entre otros.

La descripción de cargos tiene relación directa con la productividad y competitividad de las empresas, ya que implica una relación estrecha con el recurso humano que llega a ser considerado la base para el desarrollo de cualquier organización.

En relación a la problemática que presenta el Instituto Postal Telegráfico de Venezuela IPOSTEL Cumana entidad Sucre, referente a la ausencia de un manual de descripción de cargos., es necesario señalar que los manuales son para la organización elementos importantes en los procesos administrativos entre ellos se encuentran los manuales descriptivos de cargos los cuales se caracterizan por tener gran valor ya que proporcionan ayuda y facilitan la realización de ciertas actividades en el campo de la administración de personal.

A tal efecto, la presente investigación permitió a la organización, prestarle una mayor atención al Recurso Humano, bien sea a través de las herramientas indispensables para la mejor ejecución de sus funciones y estas en consonancia con los constantes cambios y transformaciones que surgen día a día. Los cuales obligan a las instituciones a crear, diseñar, distribuir y analizar nuevos conocimientos, técnicas e instrumentos para mejorar continuamente la estructura organizacional, y logrando alcanzar el conocimiento de cómo se desempeñan las diferentes tareas y responsabilidades en los distintos puestos de trabajos, lo cual es necesario para que pueda adoptar las medidas que proceden en orden a su

perfeccionamiento y mejora.

De igual manera, los trabajadores tendrán claridad de sus deberes, obligaciones y compromisos en el ámbito laboral y le permitirá actuar sin dudas y sin conflictos de interés, ni confrontamientos personales con sus compañeros de trabajo, ya que cada quien tendrá claro dónde termina sus atribuciones y donde comienza las de los demás.

De este modo las comunidades, al mejorar el funcionamiento de la organización obtendrían calidad del servicio, dado a que existiría profesionalismo, eficiencia y sensibilidad social del personal en el ejercicio continuo de sus labores.

Así como también para el investigador, el cual diseñara un manual de descripción de cargo para el Instituto Postal Telegráfico de Venezuela (IPOSTEL) Cumana Entidad Sucre, proporcionando ventajas a toda la institución, minimizando en gran parte las diferencias que se habían generado por la carencia del mismo.

## **CAPITULO II MARCO TEÓRICO**

### **2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

Según Arias (2006) 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” (IPág.106)., es decir, se refieren a los estudios previos que guardan relación con el objeto de investigación. A continuación se presentan algunos trabajos de investigación que fundamentan y sustentan el presente estudio.

Laya, Y (1996). En su trabajo de investigación llamado *Manual Descriptivo de los Cargos para Docentes de Educación Básica Estatal del Municipio Caroní, Ciudad Guayana, Estado Bolívar* presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciado en Administración que otorga la Universidad de Oriente núcleo Bolívar concluyó que la descripción de Cargos docentes permitió al personal conocer los requisitos, funciones específicas, en el proceso de enseñanza aprendizaje, permitiéndole consultar material escrito con bases en la normativa legal de su profesión. De acuerdo a lo anteriormente expuesto se estima la utilización de los manuales descriptivos de cargos para la gran mayoría de los subsistemas pertenecientes al área de recursos humano, además de enmarcarlo desde el punto de vista de la legislación que rige a los docentes.

Además señaló la implementación del manual descriptivo de cargos y su uso en las Escuela Básicas Estadales, para darle así validez dentro del

campo educativo, validar la información conjuntamente con las personas involucradas en el diseño del manual e incentivarlos para que comprendan su importancia y manejo.

De igual forma Noriega, S (2001) en su trabajo de investigación titulado *Manual Descriptivo de cargos para la contraloría de la Alcaldía del Municipio Bermúdez Carúpano Estado Sucre*, presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos que otorga la Universidad de Oriente núcleo Carúpano en el cual se estableció como objetivo general determinar los aspectos intrínsecos y extrínsecos de los cargos en la contraloría de la alcaldía de Bermúdez, Estado Sucre, concluyo que los Manuales de descripción de cargos son herramientas técnicas que orientan a la Gerencia en la toma de decisiones los cuales además permiten establecer una relación funcionario-trabajo mas estrecha y efectiva logrando así proporcionar información relevante para un conjunto de actividades tales como : reclutamiento, selección ,inducción ,adiestramiento, evaluación de desempeño, remuneración de cargos, entre otros.

Así mismo Jurado, Y (2004). En su trabajo de investigación denominado *Propuesta de un Manual Descriptivo de Cargos para el Hotel Cumaná Bahía Azul*, presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos que otorga la Universidad de Oriente núcleo de Sucre, concluyó que los Manuales Descriptivos de Cargos recogen información, en forma lógica y ordenada ofreciendo a la empresa poseer un instrumento valioso que sirva para detectar desviaciones en la ejecución de las tareas del cargo. Además, tienen como objetivo fundamental

mejorar el sistema de trabajo de una organización, ya que por medio de ellos, se va a conocer en forma precisa lo que el trabajador debe realizar en su cargo y las aptitudes que requieren para hacerlo bien, es decir, se va a poder determinar el perfil ideal del ocupante.

A su vez Sábila, Y (2005), en su trabajo de investigación que lleva por nombre *Propuesta de un manual descriptivo de cargos para el fondo para el desarrollo agropecuario del estado Sucre (Fondades)*, presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciado en Administración que otorga la Universidad de Oriente núcleo de Sucre, el cual concluyó que la descripción de cargos permite realizar un adecuado programa de inducción de cargos logrando así proporcionar información requerida en cuanto a la aplicación de métodos en los procesos de selección, capacitación, ascensos, entre otros. Además señala que este tipo de manual es necesario en toda organización pública ya sea en los sectores educativos, vivienda, salud, entre otros y muy especialmente en aquellos entes gubernamentales que tienen la responsabilidad de controlar la gestión administrativa a nivel nacional, regional y municipal, porque estos necesitan de un recurso humano que conozca a cabalidad las numerosas tareas o funciones que se deben realizar para cumplir con eficiencia su función controladora.

De igual manera, Brito, D. (2007), en su trabajo de investigación titulado *Manual Descriptivo de cargos para el centro clínico de la universidad de Oriente, Cumana Estado Sucre*, presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos que otorga la Universidad de Oriente núcleo de Sucre concluye que el manual es una fuente que proporciona información actualizada y oportuna, garantizando una

mejor organización y funcionamiento. De acuerdo a lo antes expuesto, se puede decir que la idea, propósito de los manuales nace con la finalidad de brindar datos oportunamente lo cual otorga importancia en la realización de las actividades.

Así pues, con los aportes dados por los diversos autores concentran aspectos que enmarcan las descripciones de cargos las cuales hoy en día son indispensables para cubrir las necesidades básicas independientemente del área que ocupen, los manuales descriptivos de cargos constituyen un insumo muy valioso e importante para una correcta administración de personal, ya que si no se describen los cargos adecuadamente, se valorará y remunerará al personal bajo criterios empíricos y subjetivos. Además los manuales revisten gran importancia para las organizaciones por su utilidad como herramienta de las actividades administrativas e instrumentos para mantener informado al personal de los procedimientos a seguir para ejecutar un determinado tipo de trabajo, optimizándose así su calidad y eficiencia.

Por tal motivo, toda institución necesita de un manual de descripción de cargos aplicándolo mediante pautas que aseguren y den certeza de contar con un proceso adecuado que le brinde beneficios tanto a los empleados como a la organización.

## **2.2 Bases Teóricas**

En este punto de la investigación se pretende enfocar basamentos teóricos que fundamenten y avalen el proceso de descripción de cargos, destacando:

### 2.2.1 Definición de Manuales

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”. (Pág.34).

De la misma manera Continolo G. (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". (Pág. 57).

Continolo, G (2002); expresa que:

“Los manuales son la expresión formal de todas las informaciones e instrucciones para operar en un determinado sector, es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo” (Pág. 22).

En virtud a lo antes planteado por los diferentes autores se puede considerar que los manuales son una representación de todos los procedimientos documentados de manera estructurada y lógicamente representativo de vital importancia en la organización.

### 2.2.1.1 Importancia de los Manuales

La importancia de los manuales radica en que ellos explican de manera detallada los procedimientos dentro de una organización; a través de ellos logramos evitar grandes errores que se suelen cometer dentro de las áreas funcionales de la empresa. Estos pueden detectar fallas que se presentan con regularidad, evitando la duplicidad de funciones. Además son de gran utilidad cuando ingresan nuevas personas a la organización ya que le explican todo lo relacionado con la misma, desde su reseña histórica, haciendo referencia a su estructura organizacional, hasta explicar los procedimientos y tareas de determinado departamento.

Álvarez, M (2003), 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". (Pág. 25)

Hoy en día, es un requisito de suma importancia que las empresas de gran tamaño posean varios manuales de procesos.

### 2.2.1.2 Tipología de los Manuales

Existen diversos tipos de manuales los cuales se diferencian de acuerdo a la complejidad de la información que suministren, entre ellos se encuentran los siguientes:

- **Manual de Organización**

Álvarez, M. (2003), lo define como: "... la versión detallada por escrito de la organización formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad, responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que componen su estructura". (Pág. 42)

Estos manuales contienen información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, funciones organigramas, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, así como canales de comunicación y coordinación de una organización.

- **Manual de Políticas**

Terry, G. (1985), precisa:

"Es la descripción detallada de los lineamientos a ser seguidos por los ejecutivos en la forma de decisiones para el logro de los objetivos, facilitando la descentralización, al suministrar a los niveles intermedios los lineamientos claros a ser seguidos en la toma de decisiones". (Pág. 39)

En efecto se define que estos manuales no son más que descripción viable para el logro de los objetivos en cuanto a lineamientos se refiere.

- **Manual de Normas y Procedimientos**

Rodríguez, j (2007) señala que:

"Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa de la empresa, como la enunciación de normas de funcionamiento básicas a los cuales deberá ajustarse los miembros de la

misma”.(Pág. 82)

Este manual comprende los lineamientos que sirven de marco de referencia a la organización. Además, incluyen toda la información referente a la organización (antecedentes, estructura orgánica, funciones, organigramas, etc.). También, incluyen descripciones de cargos y constituyen un instrumento técnico que incorpora información importante sobre el uso de recursos materiales y tecnológicos para el desarrollo de los procedimientos, las actividades y tareas diarias.

- **Manual para Especialistas**

Álvarez, M. (2003), dice que:...”Es aquel que agrupa normas, pautas e instrucciones de aplicación en forma específica a determinado tipo de actividades o tareas como por ejemplo: manual del vendedor o compendio de la secretaria. (Pág., 48)

La preparación de este tipo de manuales por parte de la misma empresa es recomendable cuando el número de empleados que los utiliza es lo suficientemente grande como para justificarlo.

El objetivo básico perseguido con su preparación, es el de entrenamiento y capacitación de empleados, como así servir también de elemento de consulta para la realización de las tareas asignadas.

- **Manual del Empleado**

López, Carlos, (2007); manifiesta que:... “Su objetivo es lograr una rápida asimilación de personal nuevo (inducción) así como también para posterior entrenamiento, este manual es especialmente útil para niveles intermedios u operativos” (Pág., 35)..

- **Manual de Contenido Múltiple**

Álvarez, M. (2003), precisa que:

”Ya se ha visto que un manual puede contener material de tipo diverso, lo que hace que los tipos mencionados no resulten siempre bien definidos. La inmensa mayoría de los manuales de oficina parecen estar diseñados intencionalmente para varios fines, por ejemplo, en la preparación de cualquier manual de procedimientos existen dos requisitos indispensables para asegurar su éxito, manifestación clara de las normas generales de la empresa y comprensión total de la organización básica de la misma” (Pág, 53).

- **Manuales de Finanzas**

Tyson y York (2003), expresan que:

”Las responsabilidades del contralor y tesorero exigen de ellos que den instrucciones numerosas y específicas a todos aquellos que deben proteger en alguna forma los bienes de la empresa, para asegurar la comprensión de sus deberes en todos los niveles de la administración” (Pág ,103).

- **Manuales del Sistema**

López, Carlos (2008) expresa que:

"El manual del sistema debe ser desarrollado a medida que se desarrolla el sistema, y está constituido por un grupo de manuales o partes y estructurado de la siguiente manera: Objetivos del sistema, arquitectura de datos, arquitectura física del sistema, índice de componentes, etc." (Pág., 135)

- **Manual de Calidad**

Rodríguez, j (2007) precisa que:

"Se define como un documento que enuncia la política de la calidad y que describe el sistema de calidad de una organización. Este manual puede estar relacionado con las actividades totales de una organización o con una parte seleccionada de estas" (Pág., 89).

- **Manual Descriptivo de Cargos**

Álvarez, M. (2003) señala que:

".Son instrumentos que recopilan el compendio de los cargos vigentes clasificados por grupos ocupacionales, así como la información de cada una de las características específicas y los factores componentes de un cargo, que permiten describirlo como tal, y determinar su grado de ubicación en la escala de sueldos correspondiente" (Pág,56).

Cabe destacar que el señalado Manual es el que se realizó en el presente trabajo de investigación.

### 2.2.2 Definición de Cargo

Chiavenato, I (2003) expresa al cargo como: “El conjunto de todas las tareas que debe realizar un trabajador. Un cargo puede consistir en varias tareas, como mecanografiar, archivar y tomar un dictado o puede estar formado por una sola tarea”. (Pág. 75)

Así mismo López Carlos (2008), lo define de la manera siguiente: “...conjunto de tareas homogéneas que se ubican en un punto específico de la organización mediante la utilización de técnicas concretas y habilidades personales específicas”. (Pág. 120)

Hoy en día un cargo representa una unidad donde se llevan a cabo un número sin fin de funciones y deberes consecuentes al mismo.

### 2.2.3. Definición de Puesto

, Mondy y Noe (1997), refiere que: “Consiste en un grupo de tareas que se deben desarrollar para que una organización pueda alcanzar su objetivo”. (Pág. 39)

Dessler (2002) lo define como “una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros” (Pág. 92)

De acuerdo a lo antes señalado, se determina que el puesto no es más que la unidad más pequeña dentro de la estructura organizativa de la empresa en la cual se señala las actividades a realizar en la organización.

De acuerdo a lo anterior se puede decir que los manuales reflejan información opcional, formal, lógica y estructurada que van en Pro de la organización.

#### 2.2.4 Descripción de Cargos

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. Adicionalmente, la descripción debe especificar toda la información sobre los equipos y herramientas utilizados, sobre el grado de supervisión recibido y ejecutado... (Pág. 312).

Al respecto Tyson y York (2003), expresa que: "...es un enunciado de las tareas, deberes, objetivos, circunstancias estándar y ambientales que constituyen el cargo". (Pág. 91)

Básicamente las ideas antes expuestas indican que la descripción de cargo, consiste en enumerar tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencia de los demás, la prioridad de la ejecución, los métodos aplicados y los objetivos del cargo. Por esta razón se concluye que es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo, los deberes y responsabilidades que comprende.

#### 2.2.5. Partes de la Descripción de Cargos.

Ya que no existe un formato estándar para la descripción de cargo, las

partes que lo comprende varían de un autor a otro y de acuerdo a la magnitud de la empresa. Según Shruden y Sherman (2003), (Pág.37) un formato típico de descripción de cargo contiene:

- Sección de Identificación del Cargo: esta sección mediante el título del puesto y otros datos de identificación, ayuda a distinguir un puesto entre los demás de la organización.
- Sección de Resumen del Cargo: Establecimiento del puesto: esta sección, que a veces recibe el nombre “Descripción Genérica “sirve para proporcionar una visión general que deberá ser suficiente para identificar y diferenciar las obligaciones de ese con los demás puestos.
- Sección de Deberes del Cargo: los deberes y responsabilidades principales del puesto son cubierto por declaraciones breves que indican: 1) Lo que hace el trabajador, 2) Cómo lo hace, 3) Por qué lo hace. La descripción de los deberes deberá indicar también las Herramientas y equipos utilizados, los materiales empleados los procedimientos seguidos y el grado de supervisión requerido.

En función de los aspectos antes mencionado por los autores se considera que en un formato común para la descripción de un cargo se incluye el nombre o denominación del cargo, localización y jerarquía del cargo, el resumen el propósito general del cargo y el contenido del cargo (tareas o funciones específicas). No obstante todas las formas para la descripción del cargo deben tener un formato igual dentro de la empresa, incluso si se trata de cargos diferentes nivel pueden precisarse

características relevantes, pero es indispensable que se siga la misma estructura general para preservar la comparabilidad de los datos.

#### 2.2.6. Tipos de Descripción de cargos.

Al diseñar un modelo para una descripción de cargo resulta normal que se incorporen ciertos elementos distintivos de la organización, sin embargo, un principio que siempre debe restarse es que la descripción sea congruente con el análisis y la especificación del cargo. En este sentido, Villegas (1997), (Pág. 315), distingue dos tipos de descripciones, la genérica y la específica

##### 2.2.6.1. La Descripción General

Es aquella que contiene toda la información que sea posible el cargo. Al realizarse esta se debe cuidar no colocar abundante información que sea tediosa o incomprensible, que a lo mejor no resulte indispensable para el cumplimiento eficiente del trabajo.

##### 2.2.6.2. La Descripción específica

Es la que estipula los deberes y responsabilidades del cargo en forma clara y objetiva. Esta tipo de descripción satisface además, otro requisitos como el de indicar las relaciones entre cargos, que son parecido entre sí. Generalmente, una descripción específica está acompañada de la especificación del cargo.

### 2.2.7. Normas de Descripción de Cargo

Dessler, (2000) (Pág. 97) presenta algunos puntos para elaborar descripción de cargo:

- Claro: la descripción del Cargo debe representar el trabajo de esa posición con tal precisión que las responsabilidades estén claras sin hacer referencia a otras descripciones de cargo.
- Indique el alcance: al definir la posición, es conveniente asegurarse de indicar el alcance y la naturaleza del trabajo mediante frases tales como “para el departamento” o “conforme lo requiere el gerente”
- Específico: seleccione las palabras más específicas para mostrar (1) el tipo de trabajo, (2) el grado de complejidad, (3) el grado de capacidad requerida, (4) la medida en los problemas estén estandarizados,(5) el grado de compromiso del trabajar para cada fase de trabajo y (6) el grado y tipo de responsabilidad.
- Breve: las declaraciones breves y precisas producen con frecuencia los mejores resultados.
- Repase: al final, para verificar si la descripción cubre los requerimientos básicos, pregúntese, ¿un nuevo empleado entenderá el trabajo si lee la descripción del puesto?

Esto sugiere que al momento de redactar la descripción de cargo, se deben canalizar los aspectos relativos a cada cargo de manera que se evidencien aquellos que lo diferencian de los demás. Asimismo es importante

que el lenguaje utilizado para escribir sea claro, conciso, pulido, sencillo y directo; en el caso de las funciones debe iniciarse con un verbo en infinitivo.

#### 2.2.8 Análisis del Cargos

Dessler, G. (2001) 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". (Pág. 333)

Dólan, Schuler y Valle (1999) lo refiere como: "El proceso que consiste en describir y registrar el fin de un cargo, sus principales cometidos y actividades, las condiciones bajo las que estas se llevan a cabo y los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios". (Pág.27).

Sherman, Bohlander y Shnell (1999) opina que:

"El procedimiento supone realizar una investigación sistemática de los cargos siguiendo varios pasos determinados, que se especifican con anticipación al estudio. Cuando se termina el análisis del cargo de cómo resultado de un informe escrito que resume la información obtenida del estudio de veinte y treinta tareas a actividades individuales. Los Gerentes de Recursos Humanos utilizan estos datos para desarrollar descripciones y especificaciones". (Pág.46)

Esta definición revela que el análisis de cargo permite conocer con exactitud el conjunto de actividades que deben cumplirse en su desempeño, la forma de cumplirlas, el por qué de las mismas, y finalmente los requisitos

de experiencia y educación que son requeridos.

De allí, se destaca que el análisis de cargo tiene dos componentes básicos que facilitan su aplicación en los procesos de Administración de Personal, no obstante, para descubrir sus componentes y elementos, ha producido su propia terminología, a pesar de ello, no existe uniformidad en las descripciones y los significados. Los términos descriptivos de cargos, especificación del puesto, especificación del personal, son de uso común, la confusión se origina por la diversidad de términos que los autores incluyen bajo estos encabezados principales.

Para los efectos de desarrollar esta investigación los términos que se emplean para definir los componentes de análisis de cargo es: descripción de cargo, los cuales están vinculados al momento de estudiar las etapas y métodos, uso del análisis de cargo, por ello se debe identificar cada uno de los procesos a fin de facilitar su estudio.

#### 2.2.9. Importancia del Análisis del Cargo

El análisis del cargo es importante porque sirve de ayuda a la hora de tomar diversas decisiones relativas al recurso humano, asimismo, porque proporciona la base para el establecimiento a la reevaluación de temas generales que concierne a la organización, como los que señala Dolan (1999) (Pág. 27-28) a continuación:

Estructura de la organización: ayuda a decidir de qué forma deberá dividirse el conjunto total de tareas de la organización en unidades, divisiones departamentos, etc.

Grado de autoridad: ayuda a comprender la forma en que se distribuye la autoridad de toma de decisiones.

Alcance de control: ayuda a conocer las relaciones de dependencia jerárquica de una organización, así como la cantidad y tipo de persona que bajo las órdenes de un superior.

Criterios de rendimiento: debido a que los criterios de rendimiento se establece en relación al puesto de trabajo, puede evaluarse el rendimiento individual y de grupo.

Redundancia de empleado: el análisis del puesto de trabajo ayuda a determinar las redundancias de empleados que se producen durante las Fusiones, las adquisiciones y las reducciones del tamaño de la plantilla.

Consejo: guía a los supervisores y a las personas interesadas a la hora de dar referencia y preparar historiales personales para los empleados que dejan la organización y buscan un nuevo empleo.

De este modo, el análisis de cargo permite conocer desde los aspectos más simples hasta los más complejos de una estructura organizativa. Los cargos se crean para establecer los alcances y limitaciones en las funciones y sus relaciones formales, al indicar y organizar el trabajo que se deriva de una visión, misión, razón social, objetivos organizacionales, entre otras, que satisfagan en conjunto las necesidades, expectativas y proyectos futuros en el mercado laboral.

## 2.2.10. Utilidad del análisis de cargo

Dolan (1999) (Pág. 45-68) refiere que:.....Es importante la utilidad que suministra el análisis de cargo dentro de la gestión de recurso humano para cada uno de los subsistemas que lo conforman entre ellos se mencionan:

### 2.2.10.1. Reclutamiento

El análisis y descripción de puestos de trabajo proporciona información sobre las características que debe poseer el candidato/a a ocupar el puesto de trabajo y por tanto resulta de utilidad a la hora de determinar las fuentes de reclutamiento, esto es, aquellos lugares, centros, etc., donde es más probable que encontremos suficiente número de personas que se ajustan a los requisitos exigidos.

### 2.2.10.2. Selección de Personal

El análisis y descripción de puestos de trabajo proporciona datos suficientes para elaborar el perfil profesiográfico o profesiograma en el que se especifican las características y requisitos tanto profesionales como personales que debe cumplir el candidato para desarrollar de forma adecuada las tareas y actividades propias del puesto. Esta información guiará la elección de la batería de pruebas psicológicas que se utilizará para medir las características actitudinales y de personalidad que buscamos. También servirá de guía para el entrevistado así como para la selección y los distintos procedimientos selectivos que se utilicen:

dinámicas de grupo, assesment center, etc.

#### 2.2.10.3. Formación

Comparando el ajuste existente entre los requisitos exigidos por el puesto y los conocimientos, aptitudes y características que aporta el candidato, podremos determinar la existencia de posibles desajustes que indiquen la necesidad de desarrollar acciones formativas encaminadas a subsanar las carencias y potenciar los aspectos positivos. De esta forma, una vez detectada la necesidad podremos diseñar e implementar los planes de formación más adecuados.

#### 2.2.10.4. Evaluación del desempeño

Dado que la descripción de puestos nos indica las tareas, actividades, deberes y obligaciones de las que es responsable la persona que ocupa el cargo, dicha descripción nos servirá para determinar hasta qué punto la persona está desarrollando un rendimiento acorde a lo exigido por el puesto. Esto cobra especial relevancia si se está utilizando un procedimiento de evaluación por objetivos o por valores.

#### 2.2.10.5. Valoración de Puestos

Hernández (2001) define que:

El análisis y descripción de puestos de trabajo constituye la herramienta básica a partir de la cual se determina el sistema de valoración de puestos a utilizar. Sin el análisis de puestos de trabajo no resultaría posible la posterior realización de la valoración, procedimiento mediante el que se pretende determinar el valor relativo de los distintos puestos que componen una organización. Esto se hace de cara al establecimiento de sistemas retributivos más justos y equitativos.(Pág,45).

Ambos términos deben ir unidos para determinar la respectiva valoración de puestos en las organizaciones por ende deben ser determinados de forma equitativa de modo que no se les reste importancia en algún momento determinado en cuanto al valor relativo que estos representan.

#### 2.2.10.6. Especificación de cargos

Sherman, A. (1977), lo define como: “las características personales que debe poseer un individuo para hacerse cargo de los diferentes deberes y responsabilidades” (Pág. 47)

Del mismo modo, Mondy, W. (1997), lo define como: “... un documento que contiene las capacidades mínimas aceptables que debe tener una persona a fin de desempeñar un puesto específico “. (Pág. 102)

De acuerdo a lo antes expuesto, se resume que la especificación de

cargo es un registro escrito donde se llevan a cabo características físicas e intelectuales inherentes a las funciones que requiera el cargo.

### **2.3. Bases Legales**

Al plantear la investigación referente a la estructura de una organización, y específicamente a los deberes y derechos laborales de los puestos de trabajo, se hace necesario respaldar los análisis con fundamentos legales establecidos en las diferentes leyes constitucionales, tal como:

#### **2.3.1. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela**

En la legislación de Venezuela, en la pirámide de Kelsen, en primer lugar se encuentra la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, promulgada mediante Gaceta Oficial Nacional N° 36.860, publicada en fecha 30 de diciembre de 1999 , la cual establece en su Título IV, Capítulo I, sección segunda, en el Artículo 141, se hace mención a los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas, y responsabilidad, en los cuales se fundamenta la Administración Pública Nacional, y el ejercicio de sus funciones con sumisión en plena a la legislación.

De igual forma, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, le otorga la potestad a la Ley del Estatuto de la Función Pública, en materia de especificación y descripción de los requisitos mínimos necesarios para ejercer funciones en un determinado cargo.

En el Artículo 145, se hace referencia a la disposición de cualquier persona perteneciente a la Administración Pública, estarán dependientes al servicio de la Nación exclusivamente; y su nombramiento y despido del cargo no se podrá hacer bajo arbitrariedad o por alguna consideración política. Así como; no podrá celebrar contrato bajo personalidad jurídica dentro de la Administración Pública.

La Carta Magna, en el Artículo 146, hace énfasis que todos los cargos de los órganos y entes de la Administración Pública son de “carrera”. Exceptuando aquellos cargos, que por su naturaleza de elección popular, sujetos a libre nombramiento y remoción, para los cuales se consideran que son cargos de confianza; así como también, los contratados y contratadas, los obreros y obreras, dentro de la Administración Pública, los cuales estarán amparados por la Ley Orgánica del Trabajo.

La selección de los aspirantes a un determinado cargo de carrera, se hará basado en concurso público, y el movimiento de personal se hará de acuerdo al servicio prestado en el ejercicio de sus funciones.

En el Artículo 148, se expresa que ningún funcionario de carrera podrá desempeñar más de un destino público, es decir no podrán desempeñarse en dos cargos dentro de la administración pública a la vez, exceptuando a los contratados, los funcionarios que presten sus servicios dentro del sector salud y los docentes del nivel superior. Los funcionarios de carrera que acepten un segundo destino público implicarán la renuncia del primero. Además, se prohíbe el disfrute de más de una jubilación o pensión a la vez.

De acuerdo a lo antes planteado se puede decir que nuestra Carta Magna es sin duda la que se encuentra en primer lugar dentro del marco legal ya que en ella se expresan disposiciones de las cuales se fundamentan principios de relevante importancia que tienen relación directa con el trabajo realizado u objeto de estudio como lo es el Manual de Descripción de Cargos.

### 2.3.2. Ley Del Estatuto de la Función Pública.

Titulo V. Sistema de Administración de Personal. Capítulo II. Clasificación de Cargos.

Artículo 46: A los efectos el presente decreto ley, el cargo es la unidad básica que expresa la división del trabajo en cada unidad organizativa. Comprende las atribuciones, actividades, funciones, responsabilidades y obligaciones específicas, con una interrelación tal que puedan ser cumplidas por una persona en una jornada normal de trabajo.

En este artículo se define al cargo como unidad a través del cual se divide el trabajo que puede conformar la estructura organizativa de una determinada empresa, de este modo al representar el cargo una unidad de trabajo integrada por las actividades y funciones que deben realizar sus ocupantes.

Artículo 47: Los cargos sustancialmente similares en cuanto al objeto de la presentación de servicio a nivel de complejidad, dificultad; deberes y responsabilidades y cuyo ejercicio exija los mismos requisitos mínimos generales, se agrupan en clases bajo una misma denominación y grado

común en las escalas generales de sueldos.

Artículo 48: Las clases de cargo sustancialmente similares en cuanto al objeto de la prestación de servicio, pero diferentes en niveles de complejidad de los deberes y responsabilidades, se agrupan en series en orden ascendentes.

Los artículos precedentes están referidos a que la similitud en el objeto de presentación de servicios entre los cargos permite que estos sean agrupados en clases con igual denominación y sueldo; y que las clases de cargos diferentes en nivel de complejidad se agrupen en series de cargos.

Artículo 58: El sistema de clasificación de cargos comprende el agrupamiento de estos en clases definidas. Cada clase deberá ser descrita mediante una especificación oficial que incluirá lo siguiente:

1. Denominación, código y grado en la escala de sueldos.
2. Descripción a título enunciativo de las atribuciones y deberes generales inherentes a la clase de cargo, la cual no eximirá del cumplimiento de las tareas específicas que cada cargo atribuya la ley o autoridad competente.
3. Indicadores de los requisitos mínimos generales para el desempeño de la clase de cargo, la cual no eximirá del cumplimiento de otros señalados por la ley o autoridades competente.
4. Cualquiera otro que determine los reglamentos respectivos.

De acuerdo con este artículo cuando se realiza el agrupamiento de los cargos en clase se está constituyendo un sistema de clasificación de cargos

la cual incluye en cada clase lo que denomina como descripción (nombre del cargo atribuciones y deberes) de cargos.

Artículo 61: La especificación oficial de las clases de cargo se publicara en la gaceta oficial de la república bolivariana de Venezuela, con la denominación de manual descriptivo de clases de cargos. Igualmente se registrarán y publicaran sus modificaciones.

Este artículo revela que existe un manual donde se registra y publica las descripciones de clase de cargos que sirve de base primordialmente a las empresas de la administración pública y a la vez para toda organización.

La ley en mención proporciona para el objeto de estudio información importante ya que de ella se derivan las clases de cargos, conceptos, prestación del servicio, clasificaciones de cargos, especificaciones de cargos entre otros, necesarios para el diseño del mismo.

### 2.3.3. Ley Orgánica del Trabajo

En este mismo contexto legal, es pertinente analizar de igual manera la Ley Orgánica del Trabajo, publicada en Gaceta Oficial Nacional N° 5.152, de fecha 19 de junio de 1997.

En el Título I, capítulo II, del deber de trabajar y el derecho al trabajo, en el Artículo 26, uno de los principios del derecho al trabajo, en cuanto a la discriminación, y se sanciona toda discriminación dentro de las condiciones de trabajo, ya bien sea por edad, sexo, raza, credo, inclinación política o condición social.

De igual manera, en el Título I Capítulo V de las personas en el trabajo, Artículo 47, establece que la clasificación de un cargo de confianza, dirección, inspección, se hará en base a la naturaleza de los servicios prestados; es decir en base a las funciones que desempeñe el ocupante dentro del cargo.

En este sentido se comprende, en el Título II, Capítulo II del contrato del trabajo, en el Artículo 69, se establece que si en el contrato de trabajo no se estipulan y determinan las funciones y actividades a desempeñar el trabajador, éste estará sumiso a desempeñar 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 o empresa para la cual prestase sus servicios.

Considerando que la labor no sea inherente al cargo que el trabajador desempeñara, se deberán cumplir siempre que éstas no afecten la integridad física y psíquica del propio trabajador o a la misma empresa.

De igual manera, en el artículo 71, se establece que el contrato de trabajo deberá ser lo más claro posible estableciendo las siguientes especificaciones: El nombre, nacionalidad, edad, estado civil y domicilio o residencia de los contratantes; el servicio que deba prestarse, que se determinará con la mayor precisión posible; La duración del contrato; la obra o la labor que deba realizarse, cuando se contrate para una obra determinada; la duración de la jornada ordinaria de trabajo, cuando se haya estipulado por unidad de tiempo o por tarea; el salario estipulado o la manera de calcularlo y su forma y lugar de pago y el lugar donde deba

prestarse el servicio.

En el Título III, de la remuneración, en el Capítulo I, Artículo 131 se señala que para la fijación del salario, se considerará la cantidad y calidad del servicio, así como la necesidad de permitir al trabajador y a su familia una existencia humana y digna; es decir, que para la remuneración del trabajo realizado se tomará como base las funciones desempeñadas por el trabajador, así como la efectividad en que lo realice.

No obstante, para cerrar los basamentos legales en cuanto a la Ley Orgánica del Trabajo, considerados para el curso de la investigación; en el Título IV, de las condiciones de trabajo, Capítulo I, Artículo 185, que las labores a desempeñar el trabajador, deberán ser ejecutadas bajo condiciones que permitan a los trabajadores su desarrollo físico y síquico normal; les dejen tiempo suficiente para su recreación; que les brinden suficiente protección a la salud y a la vida contra enfermedades y accidentes; y mantenimiento del ambiente en condiciones satisfactorias.

Es importante señalar que la presente Ley destaca puntos importantes, relevantes y significativos para el trabajo u objeto de estudio como son las condiciones de trabajo el tiempo a ejecutar las actividades ya sean diurnas, nocturnas o mixtas, así como el tiempo de recreación estipulado, la protección a la salud, el salario a devengar, entre otros, propicios para fundamentar la investigación.

#### 2.3.4. Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo

En el mismo marco legal, es necesario analizar lo estipulado en la Ley Orgánica de prevención, condiciones y medio ambiente de trabajo, publicada en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, en fecha 26 de julio de 2005. Ésta ley, en el título I, Capítulo I, en el Artículo número 1, tiene como objeto, regular mediante el establecimiento de instituciones, normas y lineamientos que garanticen a los trabajadores, condiciones de seguridad, salud y bienestar, de tal modo que permita el establecimiento de un medio ambiente adecuado y propicio para el ejercicio pleno de sus facultades físicas y mentales, para optimizar la eficiencia en el ejercicio de sus funciones.

Según el alcance de la Ley Orgánica de prevención, condiciones y medio ambiente de trabajo, en su Artículo 4, sus preceptos son aplicables a los trabajos bajo dependencia ajena, en el lugar en el que se ejecute, remunerado o no remunerado, sean públicos o privados, existentes en la República Bolivariana de Venezuela.

Partiendo de los supuestos anteriores, en el Título IV de los derechos y deberes, en el Capítulo I, de los derechos y deberes de los trabajadores, en el Artículo 53, se estipula que los trabajadores tienen el derecho a desarrollar sus labores dentro de un ambiente acorde para el buen ejercicio de sus funciones, que garanticen circunstancias de seguridad, salud y bienestar adecuados. De igual forma son derechos de los trabajadores ser informados oportunamente, de las condiciones físicas inherentes al cargo, es decir, los riesgos mínimos del cargo; así como también recibir capacitación periódica,

para ejecutar sus funciones, en la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales; no ser sometidos a condiciones de trabajo peligrosas o insalubres.

Considerando lo anterior, es puntual señalar que en el Título IV, Capítulo II, Artículo 53, de los deberes de los empleadores, se señala que son obligaciones de los empleadores acoger medidas necesarias para garantizarle al trabajador condiciones de salud, higiene y bienestar en el trabajo. Por tanto su ejecución, deberá estar orientada a organizar en principio el trabajo, de tal manera de que permitan la ejecución en condiciones adecuadas a la capacidad física y mental de quien lo ejecute, respetando sus hábitos y creencias culturales y dignidad humana. De igual forma, deberá evitar toda conducta aprehensiva, discriminatoria

No obstante en el Artículo 60, acuerda que el patrono o empleador deberá adaptar los procesos productivos, así como las maquinarias y herramientas utilizadas en el mismo, a las características psicológicas, cognitivas, culturales y antropométricas del trabajador. Por lo cual deberá realizar estudios en el puesto de trabajo fin de lograr que el mismo, permita el desarrollo en total armonía del personal y el ambiente laboral.

De acuerdo a lo antes mencionado se puede considerar que en esta Ley existen criterios de sumo interés en la investigación llevada a cabo puesto que en toda organización deben existir las condiciones apropiadas de seguridad, salud y bienestar de modo que permita un ambiente apropiado para el desarrollo pleno de todas las actividades a realizar.

### 2.3.5 Ley del Correo

En cuanto a la legislación del Instituto Postal Telegráfico de Venezuela (IPOSTEL) se encuentra la Ley del Correo de la República Bolivariana de Venezuela, promulgada mediante Decreto 474, Gaceta Oficial Nacional N° 35432, publicada en fecha 26 de Abril de 1985 , la cual en su Capítulo I, sección primera, en el Artículo 1, hace mención que el correo es un servicio público prestado exclusivamente por el Estado que se regirá por las disposiciones de la presente ley y sus reglamentos y por las convenciones, acuerdos y tratados Postales ratificados por la Nación

Del mismo modo en el capítulo 2, refiere que La administración Postal compete al Ejecutivo Nacional quien la ejerce por órgano del ministerio de comunicaciones., así como también en el artículo 3, el cual establece que las autoridades Nacionales, de los Estados Municipales dentro de sus facultades y Atribuciones legales, prestaran a los funcionarios y empleados postales, el apoyo que fuera necesario pero en ningún caso ni por ningún motivo podrán intervenir en los asuntos del servicio. En el mismo orden de ideas en el artículo 7, señala que las oficinas de correos estarán abiertas al público todos los días del año, en las horas que fijan los reglamentos, con excepciones de los días feriados.

El artículo 8, refiere que solo podrán ser admitidos como empleados del servicio postal las personas que posean el certificado de suficiencia expedido por la Escuela de Técnicos del Ministerio de Comunicaciones.

En el marco legal que representa la institución se encuentra la presente Ley la cual determina quienes son los trabajadores del servicio postal, así como la dependencia, facultades, atribuciones legales necesarias

para el conocimiento de todo el personal y nuevos ingresos.

### 2.3.6 Reglamento de la Ley del Correo

El reglamento, de la Ley del Correo promulgado mediante Decreto 504, Gaceta Oficial Nacional N° 36.241, publicada en fecha 07 de Septiembre de 1992, hace mención en su artículo 1, que El ministerio del trabajo y de comunicaciones representa la administración postal Venezolana que comprende el despacho de todo lo relacionado con el correo, inclusive la ejecución de convenios, arreglos y tratados postales, Internacionales, el nombramiento de delegados ante los congresos postales, la organización del ramo postal y la determinación de las atribuciones de los funcionarios del mismo.

Partiendo de los supuestos anteriores, en el capítulo 1, artículo 1, de las disposiciones generales se señala que el Ministerio del trabajo es el ente Gubernamental donde se llevan a cabo todas las autorizaciones en cuanto a tratados nacionales e internacionales, y todo lo concerniente a la determinación de las atribuciones de los funcionarios del mismo.

Por otra parte en el artículo 2 refiere que las oficinas de correos estarán abiertas para el servicio público ocho horas diarias., pero las que estuvieran expresamente autorizadas para ello podrán previa petición por escrito hecha en forma legal ante el jefe de la oficina, habilitar el tiempo necesitare para despachar correspondencia en días feriados o fuera de las horas prescritas en sus reglamentos internos.

De igual forma en el artículo 29, se señala que es correspondencia

oficial toda comunicación emanada de un funcionario legalmente autorizado para suscribirla y las demás que despachen las oficinas públicas, relacionadas con su servicio.

De lo señalado anteriormente se puede considerar que la presente ley fortalece basamentos ya mencionados, significativos en las atribuciones y responsabilidades de los trabajadores considerados de suma importancia para la realización del trabajo u objeto de estudio.

### 2.3.7 Ley de los Servicios Postales

La ley de los Servicios Postales promulgado mediante Gaceta Oficial N° 537.821 Extraordinario de fecha 26 de octubre de 1999 hace mención que los Servicios Postales y Telegráficos son de carácter público y se le atribuyen todas las funciones señaladas en esta Ley, a su vez lo señalado en el artículo 2 que reza lo siguiente, Todo ciudadano tiene el deber de utilizar los servicios postales para el envío urbano, interurbano e internacional de toda correspondencia o pieza postal cuyo peso no exceda de dos (2) kilogramos, salvo las excepciones de la Ley.

Del mismo modo en el Artículo 3, El cual señala que el Instituto tendrá personalidad jurídica y patrimonio propio, distinto e independiente del Fisco Nacional, estará adscrito al Ministerio de infraestructura y gozará de las prerrogativas que acuerda al Fisco Nacional el Título Preliminar de la Ley Orgánica de la Hacienda Pública Nacional.

En el Artículo 4° Se establecen los bienes pertenecientes al Instituto

los cuales no estarán sometidos al régimen de los bienes nacionales establecidos en la Ley Orgánica de la Hacienda Pública Nacional y sus ingresos y erogaciones no se considerarán como rentas y gastos públicos, ni estarán sometidos al régimen de Presupuesto.

Es relativo señalar que la mencionada Ley establece normas y políticas dispensables para el desarrollo de las actividades que realizan todos y cada uno de los trabajadores, del mismo modo información de suma importancia en cuanto al patrimonio y dependencia de la empresa la cual debe ser suministrada de manera apropiada.

## **2.4. Marco Institucional**

El correo ha constituido por muchos años el transporte de la correspondencia oficial y privada a todas las comunidades tanto a nivel nacional como internacional. Toda la historia del correo se encuentra inmersa desde la época más antigua de nuestra historia, donde la comunicación siempre fue la clave esencial, aun en los momentos en donde no se tenía a la persona frente a frente, las generaciones pasadas se valieron de otros medios para comunicarse como señales de humos, tambores, pájaros, entre otros., pero por si esto fuera poco con el nacimiento de las aldeas y ciudades las distancias se hicieron cada vez más grande, por lo que el hombre tuvo que idear nuevos medios para comunicarse.

### **2.4.1 Reseña Histórica**

1830: se constituyó el Correo Marítimo y la Administración de la Real Renta de Correos y Postas en América.

1831: se crea un nuevo estado de Venezuela y por iniciativa de su Presidente General Don José Antonio Páez, comienza la reorganización de los Servicios Postales.

1864: se organiza en Ministerio de Hacienda y se modifica nuevamente la Ley, desapareciendo la Dirección de Correos y creando la Administración General de Correos.

1900: se establecen distintos convenios de servicios, tarifas, inutilización de estampillas y nuevos servicios de correo fluvial en varias zonas del país, se concedieron nuevas franquicias postales y se establece una nueva reglamentación para el tratamiento de los bultos postales.

1977: fue introducido en el congreso de la República sometido a discusión el anteproyecto de ley para la creación del Instituto Postal Telegráfico De Venezuela, aprobándose el 22 de diciembre del mismo año, siendo el Dr. Francisco Antonio García de Quintana el primer administrador y organizador de correos de Venezuela, tanto terrestres como marítimos, creando numerosas nuevas carreras de postas (Rutas) y el Economista Luis Ramos La Rosa, el Director del grupo postal telegráfico, organismo encargado de planificar los servicios, de hacer los ajustes necesarios a seguir y de adiestrar por intermedio de la Escuela postal telegráfica, el personal que había de desempeñarse en las áreas de correos y telégrafos.

Simultáneamente a la introducción ante el Congreso Nacional del anteproyecto de ley, el Economista Luis E. Ramón la Rosa era designado

director del grupo postal telegráfico, organismo este encargado entre otras cosas, de planificar los servicios, de hacer ajustes necesarios a seguir y de adiestrar por intermedio de la Escuela Postal Telegráfica al personal que había de desempeñarse en las áreas de correos y telégrafos.

El 28 de enero de 1978, salió publicado en Gaceta Oficial N° 2.146 extraordinaria, el ejecútese de la ley. Establecida en un plazo de 180 días a partir de la promulgación de la ley, para su entrega en vigencia, se instaló en el Centro Postal Caracas la comisión organizadora del Instituto Postal Telegráfico, el 24 de abril de 1978 se encarga de los aspectos organizativos.

IPOSTEL es un Instituto Autónomo con personalidad jurídica, patrimonio propio, distinto e independiente del Fisco Nacional, adscrito al Ministerio de Infraestructura (Minfra), que gozará de las prerrogativas que acuerda el Fisco Nacional.

En el ámbito internacional, el correo venezolano mantiene vínculos con la Unión Postal Universal (UPU) y la Unión Postal de las Américas, España y Portugal (UPAEP). La relación con estos organismos internacionales le permite fortalecer las políticas de capacitación, comercialización y tecnología en las áreas de su competencia.

El vínculo con estos organismos internacionales y su integración a la red de correos del mundo constituye un factor fundamental para el financiamiento de IPOSTEL, ya que el mayor porcentaje de los ingresos es generado por operaciones internacionales, además de beneficiarse en otros aspectos de cooperación e integración en materia internacional.

2002 La Asamblea Nacional de la República aprueba, en primera discusión, el Proyecto de Ley Orgánica de los Servicios Postales, el cual busca modernizar el servicio postal en Venezuela, deslindando los roles entre el carácter regulador del estado.

#### 2.4.2 Identificación de la Empresa

El Instituto Postal Telegráfico de Venezuela (Ipostel), es el organismo encargado de promover, instalar y explotar comercialmente los servicios postales y telegráficos nacionales e internacionales., así como la emisión, distribución, expendio de sellos postales y todo lo relativo a la filatelia, así como también la regulación, administración y control de las maquinas franqueadoras de correspondencia.

#### 2.4.3 Ubicación Geográfica

El Instituto Postal Telegráfico de Venezuela (Ipostel), se encuentra ubicado en la calle Paraíso, numero 20, Edificio de Telecomunicaciones, antiguo CANTV, cerca de la Iglesia Catedral en la Ciudad de Cumana estado Sucre, Región Oriental al Este del Territorio Nacional.

Fuente: Gerencia del Instituto Postal Telegráfico de Venezuela, (IPOSTEL), Cumaná estado Sucre.

#### 2.4.4 Misión de la Empresa

La misión que tiene el Instituto Postal Telegráfico de Venezuela (Ipostel), Cumana estado Sucre, es liderizar el mercado nacional de

productos y servicios postales, telegráficos y Telemáticos, y así satisfacer con excelencia las necesidades de estos servicios en comunicaciones postales telegráficas de sus clientes.

Fuente: Gerencia del Instituto Postal Telegráfico de Venezuela, (IPOSTEL), Cumaná estado Sucre

#### 2.4.5. Visión de la Empresa

Su visión es ser una organización que atienda con orgullo, calidad y satisfacción a todos los clientes (internos y externos), con una red accesible al uso de servicios postales telegráficos y conformándose en un equipo consolidado e integrado respondiendo de forma indetenible hacia la excelencia.

Fuente: Gerencia del Instituto Postal Telegráfico de Venezuela, (IPOSTEL), Cumaná estado Sucre

#### 2.4.6. Valores de la Empresa:

En IPOSTEL el cumplimiento de los principios rectores, está arraigado en nuestro Código de Ética, en el cual nuestro principal valor es el respeto a la dignidad de las personas, marco dentro del cual se ubican las demás voluntades y decisiones de las organizaciones tales como:

- **Cultura de Servicio:** servir con el mejor trato y atención a nuestros clientes internos y externos.

- **Excelencia:** realizar en forma óptima las actividades asignadas para garantizar la satisfacción de nuestros clientes.
- **Trabajo en Equipo:** involucrarnos y comprometernos para alcanzar resultados óptimos.
- **Rapidez:** cumplimiento de los plazos establecidos en la prestación de nuestro servicio.
- **Seguridad:** cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos para la ejecución de nuestras actividades.
- **Confidencialidad:** garantizar el respeto y manejo de la información que nos confían.

#### 2.4.7. Funciones Principales

Las funciones principales que tiene el Instituto Postal Telegráfico de Venezuela (Ipostel), están establecidas en la Ley de creación del Instituto Postal Telegráfico, y son las siguientes

- La prestación y administración del servicio de correos
- La prestación y administración de los servicios postales financieros.
- La emisión, distribución y expendio de timbres postales.

- La regulación, administración y control de las maquinas franqueadoras de correspondencia.
- Lo relativo a la filatelia
- La prestación y administración del servicio público de telegramas.
- La prestación y administración del servicio fijo móvil marítimo de mensajes generales, administrativos y comerciales de las empresas explotadoras del comercio marítimo.
- La prestación y administración del servicio fijo aeronáutico de mensajes generales, administrativos y comerciales de las empresas explotadoras de aeronaves.

Fuente: Gerencia del Instituto Postal Telegráfico de Venezuela, (IPOSTEL), Cumaná estado Sucre

#### 2.4.8 Servicios que Presta

El Instituto Postal Telegráfico de Venezuela (Ipostel), Cumaná Entidad Sucre cuenta con los servicios de cartas (Oficios), Impresos, los cuales son admitidos como:

- Revistas, catálogos, diarios, periódicos, folletos.
- Partituras u hojas de música.
- Libros encuadernados.

- Envíos con fin publicitario.

Así como también las encomiendas (Nacionales e Internacionales): las encomiendas internacionales podrán intercambiarse directamente o por intermedio de uno o de varios países. El intercambio de encomiendas cuyo peso unitario no exceda de 10 kilogramos será facultativo, con un peso unitario máximo que no exceda de treinta (30) kilos.

Del mismo modo los Pequeños paquetes, destinado a la importación o exportación de pequeñas cantidades de mercadería, sujeto o no al pago de los derechos arancelarios. Límite de peso: dos (2) kilos, Tarjetas Postales, Apartados Postales, Telegramas, CCRI (Servicio de Correspondencia Comercial con Respuesta Internacional), Entrega especial expresa, los cuales se clasifican de acuerdo a su destino

- URBANO: piezas consignadas en una ciudad con destino dentro de la misma ciudad.
- INTRAESTATAL: piezas consignadas en una ciudad con destino a otra ciudad dentro del mismo estado.
- INTERURBANO: piezas consignadas en una ciudad de un estado con destino a otra ciudad en otro estado o entidad.

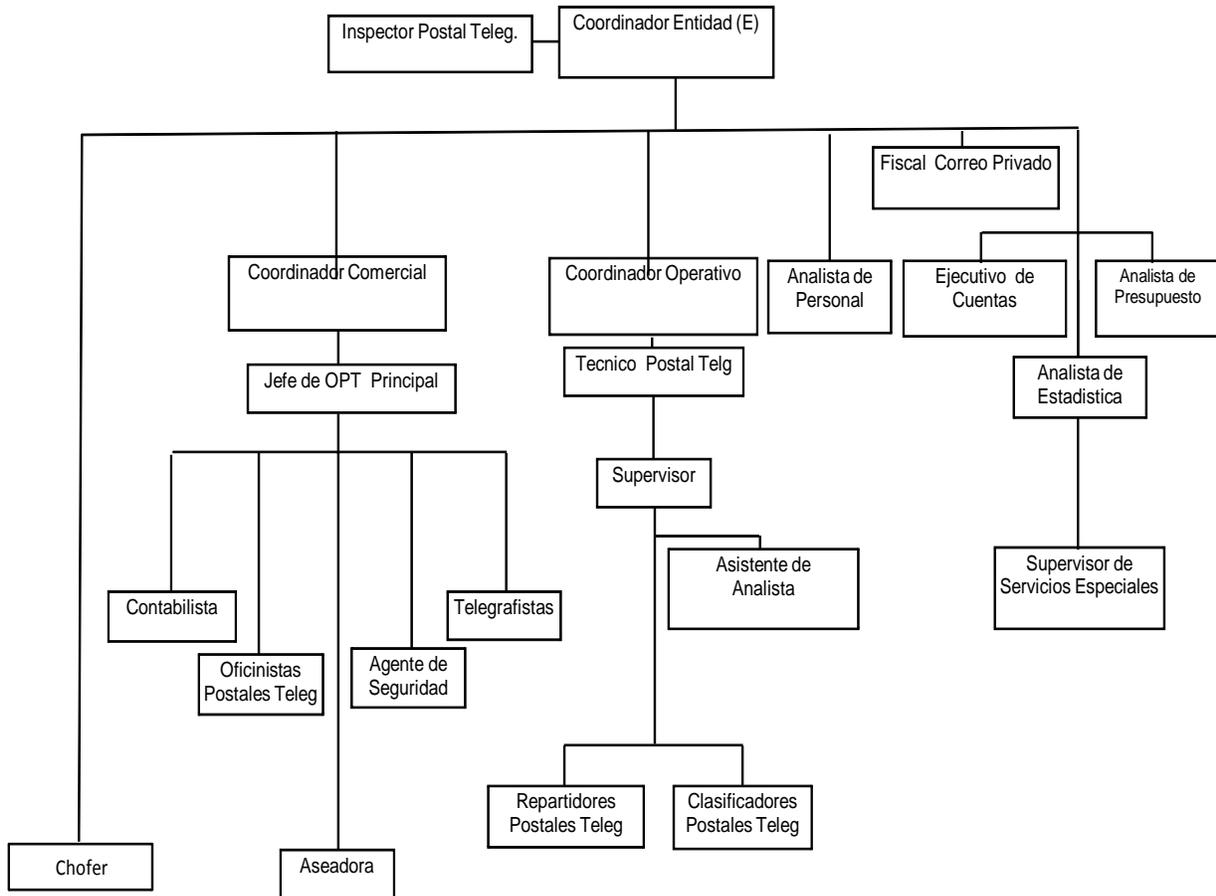
Entre otros EMS (Express Mail Service),:Certificado:, lista de Correos Expreso: Aviso de Recibo Aviso de Llegada Envíos Contra Reembolso Recolección a Domicilio Cupones Respuesta Internacionales presentación a

la Aduana .y ventas de Planillas para la Declaración de Impuestos.

Fuente: Gerencia del Instituto Postal Telegráfico de Venezuela,  
(IPOSTEL), Cumaná Estado Sucre

## .5 Estructura Organizacional

ORGANIGRAMA DE IPOSTEL CUMANA ESTADO SUCRE



Fuente: Gerencia del Instituto Postal Telegráfico de Venezuela, (IPOSTEL), Cumaná estado Sucre

## 2.5 Definición de Términos Básicos:

**Administración de Personal:** los conceptos y técnicas que se necesitan para resolver los asuntos de Recursos Humanos de una posición administrativa, incluyendo reclutamiento, selección, capacitación, compensación y evaluación. (Dessler, 1997, Pág. 687)

**Análisis de Cargo:** proceso de estudio, investigación e identificación de todos los componentes del cargo, desde tareas, responsabilidades y funciones hasta el establecimiento de los requisitos de capacidad que demanda su ejecución satisfactoria. (Amaro, 1990 Pág.111)

**Análisis de Puesto:** es la técnica que consiste en obtener, analizar y registrar informaciones relativas a un puesto, descomponiéndolo en sus partes, mediante un proceso sistemático. (Stoner, 1989, Pág.04)

**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. (Chiavenato, 2000, Pág.292)

**Cometidos:** son las actividades y comportamientos concretos que constituyen el puesto de trabajo. (Dolan et.al., 1999, Pág.30)

**Descripción de Cargo:** es un documento que proporciona información acerca de las tareas, deberes y responsabilidades del cargo. (Mondy y Noe., 1997, Pág.93)

**Diseño de Cargo:** actividad que se deriva del análisis de posiciones y

que la mejora a través de aspectos tecnológicos y humanos para resaltar la eficiencia organizacional y la satisfacción laboral del empleado. (Sherman et., 1999.Pág 56)

**División de trabajo:** división de una tarea compleja en sus componentes, de modo que los individuos sean responsables de un conjunto limitado de actividades y no de toda la tarea. (Stoner, 1989, Pág.268)

**Eficacia:** capacidad de determinar los objetivos apropiados, hacer las cosas concretas. (Stoner, 1989, Pág.10)

**Eficiencia:** capacidad de minimizar el uso de los recursos para alcanzar los objetivos de la organización. (Stoner, 1989, Pág.10)

**Especificación de cargos:** constituye las cualidades mínimas aceptables que debe poseer una persona con el fin de desarrollar un cargo específico. ( Mondy y Noé., 1997, Pág.93)

**Especificación del personal:** es una interpretación de la especificación del puesto en términos del tipo de persona que se necesita para desempeñar el trabajo de modo efectivo. (Tyson y York., 1997.Pág 92)

**Función:** es la agrupación de tareas para atender las responsabilidades de un puesto. (Chiavenato, 2000, Pág.293)

**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 alcanzar los fines propuestos. (Dolan et.al., 1999, Pág.52)

**Objetivos:** Es el fin o la meta que se pretende alcanzar ya sea con la realización de una operación, de una actividad, de un procedimiento, de una función o de todo el funcionamiento de la institución o de un cargo. (Mondy y Noé., 1997, Pág.88)

**Ocupación:** es un grupo de trabajos o empleos que son similares en cuanto a la clase de ejecución y que se encuentra en toda una industria o en el país. (Dólan, Schuler y valle1999, Pág.92)

**Organigrama:** es la representación grafica, mediante el uso de líneas y signos convencionales, de la estructura de una organización, que refleja los diversos elementos del grupo y sus relaciones específicas. (Tyson y York., 1997.Pág 92)

**Puesto:** se define como una colección o agregado de tareas, deberes y responsabilidades que, en su totalidad se considera como la asignación razonable para el empleo individual. ( Graham Kellogg ,1998 pág.229)

**Tarea:** se considera la agrupación de elementos, una de las distintas actividades que constituyen pasos lógicos necesarios para la realización de un trabajo. Siempre que se hace un esfuerzo físico o menta, con una finalidad concreta. (Chiavenato, 2000, Pág.299)

## **CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO**

Es de gran importancia definir el nivel de investigación Arias, Fidas (2006) refiere que el nivel de investigación radica en el grado de complejidad con que se estudia un fenómeno u objeto de estudio.

### **3.1. Nivel de Investigación**

Arias, Fidas. (2006) refiere la investigación descriptiva como:

La caracterización de un hecho, fenómeno, individual o grupal, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere. (Pág.24).

De acuerdo a lo antes expuesto se tiene que el nivel de investigación es descriptivo ya que consistió en el descubrimiento de los hechos concretos, seguidos de una interpretación correcta. Para poder caracterizar el hecho que conforma el problema planteado, o bien en otro sentido describir cada uno de los cargos establecidos en la estructura organizacional del Instituto Postal telegráfico de Venezuela IPOSTEL, Cumaná estado Sucre,

### **3.2. Diseño de Investigación.**

El trabajo presentó dos tipos de investigación debido a que se recopiló información tanto del personal que labora dentro del instituto postal telegráfico (IPOSTEL) Cumaná, a través de distintos métodos; como de

diferentes documentos que permitieron facilitar la recolección de información para la realización del Manual de Descripción de Cargos.

Arias, F. (2006), señala que: “El diseño de investigación es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado. En atención al diseño, la investigación se clasifica en: documental, de campo y experimental”. (Pág. 26)

### 3.2.1. Investigación de Campo.

Según Fideas Arias (2006):

”La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigado, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes”.(Pág. 31).

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 de fuentes primarias dentro del Instituto Postal Telegráfico de Venezuela (IPOSTEL) – Cumaná estado Sucre, es decir del personal que labora en dicha institución.

En relación a lo antes planteado la investigación se llevó a cabo dentro del contexto de campo ya que los datos fueron recolectados y extraídos directamente del ambiente estudiado, mediante entrevistas, cuestionarios y observación directamente del personal adscrito al Instituto Postal Telegráfico de Venezuela (IPOSTEL) - Cumaná estado Sucre.

### 3.2.2 Investigación Documental.

Según Fidias Arias (2006)...“Una investigación documental puede definirse como un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los documentos y registrado por otros investigadores en fuentes documentales: impresa, audiovisuales o electrónicas” (Pág. 27).

En tal sentido el proyecto 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, que se encontraron dentro de la institución como afuera de la misma.

### **3.3 Población**

Conforme a los objetivos propuestos en la investigación, la población de estudio fué determinada por 20 cargos.

### **3.4 Muestra.**

La población detallada resulta una cantidad de fácil acceso y manejo por parte del investigador, por ello no se tomó una muestra de ella, sino que se trabajó con la totalidad de las unidades que la componen.

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

#### **3.5.1 La observación:**

A través de este se pudo obtener datos de forma directa, no participativa y objetiva sobre el problema planteado y las alternativas para su respectiva solución; además permitió percibir, completamente y corroborar la información que se adquirió por la implementación de otras técnicas. Esta técnica se aplicó durante visitas constantes.

Es el método más antiguo y más utilizado por su eficiencia. Consiste en observar al empleado en el desarrollo y ejecución de sus funciones y hacer anotaciones sin interrumpir su labor. De acuerdo con Dessler (2000)... “la observación a menudo no es apropiada cuando el cargo requiere de una gran cantidad de actividad mental difícil de evaluar...” (Pág.83).

En tal sentido, la aplicación de este método es recomendable a los trabajos que comprenden operaciones manuales o que sean de carácter simple y repetitivo.

#### **3.5.2 La entrevista:**

Bajo este Instrumento el análisis obtenido en forma directa del cargo se llevó a cabo a través de la formulación de una serie de preguntas, implementadas en el cuestionario los cuales contienen ítems adicionales que cubrieron las variantes de cada cargo.

La entrevista es el método de mejor calidad y el que proporciona

mayor rendimiento en cuanto a la obtención de información valiosa referente a todos los aspectos del cargo, naturaleza, las tareas y sus secuencias, así como por qué, cuando y como se deben hacer las cosas; las habilidades y requisitos complementarios al cargo.

En relación a la entrevista Chiavenato (2000) opina,... “consiste en recortar los elementos relacionados con el cargo que se pretende analizar, mediante un acercamiento directo y verbal con el ocupante o con su jefe directo...” (Pág. 341).

De allí que la entrevista garantiza una interacción frente a frente, lo cual permite la eliminación de dudas y desconfianzas.

Se aplica a su vez mediante la temática de estudio la cual conlleva a una conversación con los trabajadores y supervisores para que este último complemente y verifique la información brindada por los ocupantes del cargo, los cuales se presentan a continuación:

| <b>Nombre del Cargo</b>         | <b>Departamento Adscrito</b>      |
|---------------------------------|-----------------------------------|
| Coordinador Operativo           | Coordinación Operativa Regional   |
| Coordinador Comercial           | Gerencia Comercial Regional       |
| Inspector Postal<br>Telegráfico | Jefatura General de los Servicios |
| Analista de Personal            | Jefe de Departamento Comercial    |
| Analista de Presupuesto         | Coordinación Comercial            |
| Ejecutivo De Cuentas            | Coordinación Comercial            |
| Analista De Estadísticas        | Coordinación Operativa            |
| Analista De Reclamo             | Coordinación Operativa            |

|                                 |                        |
|---------------------------------|------------------------|
| Técnico Postal Telegráfico      | Coordinación Comercial |
| Jefe De Oficina                 | Coordinación Comercial |
| Contabilista                    | Coordinación Comercial |
| Almacenista                     | Coordinación Operativa |
| Agente de Seguridad             | Coordinación Operativa |
| Supervisor Postal Telegráfico   | Coordinación Comercial |
| Telegrafista                    | Coordinación Operativa |
| Oficinista Postal Telegráfico   | Coordinación Comercial |
| Repartidor Postal Telegráfico   | Coordinación Comercial |
| Clasificador Postal Telegráfico | Coordinación Operativa |
| Auxiliar de Mantenimiento       | Coordinación Comercial |
| Chofer                          | Coordinación Operativa |

### 3.5.3 La Encuesta:

Esta técnica se aplicó a través de la elaboración de dos cuestionarios, instrumento diseñado y escrito cuidadosamente. El primero se orientó a profundizar en la problemática existente en la organización de manera que los datos nos permitieron sustentar el estudio, y se constituyó de preguntas cerradas, cortas y fáciles de responder. El segundo se formuló para indagar y obtener información sobre los cargos.

Es por esto, la finalidad de aplicación de los cuestionarios no solo para indicar la problemática planteada en la investigación, sino también para poder conocer directamente al ocupante de cada cargo y que nos informe de sus tareas y responsabilidades en el mismo; por lo cual se debió aplicar los distintos métodos para la recolección de datos para el análisis de cargo.

#### 3.5.4 El Cuestionario:

Consistió en elaborar un cuestionario escrito donde se incluyeron las preguntas previamente diseñadas relacionadas con todas las indicaciones posibles acerca del cargo, su contenido y características. En cuanto a la aplicación de este método De Censo y Robbins (2001), señala que "... se le envía a los trabajadores un cuestionario diseñado específicamente para que ellos señalen los puntos que desempeñen en su puesto de trabajo en una larga lista de tareas posibles" (Pág.139). Es decir para aplicar el cuestionario se debe diseñar un formato que sirva de guía para reunir información acerca de los cargos.

#### 3.5.6. Fuentes de Información.

La principal fuente de información de esta investigación son los trabajadores que se desempeñan en los diversos cargos, los cuales hacen un total de 58 quienes son los más indicados para proporcionar datos sobre los cargos y el trabajo que realizan.

La fuente secundaria la constituye los documentos escritos como los que se mencionan a continuación: texto sobre el tema de estudio, manuales, leyes. Reglamentos, Gacetas, revistas, videos, relatos escritos, entre otros.

#### 3.5.7 Procesamiento y Análisis de Datos

Luego de que se aplicó el cuestionario se procedió a contar y tabular manualmente los datos para que pudieran ser presentados en tablas estadísticas que indicaron la distribución absoluta y porcentual.

El análisis de la información se constituyó en tres partes: la porcentual, que presentó los resultados en cifras porcentuales para mayor captación de los datos. La descriptiva, que consistió en aplicar cada una de las situaciones planteadas y La inferencia, en la que se realizaron deducciones que permitieron evaluar la situación, sustentando en algunos casos los planteamientos de los teóricos del tema en estudio.

## CAPÍTULO IV PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

### Presentación y análisis de la información obtenida a través del cuestionario

Cuadro n-01. Distribución absoluta y porcentual de la opinión del personal del Instituto Postal Telegráfico de Venezuela (Ipostel) Entidad Sucre con relación a si recibieron inducción al momento de su ingreso a la organización referidas a la actividades y responsabilidades del cargo que desempeñan.

| Indicador    | Distribución              |                   |
|--------------|---------------------------|-------------------|
|              | Absoluta<br>(Nº Personas) | Porcentual<br>(%) |
| <b>SI</b>    | <b>5</b>                  | <b>25%</b>        |
| <b>NO</b>    | <b>15</b>                 | <b>75%</b>        |
| <b>TOTAL</b> | <b>20</b>                 | <b>100%</b>       |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de ( Ipostel) Cumaná. Año 2011

Los resultados revelan que en el Instituto Postal Telegráfico de Venezuela (Ipostel) Entidad Sucre, a un 75 % del personal no se le dió una inducción sobre las funciones y responsabilidades del cargo al momento de su ingreso, mientras a un 25% si recibió la explicación respectiva.´-

Lo expresado por la mayoría, permite decir que en IPOSTEL entidad Sucre no se realizó adecuadamente la inducción de los trabajadores, pues de acuerdo con Villegas (1997) “ La inducción esta relacionada con el trabajo que debería desempeñar la persona, informándose acerca de la ubicación

del puesto, los deberes y responsabilidades del mismo, las relaciones de trabajo que debe mantener, los equipos con los que debe trabajar y los demás requisitos generales que debe observar.” (Pág. 103)

En tal sentido, en IPOSTEL entidad Sucre no se realiza el proceso de inducción a cabalidad, debido a que carece de una buena base para efectuarlo, una descripción de cargos que se adapte a la realidad laboral de la empresa, donde se le explique al nuevo ingreso las funciones y responsabilidades que debe desempeñar para lograr una rápida y eficaz adaptación al trabajo.

Cuadro nº2 Distribución absoluta y porcentual de la opinión del personal del Instituto Postal Telegráfico de Venezuela (IPOSTEL) Entidad Sucre con relación a la definición adecuada de las funciones y tareas de sus cargos.,

| Indicador    | Distribución              |                   |
|--------------|---------------------------|-------------------|
|              | Absoluta<br>(Nº Personas) | Porcentual<br>(%) |
| SI           | 2                         | 10%               |
| NO           | 18                        | 90%               |
| <b>TOTAL</b> | <b>20</b>                 | <b>100%</b>       |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de (Ipostel) Cumaná. Año 2011

El 90% de los encuestados señalaron que las funciones y tareas de sus cargos no tienen una definición idónea mientras el 10% restante indicó que si la poseen.

Estos resultados demuestran que los trabajadores de IPOSTEL

entidad Sucre, no tienen claro las funciones y tareas enmarcadas en el cargo que ocupan, debido a que la información que define a sus cargos no esta acorde con el trabajo que estos desempeñan, lo cual deja entre dicho el cumplimiento cabal de los objetivos propuestos para cada cargo.

En tal sentido, se puede deliberar que existen problemas de desempeño que ponen en evidencia la necesidad existente en IPOSTEL sobre un manual de descripción de cargos, ya que la situación puede originar retrasos en la ejecución de las labores que corresponden a cada trabajador o presentar interferencia entre uno y otro, por la falta de claridad respecto a los limites reales de sus actividades.

Cuadro nº3 Distribución absoluta y porcentual de la opinión del personal del Instituto Postal Telegráfico de Venezuela (IPOSTEL) Entidad Sucre con relación a la concordancia existente entre las labores realizadas y el cargo ocupado.

| Indicador    | Distribución              |                   |
|--------------|---------------------------|-------------------|
|              | Absoluta<br>(Nº Personas) | Porcentual<br>(%) |
| SI           | 8                         | 40%               |
| NO           | 12                        | 60%               |
| <b>TOTAL</b> | <b>20</b>                 | <b>100%</b>       |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de (Ipostel) Cumaná. Año 2011

El 60% del personal de IPOSTEL manifestó que las labores que realizan no están en concordancia con el cargo que ocupan y el 40% dijo que si.

La opinión de los encuestados indican que la mayoría de los trabajadores de IPOSTEL, no ejecutan labores que están principalmente vinculadas con el cargo que ocupan, por ello es necesario captar aquellas funciones y tareas que estén sustancialmente ligada a la denominación de cada cargo y excluir las que no correspondan, para que exista una buena delimitación del trabajo y se evite disonancias entre las labores realizadas y el cargo que se ocupa.

Cuadro n<sup>o</sup>4 Distribución absoluta y porcentual de la opinión del personal del Instituto Postal Telegráfico de Venezuela (IPOSTEL) Entidad Sucre con relación a si las labores que realiza están contenidas con las funciones de otros cargos.

| Indicador    | Distribución              |                   |
|--------------|---------------------------|-------------------|
|              | Absoluta<br>(Nº Personas) | Porcentual<br>(%) |
| <b>SI</b>    | <b>15</b>                 | <b>75%</b>        |
| <b>NO</b>    | <b>5</b>                  | <b>25%</b>        |
| <b>TOTAL</b> | <b>20</b>                 | <b>100%</b>       |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de ( ipostel) Cumaná. Año 2011

El 75% de los trabajadores manifestó que si realizan labores contenidas dentro de las funciones de otro cargo, mientras que el 25% dijo que no ejecutan labores ajenas a su cargo.

Lo antes expuesto revela que gran parte del personal de IPOSTEL, está ejecutando labores que corresponden a otro cargo, lo cual denota que no existe una delimitación de las funciones que atañen a cada denominación

del cargo, por ello los trabajadores realizan labores que no corresponden a su cargo, dejando atrás aquellas que están implícitas en los objetivos establecidos para su trabajo, tal situación conlleva a la dualidad de funciones, la omisión de algunas tareas importantes y en consecuencia un bajo rendimiento laboral.

Por esta razón, es indispensable que IPOSTEL, se preocupe por la organización y planificación del trabajo que allí se realiza para que exista una contribución individual de cada trabajador para el logro de los objetivos preestablecidos por la institución.

Cuadro nº 5 Distribución absoluta y porcentual de la opinión del personal del Instituto Postal Telegráfico de Venezuela (IPOSTEL) Entidad Sucre con relación a si existe formalidad en las comunicaciones emitidas entre los cargos de la institución.

| Indicador    | Distribución              |                   |
|--------------|---------------------------|-------------------|
|              | Absoluta<br>(Nº Personas) | Porcentual<br>(%) |
| Poco         | 15                        | 75%               |
| Muy Poco     | 0                         | 0                 |
| Mucho        | 5                         | 25%               |
| <b>TOTAL</b> | <b>20</b>                 | <b>100%</b>       |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de ( ipostel) Cumaná. Año 2011

El 75% del personal indicó que en IPOSTEL, la formalidad entre la comunicación de sus cargos es poca, sin embargo un 25% indicó que es mucha la formalidad entre sus cargos.

Los resultados obtenidos indican que en IPOSTEL no existe formalidad comunicacional entre sus cargos, la cual está referida a la existencia de canales de comunicación formal establecidos por la posición jerárquica de los cargos, es decir los dispuestos en la estructura organizativa de una empresa. En tal sentido, se puede decir que el personal de IPOSTEL, Cumaná no se respeta los canales regulares de comunicación entre un cargo y otro, debido a que las líneas de supervisión existentes no están definidas claramente, originándose entre los trabajadores desconocimiento de cómo se debe manejar las comunicaciones internas entre los cargos, lo cual puede generar problemas en el ambiente laboral.

Cuadro nº6 Distribución absoluta y porcentual de la opinión del personal del Instituto Postal Telegráfico de Venezuela (IPOSTEL) Entidad Sucre con relación a si conocen las condiciones laborales enmarcadas dentro de su cargo.

| Indicador    | Distribución              |                   |
|--------------|---------------------------|-------------------|
|              | Absoluta<br>(Nº Personas) | Porcentual<br>(%) |
| Poco         | 0                         | 0                 |
| Muy Poco     | 17                        | 85%               |
| Mucho        | 3                         | 15%               |
| <b>TOTAL</b> | <b>20</b>                 | <b>100%</b>       |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de (Ipostel) Cumaná. Año 2011

El 85% indicó conocer muy poco las condiciones laborales de su cargo y el 15% dijo que es mucho su conocimiento al respecto.

Los resultados obtenidos reflejan que la mayoría de los trabajadores de IPOSTEL Cumaná, no tienen conocimiento de sus condiciones laborales, por lo tanto se puede decir que estos desconocen si las condiciones en que laboran son las mas idóneas y seguras a pesar de que está establecido que todo trabajador tiene derecho a conocer las condiciones de trabajo. De este modo, para que IPOSTEL, pueda cumplir con el deber de informar las condiciones y el medio ambiente de trabajo debe contar con unas descripciones de cargos acordes a su realidad que le permita establecer cabalmente tales condiciones laborales.

Cuadro nº 7 Distribución absoluta y porcentual de la opinión del personal del Instituto Postal Telegráfico de Venezuela (IPOSTEL) Entidad Sucre con relación a si consideran que deben poseer un perfil determinado para ocupar su cargo.

| Indicador    | Distribución              |                   |
|--------------|---------------------------|-------------------|
|              | Absoluta<br>(Nº Personas) | Porcentual<br>(%) |
| SI           | 5                         | 25%               |
| NO           | 15                        | 75%               |
| <b>TOTAL</b> | <b>20</b>                 | <b>100%</b>       |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de ( ipostel) Cumaná. Año 2011

El 75% de los trabajadores indicó que para ocupar su cargo no requieren cumplir con un perfil determinado y un 25% señaló que si es necesario un perfil específico.

Este resultado revela que en IPOSTEL no se exigió a gran parte de su

personal características específicas para ocupar su cargo, se puede decir , que tal situación se debe al desconocimiento de las funciones exactas de cada cargo lo cual no permite el establecimiento de los requisitos de la persona idónea para desempeñarlo, ya que según Amaro(1997)” el análisis de puesto, al valorar las diferentes tareas del trabajo y determinar su nivel de complejidad y dificultad, permitirá definir los requerimientos de capacidad y experiencia necesarias para desempeñar eficientemente el trabajo” (Pág. 115).

Por esta razón se puede inferir que es necesario un manual de descripción de cargos donde se señale el objetivo de presentar las características del personal idóneo para ocupar cada uno de sus cargos .

Cuadro nº8 Distribución absoluta y porcentual de la opinión del personal del Instituto Postal Telegráfico de Venezuela (IPOSTEL) Entidad Sucre con relación a si se le han establecido las responsabilidades de su cargo.

| Indicador    | Distribución              |                   |
|--------------|---------------------------|-------------------|
|              | Absoluta<br>(Nº Personas) | Porcentual<br>(%) |
| Poco         | 0                         | 0                 |
| Muy Poco     | 15                        | 75%               |
| Mucho        | 5                         | 25%               |
| Suficiente   | 0                         | 0                 |
| <b>TOTAL</b> | <b>20</b>                 | <b>100%</b>       |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de ( Ipostel) Cumaná. Año 2011

EL 75% dijo que las responsabilidades establecidas en su cargo son

muy pocas, mientras que el 25% expresó que son muchas las que están juntas en el cargo que desempeñan.

Los resultados evidencian que a la mayoría del personal de IPOSTEL, no se le han establecido claramente las responsabilidades de su cargo, ello no quiere decir que estas no existan, pues según Guzmán(1990) las responsabilidades:” es la agrupación de aquellos factores que se refieren a la actitud moral que se exige en el trabajo del hombre imponiendo de los equipos, del producto que se obtiene, de la seguridad propia y ajena en la actividad laboral, así como la del cuidado de los valores que se manejan o de las personas subordinadas”(Pág .100)

El hecho de que los trabajadores no conozcan formalmente la información respecto a sus responsabilidades puede llevar a que estos no la cumplan, que cometan errores y presenten fallas que afecten directamente el cumplimiento de sus objetivos. Por lo tanto, IPOSTEL, debe contar con un instrumento que le permita medir, establecer y dar a conocer el grado de responsabilidad que posee cada cargo.

Cuadro nº 9 Distribución absoluta y porcentual de la opinión del personal del Instituto Postal Telegráfico de Venezuela (IPOSTEL) Entidad Sucre con relación a si conoce actualmente la estructura organizacional de la Institución.

| Indicador    | Distribución              |                   |
|--------------|---------------------------|-------------------|
|              | Absoluta<br>(Nº Personas) | Porcentual<br>(%) |
| SI           | 15                        | 75%               |
| NO           | 5                         | 25%               |
| <b>TOTAL</b> | <b>20</b>                 | <b>100%</b>       |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de ( ipostel) Cumaná. Año 2011

El 75% del personal de IPOSTEL manifestó que si conocen la estructura organizacional de la institución actualmente y un 25% señalo que no.

Este resultado, indica que no todo el personal que labora en la Institución conocen la estructura organizacional por ende es importante diseñar el Manual de Descripción de Cargos para el Instituto Postal Telegráfico de Venezuela (IPOSTEL) Cumaná, Entidad Sucre, donde se señale a cabalidad y de manera clara el respectivo organigrama.

Cuadro nº10 Distribución absoluta y porcentual de la opinión del personal del Instituto Postal Telegráfico de Venezuela (IPOSTEL) Entidad Sucre con relación a que si el manual de descripción de cargos serviría de ayuda para mejorar el funcionamiento de la empresa.

| Indicador    | Distribución              |                   |
|--------------|---------------------------|-------------------|
|              | Absoluta<br>(Nº Personas) | Porcentual<br>(%) |
| SI           | 18                        | 90%               |
| NO           | 2                         | 10%               |
| <b>TOTAL</b> | <b>20</b>                 | <b>100%</b>       |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de (Ipostel) Cumaná. Año 2011

El 90% de los trabajadores consideran que el Manual de Descripción de Cargos si ayudaría a mejorar el funcionamiento de la empresa, y apenas un 10% dijo que no.

Estos resultados evidencian que el personal de la Institución esta consciente de que si se esclarecen los aspectos intrínsecos (las descripciones) y extrínsecos (las especificaciones) de los cargos, se podría optimizar su desempeño actual proyectándose este al mejoramiento en toda la empresa, de manera que se cumpla la misión y visión de la institución a través del esfuerzo de su personal.

## CONCLUSIONES

De acuerdo a la investigación realizada y tomando en cuenta los resultados obtenidos se puede llegar a las siguientes conclusiones.

- Para el personal del Instituto Postal Telegráfico de Venezuela (IPOSTEL) Cumaná, Entidad Sucre es de mucha importancia tener una información precisa de las obligaciones de cada cargo y de los requerimientos personales que se les exige a los trabajadores.
- Las descripciones de cargos son de gran importancia en una organización ya que van a ser de mucha ayuda en los diferentes procesos de la Gerencia de personal, como lo son: el reclutamiento, la selección, el adiestramiento, la capacitación, la remuneración, entre otros.
- Cuando los trabajadores del Instituto Postal Telegráfico de Venezuela (IPOSTEL) Cumaná, Entidad Sucre ingresaron, no se les realizó la inducción al trabajo que debían desempeñar por lo tanto el personal actualmente no tiene claro las tareas y funciones comprendidas en su cargo y que garanticen su desempeño.
- Existe actualmente desconocimiento de las responsabilidades implícitas en cada cargo por parte de sus ocupantes, por ausencia de claridad acerca de las unidades de trabajo.

- La estructura organizativa de la Institución no se adapta a la realidad actual de la misma.
- En el Instituto Postal Telegráfico de Venezuela (IPOSTEL) Cumaná, Entidad Sucre, los canales de comunicación formal no se llevan a cabo debido a que no están definidos.

## RECOMENDACIONES

De acuerdo al estudio realizado se plantean algunas recomendaciones que de ser puesta en práctica pudieran contribuir al mejor desempeño de las funciones de cada trabajador del Instituto Postal Telegráfico de Venezuela (IPOSTEL) Cumaná, Entidad Sucre:

- En primer lugar la recomendación sería; la de instituir esta herramienta en el desarrollo de la organización y de las actividades de los individuos que la conforman.
- Suministrar información a los nuevos ingresos sobre los deberes y responsabilidades para evitar confusiones en la división del trabajo, es decir realizar la debida inducción.
- Seleccionar al personal adecuado ajustándose a los requisitos exigidos en Modelo de descripción de cargos propuesto para la empresa.
- Crear un Manual Organizacional donde se muestre la ubicación real de los cargos conectados por medio de líneas que indiquen responsabilidad y subordinación.
- El Instituto Postal Telegráfico de Venezuela (IPOSTEL) Cumaná, Entidad Sucre: debe dotarse de personal calificado y preparado para cumplir con las exigencias de los puestos de trabajo y de esta manera ser más productivos para la institución.

- Es importante que la Gerencia de Recursos Humanos del Instituto Postal Telegráfico de Venezuela (IPOSTEL) Cumaná, Entidad Sucre, cuente con un Manual De Descripción de cargos de todos los departamentos que la conforman para poder conocer todas las actividades que se realizan en cada cargo y de esta manera saber si los trabajadores cumplen con las exigencias del cargo

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Libros

Álvarez, M. (2003). **Manuales de políticas y procedimientos**. 1<sup>o</sup> Edición. Panorama editorial. México, D.F.

Amaro, (1990), **Planificación y Organización de las Empresas**. México, Editorial Mc Graw Hill. 8va. Edición.

Arias, F. (2006). **El Proyecto de Investigación**. 5<sup>ta</sup> Edición. Editorial Episteme, C.A. Venezuela

Bohlander, G, y Snell S, (1999). **Administración de recursos humanos**. Editorial International Thomson. México, D.F.

Censo y Robbins, (1998), **Administración de Recursos Humanos en Empresas**. Editorial Limusa, S.A de C.V. Cuarta Edición México.

Continolo , G , (2002) ). **Administración de recursos humanos**. Prentice – Hall Hispanoamericana, S.A. México.

Chiavenato, I (1994). **Administración de Recursos Humanos**. Editorial MC Graw Hill Interamericana S.A. Bogotá Colombia.

Chiavenato, I (2003). **Administración de Recursos Humanos**. Editorial MC Graw Hill Interamericana S.A. Bogotá Colombia.

Chiavenato, I (2007). **Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones.** 8va Edición. Editorial MC Graw Hill Interamericana S.A. México, D.F.

Dessler, G (2000). **Gestión de Recursos Humanos.** Editorial, Prentice Hall. Naucalpan México

Dessler, G (2001). **Administración de Personal.** 8<sup>va</sup> Edición Editorial: Prentia Hall. Naucalpan México.

Dolan, S.; Schuler, R Valle, Ramón, (1999). **La Gestión de los Recursos Humanos.** 1<sup>ra</sup> Edición Ed. McGraw-Hill / Interamericana de España.

Graham Kellog (1998) **Principios de la administración de personal.** Editorial MC Graw Hill Interamericana. México

Kootz y Weinhrich (1995). **Administración de personal: Desarrollo de Recursos Humanos.** México: Limusa S.A.

López , Carlos (2008) **Sistemas y Procedimientos Contables.** McGraw-Hill. Editorial Interamericana S.A, Bogotá Colombia.

Mondy y Noe (1997). **Administración de recursos humanos.** Prentice – Hall Hispanoamericana, S.A. México.

Rodríguez J. (2007). **Como hacer un proyecto de investigación**. Editorial Panapo. Caracas Venezuela.

Shuruden, H. y Sherman, A. (1979). **Administración de personal**. XXI Reimpresión. México: Compañía editorial Continental, S.A. de C.V.

Stoner, W. (1989). **Administración de personal**. 3ra Edición. México: Prentice Hall Inc.

Terry G. R. (1985), **Administración de personal y Recursos Humanos**. 4ta edición. México: McGraw-Hill

Tyson y York. (1997). **Administración de personal**. México Trillas S.A.

Villegas, J. (1997). **Administración de personal**. 2da edición. Caracas: Editorial Los Heraldos Negros.

### **Instrumentos Legales**

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). *Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela*. N° 5.453 (Extraordinaria), 24-03-2000.

Ley de Estatuto de Función Pública. *Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela*. N° 39.046 (Extraordinaria), 28-10-2009.

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.

Ley del Correo *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela* N° 35.432, (Extraordinaria) 26-04-1985.

Reglamento de la Ley del Correo *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela* N°36.241(Extraordinaria), 07-10-1992.

.Ley de los Servicios Postales *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela* N°37821 (Extraordinaria) 26-10-1999

## TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN

Brito, D. (2007), ***Manual descriptivo de cargo para el centro clínico de la Universidad de Oriente***. Universidad de oriente, Núcleo Sucre, Cumaná Estado Sucre

Jurado, Y (2004) ***Propuesta de un Manual Descriptivo de Cargos para el Hotel Cumaná Bahía Azul*** Universidad de oriente, Núcleo Sucre, Cumaná Estado Sucre

Laya, Y (1996). ***Manual Descriptivo de los Cargos para Docentes de Educación Básica Estatal del Municipio Caroní***, Universidad de oriente, Núcleo Ciudad Guayana, Estado Bolívar

Noriega, S (2001) **Manual Descriptivo de cargos para la contraloría de la Alcaldía del Municipio Bermúdez** Universidad de oriente, Núcleo Carupano Estado Sucre,

Sabila, Y. (2005), **Propuesta de un manual descriptivo de cargo para el fondo para el desarrollo agropecuario del Estado Sucre (FONDADES)**. Universidad de oriente, Núcleo Sucre, Cumaná Estado Sucre

#### **PAGINAS WEB**

*Descripción de las funciones de los Puestos.* (2002). [on line]. Disponible en: [http:// www.monografias.com](http://www.monografias.com). *Enfoques estratégicos de la administración de personal.* (2003).[on line]. Disponible en: [http://7www.monografias.com](http://www.monografias.com).

(Ministerio Para el Poder Popular para la Ciencia y Tecnología) (2009:10/10/2010).[Página web en línea]. Disponible en: <http://www.ipostel.gob.ve>

## HOJA DE METADATOS

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/6

|                  |                                                                                                                                   |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Título</b>    | <b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS PARA EL INSTITUTO POSTAL TELEGRÁFICO DE VENEZUELA (IPOSTEL) CUMANÁ, ESTADO SUCRE. AÑO 2011</b> |
| <b>Subtítulo</b> |                                                                                                                                   |

**Autor(es)**

| <b>Apellidos y Nombres</b> | <b>Código CVLAC / e-mail</b> |                             |
|----------------------------|------------------------------|-----------------------------|
| <b>Otero Robert</b>        | <b>CVLAC</b>                 | <b>12658208</b>             |
|                            | <b>e-mail</b>                | Robrtotero_1975@hotmail.com |
|                            | <b>e-mail</b>                |                             |

**Palabras o frases claves:**

|                                                            |
|------------------------------------------------------------|
| <b>Descripción, Manuales, Capacitación, Cargo, Puesto.</b> |
|                                                            |
|                                                            |
|                                                            |
|                                                            |
|                                                            |
|                                                            |
|                                                            |
|                                                            |
|                                                            |
|                                                            |

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/6

| Área              | Subárea                      |
|-------------------|------------------------------|
| Ciencias Sociales | Gerencia de Recursos Humanos |
|                   |                              |
|                   |                              |

### Resumen (abstract):

El trabajo de Grado que se presenta a continuación:” Manual De Descripción de Cargos para el Instituto Postal Telegráfico de Venezuela (Ipostel), Cumaná, estado Sucre. Año: 2011”, cumple con la finalidad de ofrecer información que permita un adecuado funcionamiento en cuanto a reclutamiento, selección, capacitación, evaluación de desempeño, entre otros, al personal del Instituto Postal Telegráfico De Venezuela (Ipostel), Cumaná, Estado Sucre, de igual manera admite mantener registrada en forma ordenada las informaciones y los datos requeridos para el funcionamiento de cualquier institución; como es de notarse es un medio importante en la administración, puesto que persiguen la mayor eficacia en la ejecución del trabajo asignado al personal para lograr los objetivos de la empresa. Los manuales dentro de una empresa tienen una gran importancia como herramienta para el manejo y planificación de los recursos organizacionales, sean estos recursos humanos o materiales. Las necesidades de establecer manuales administrativos surgen por varias razones y llevan a las organizaciones a plasmar en blanco y negro todos los procedimientos que se sigue en el desarrollo del trabajo diario .En este sentido toda institución ya sea de carácter público o privado, debe contar con medios que le permitan la eficiencia en la realización de las actividades para así lograr los objetivos propuestos. La metodología utilizada para recopilar la información que permitiera la elaboración de este trabajo fue: la entrevista estructurada con el cuestionario y la observación directa realizada de forma objetiva y minuciosa, obteniendo de esta manera los datos necesarios para su elaboración. Concluyendo con el diseño del Manual de cargos, una herramienta que dará beneficios y mejoras para los trabajadores y por ende a la organización.

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/6

### Contribuidores:

| Apellidos y Nombres     | ROL / Código CVLAC / e-mail |                                                                                                                            |
|-------------------------|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Martínez Luís</b>    | ROL                         | CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/> |
|                         | CVLAC                       | <b>8366538</b>                                                                                                             |
|                         | e-mail                      | Lmartinez2021@yahoo.es                                                                                                     |
|                         | e-mail                      |                                                                                                                            |
| <b>Ramírez Marienma</b> | ROL                         | CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/> |
|                         | CVLAC                       | <b>12660763</b>                                                                                                            |
|                         | e-mail                      | mema.r21@gmail.com                                                                                                         |
|                         | e-mail                      |                                                                                                                            |
| <b>Mata Oly</b>         | ROL                         | CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/> |
|                         | CVLAC                       | <b>12272667</b>                                                                                                            |
|                         | e-mail                      | olsus2702@yahoo.es                                                                                                         |
|                         | e-mail                      |                                                                                                                            |

### Fecha de discusión y aprobación:

Año      Mes      Día

|      |    |    |
|------|----|----|
| 2011 | 06 | 17 |
|------|----|----|

Lenguaje: spa

**Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/6**

**Archivo(s):**

| <b>Nombre de archivo</b> | <b>Tipo MIME</b>       |
|--------------------------|------------------------|
| <b>Tesis-oteror.doc</b>  | <b>Aplication/Word</b> |
|                          |                        |
|                          |                        |
|                          |                        |

**Alcance:**

**Espacial :**          **Nacional**          **(Opcional)**

**Temporal:**          **Temporal**          **(Opcional)**

**Título o Grado asociado con el trabajo: Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos**

---

**Nivel Asociado con el Trabajo: Licenciado**

---

**Área de Estudio: Gerencia de Recursos Humanos**

---

**Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:**

**Universidad de Oriente**

---

# Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
CONSEJO UNIVERSITARIO  
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano  
**Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ**  
Vicerrector Académico  
Universidad de Oriente  
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI – 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.



Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

**JUAN A. BOLAÑOS CUNPELO**  
Secretario



C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YGC/maruja

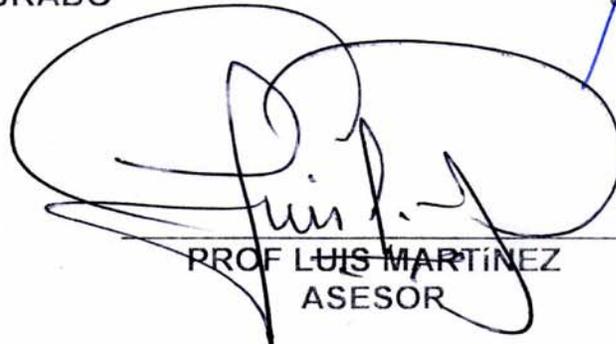
# Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso- 6/6

**Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicación CU-034-2009) :** “los Trabajos de Grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario para su autorización”.

  
ROBERT OTERO  
AUTOR

  
PROFA OLY MATA  
JURADO

  
PROFA MARIEMMA RAMÍREZ  
JURADO

  
PROF LUIS MARTÍNEZ  
ASESOR

  
COMISIÓN DE TRABAJO DE GRADO

UDO / NUCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES  
PROGRAMA DE GERENCIA RR.HH. CUMANA  
COMISIÓN DE TRABAJO DE GRADO