



Universidad de Oriente  
Núcleo de Sucre  
Escuela de Ciencias Sociales  
Programa de Gerencia de Recursos Humanos

**“PROPUESTA DE CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA LA CAJA DE AHORRO DE LOS EMPLEADOS DEL EJECUTIVO DEL ESTADO SUCRE (CAEES) EN CUMANÁ, ESTADO SUCRE, AÑO 2013”**

Autor: T.S.U. Eddys Alberto González Arcia

Asesor Académico: Licdo. Antulio Villarroel

Asesor Institucional: Licda. Nuvia Quijada

Trabajo de Grado, modalidad pasantía, presentado como requisito parcial para optar al Título de Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos.

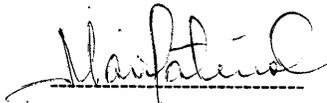
Cumaná, Octubre de 2013

**APROBADO POR:**



Licdo. Antulio Villarroel

Asesor Académico



Jurado Principal

Abg. Marina Patiño



Jurado Principal

Licda. Nuvia Lisboa

Este trabajo fue evaluado con la categoría de:

**APROBADO**

---

Cumaná, Octubre de 2013

## ÍNDICE

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
LISTA DE FIGURAS.....	iii
RESUMEN .....	iv
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I .....	4
EL PROBLEMA.....	4
1.1. Planteamiento del Problema.....	4
1.2. Objetivos de la Investigación .....	8
1.2.1. Objetivo General. ....	8
1.2.2. Objetivos Específicos. ....	8
1.3. Características de la Pasantía .....	9
1.3.1. Descripción y ubicación de la CAEES.....	9
1.3.2. Dependencia administrativa donde se desarrolló la pasantía	9
1.3.3 Asesor institucional, cargo que ocupa y nivel educativo .....	10
1.4. Justificación .....	10
CAPITULO II .....	12
MARCO TEÓRICO.....	12
2.1. Antecedentes de la Investigación .....	12
2.2. Bases Teóricas .....	15
2.2.1. Las Organizaciones.....	16
2.2.2. La Administración de Recursos Humanos.....	16
2.2.3. Objetivos de la Administración de Recursos Humanos.....	17
2.2.4. Carácter Contingencial de la Administración de Recursos	
Humanos .....	18
2.2.5. El Departamento de Recursos Humanos .....	19
2.2.6. Importancia del Departamento de Recursos Humanos.....	19
2.2.7. Funciones del Departamento de Recursos Humanos.....	20
2.2.8. Estructura Orgánica del Departamento de Recursos	
Humanos .....	21
2.2.9. Organigrama .....	22
2.2.10. Diseño Organizacional .....	22
2.2.11. Dimensiones Básicas del Diseño Organizacional .....	24
2.2.12. Factores que afectan el Diseño Organizacional .....	24

2.2.13. Departamentalización.....	25
2.2.14. Modelos de Estructuras Organizacionales .....	27
2.3. Bases Legales: .....	29
2.3.1. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela .....	30
2.3.2. Ley de Cajas de Ahorro y Fondos de Ahorro .....	31
2.4. Marco Institucional .....	31
2.4.1. Reseña Histórica de la CAEES .....	32
2.4.2. Misión de la CAEES .....	33
2.4.3. Visión de la CAEES.....	33
2.4.4. Objetivos de la CAEES.....	34
2.4.5. Estructura organizacional de la CAEES .....	34
2.5. Definición de Términos .....	36
CAPITULO III .....	38
PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS EN LA INTERVENCIÓN PROFESIONAL .....	38
3.1. Nivel de Investigación .....	38
3.2. Diseño de la Investigación .....	39
3.3. Población .....	40
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	40
3.5. Fuentes de Información .....	42
3.6. Procedimiento Metodológico.....	42
CAPITULO IV .....	45
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	45
4.1. Estructura Organizativa .....	45
4.2. Descripción del perfil de cargos del personal que laborara en el Departamento de Recursos Humanos propuesto .....	46
4.3. Funciones y actividades que se llevaran a cabo en el mencionado departamento.....	47
4.4. Diseño de la propuesta ofrecida a la CAEES.....	47
CAPITULO V .....	49
PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA LA CAEES .....	49
5.1. Bases para el diseño del Departamento de Recursos Humanos propuesto para la CAEES .....	49
5.2. Propuesta de creación del Departamento de Recursos Humanos para la CAEES .....	50
5.2.1. Misión del Departamento de Recursos Humanos .....	51

5.2.2. Visión del Departamento de Recursos Humanos.....	52
5.2.3. Objetivos del Departamento de Recursos Humanos.....	52
5.2.4. Ubicación del Departamento de Recursos Humanos (propuesto) en la Estructura Organizacional de la CAEES.....	53
5.2.5. Descripción y Especificación de Cargos del Departamento de RRHH .....	55
5.2.6. Recursos Humanos .....	59
5.2.7. Recursos Materiales:.....	60
5.2.8. Infraestructura .....	62
CONCLUSIONES.....	63
RECOMENDACIONES .....	64
BIBLIOGRAFÍA .....	65
HOJAS DE METADATOS .....	68

## DEDICATORIA

- A Dios** Por estar siempre conmigo, guiando mis pasos por la carrera del éxito y colmando de bendiciones mi vida.
- A mis Padres** **Tomas González y Melania Arcia**, por darme la vida y enseñarme lo bueno y lo malo de ella.
- A mi Esposa** **Nelly Machado**, por su apoyo incondicional, paciencia y amor, este triunfo también es tuyo por ser parte de mi vida.
- A mis Hijos** **Alberto Moisés y Jesús Alberto**, por ser la luz de mis ojos y mis tesoros más preciados, les dedico este nuevo logro y éxito esperando les sirva de motivación e inspiración.
- A mi Familia** Por su cariño y apoyo en todo momento.

**Eddys González**

## **AGRADECIMIENTO**

- A Dios Todopoderoso** Por darme la sabiduría en todo momento para saber elegir el camino adecuado para ver realizada una de mis metas en la vida.
- A la **Universidad de Oriente** Por brindarme la oportunidad de formarme como profesional.
- Al Prof. **Rubén Díaz** Por permitirme desarrollar mi Trabajo de Grado, modalidad pasantías en las instalaciones de la Caja de Ahorros de los Empleados del Ejecutivo del Estado Sucre. (CAEES).
- Al Licdo. **Antulio Villarroel** Por haber contribuido de una manera desinteresada a la realización de este Trabajo de Grado como asesor académico.

**Eddys González**

## LISTA DE FIGURAS

Figura N° 1 Estructura organizacional de la CAEES .....	35
Figura N° 2 Ubicación del Departamento de Recursos Humanos (propuesto) en la Estructura Organizacional de la CAEES.....	54



Universidad de Oriente  
Núcleo de Sucre  
Escuela de Ciencias Sociales  
Programa de Gerencia de Recursos Humanos

**“PROPUESTA DE CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA LA CAJA DE AHORRO DE LOS EMPLEADOS DEL EJECUTIVO DEL ESTADO SUCRE (CAEES) EN CUMANA, ESTADO-SUCRE, AÑO 2013”**

Autor: T.S.U. Eddys Alberto González Arcia  
Asesor Académico: Licdo. Antulio Villarroel  
Asesor Institucional: Licda. Nuvia Quijada  
Año: 2013

**RESUMEN**

La Administración de Recursos Humanos es una de las áreas y las funciones más fascinantes en el campo laboral. En el presente trabajo se realizó una investigación denominada de tipo Proyectiva, orientada hacia la incorporación de un diseño de campo con apoyo documental para la revisión de las fuentes bibliográficas; en esta se plantea, proponer el diseño de creación del departamento de Recursos Humanos para la Caja de Ahorro de los Empleados del Ejecutivo del Estado Sucre (CAEES). En consecuencia, se pudo observar que la organización presenta como problema, deficiencias en el proceso de inducción, reclutamiento y selección; no cuenta con programas de capacitación para los empleados; y la evaluación del desempeño no se realiza de forma general para todos los trabajadores. Todos estos aspectos fueron analizados a fin de poder sugerir una propuesta de solución que permita lograr buenos resultados. La propuesta incluyó la elaboración de la misión, visión y los objetivos del departamento, su ubicación en el organigrama de la institución, la descripción de los cargos y los recursos necesarios para su funcionamiento.

**Palabras claves:** Propuesta, Creación, Departamento, Estructura Organizativa, Recursos Humanos.

## INTRODUCCIÓN

Es bien sabido que hoy día el mundo de los negocios está en constante cambio el cual ha sido de manera radical, no solo con la reformulación de nuevos conceptos, sino también con la creación de nuevos contenidos, donde actualmente las empresas visualizan que los activos más valiosos ya no son los activos tangibles, tales como: las maquinarias, los edificios, las instalaciones y los depósitos en los bancos, sino los activos intangibles que tienen su origen en los conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas que forman parte del núcleo estable de la empresa. A estos activos intangibles se les denomina Talento Humano y comprenden todos aquellos conocimientos tácitos o explícitos que generan valor económico para la empresa.

Cabe considerar que las organizaciones debido al entorno competitivo en el que se desenvuelven, además de invertir en tecnologías que garanticen su supervivencia, tienen la necesidad de contar con un Departamento de Recursos Humanos, el cual se encargue de llevar a cabo todo lo relacionado con los procesos administrativos como lo son: planeación, organización, dirección y control, los cuales son aplicados para acrecentar y conservar el esfuerzo, las experiencias, los conocimientos y las habilidades de sus miembros, en beneficios de su personal y de la organización.

Actualmente, se hace necesario contar con tan importante Departamento dentro de la organización debido a que este servirá de apoyo a las demás dependencias que conforman la estructura organizativa y también ayudará a mantener las relaciones laborales con un óptimo clima laboral, para el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales.

Para la realización del presente trabajo de grado, modalidad pasantía, se tomó como objeto de estudio La Caja de Ahorro de los Empleados del Ejecutivo del Estado Sucre (CAEES), ubicada en la avenida Fernández de Zerpa en la Ciudad de Cumaná, Estado Sucre, donde no se cuenta con tan importante departamento como lo es el de recursos humanos, siendo la Gerencia de Administración la que está asumiendo este rol, llevando a cabo no solo los procesos contables y financieros, sino también el de los recursos humanos; motivo por el cual se realizó una **“Propuesta para la creación del departamento de recursos humanos”** en su sede principal.

Esta investigación de tipo proyectiva, se llevó a cabo mediante un diseño de campo con apoyo documental y para la recolección de la información se utilizó la observación directa con una entrevista no estructurada a todos los trabajadores que laboran en la CAEES.

El presente trabajo quedo estructurado de la siguiente manera:

El capítulo I, hace referencia al planteamiento del problema, sus objetivos, características de la pasantía y su justificación.

El capítulo II, se refiere al Marco Teórico referencial, el cual es producto de la revisión documental bibliográfica, como son los antecedentes, las bases teóricas, las bases legales, el marco institucional y la definición de términos que sirven de base a la investigación.

El capítulo III, se basó en los Procedimientos Metodológicos en la intervención profesional, el cual comprende el nivel, tipo, diseño de la investigación, así como las técnicas de recolección de datos, sus fuentes y el

procedimiento metodológico.

El capítulo IV, se refiere al análisis e interpretación de los resultados.

El capítulo V, hace mención a las bases para el diseño del departamento de recursos humanos y la propuesta de creación del departamento como tal.

A estos cinco capítulos, les siguen las conclusiones, recomendaciones y la bibliografía utilizada a lo largo del trabajo.

# **CAPITULO I**

## **EL PROBLEMA**

Para el desarrollo de este capítulo, se partió con el planteamiento del problema, seguido de los objetivos de la investigación, las características de la pasantía, y por último, la justificación para tener una perspectiva clara de lo que se investigó.

### **1.1. Planteamiento del Problema**

Las organizaciones constituyen un pilar fundamental en la sociedad actual y moderna, ya que ellas son las que producen bienes y servicios, promueven el desarrollo de los países y son las principales impulsadoras de la innovación y el progreso. En este sentido, Rodríguez (2007:6) señala que:

Cuanto mejor funcionen nuestras organizaciones, más fácilmente podrá afrontar nuestra sociedad los desafíos y las oportunidades de un mundo en permanente cambio. Por lo tanto, el desafío central de nuestra época es el mejoramiento de nuestras organizaciones tanto privadas como públicas.

De acuerdo con lo planteado por Rodríguez, se debe destacar que a medida que los desafíos en la sociedad aumentan, las organizaciones buscan nuevas formas para perfeccionarse y mantenerse en el tiempo.

De tal manera que, todos los recursos son importantes para el funcionamiento de una organización, pero el recurso humano es el principal, ya que estos son los encargados de que todos los demás recursos funcionen, a través de tomas de decisiones acertadas y solución de

conflictos, entre muchas otras actividades.

Al respecto, Stoner, Freeman y Gilbert (2006:412) afirman que “los recursos más importantes de una organización son las personas que le entregan su trabajo, talento, creatividad e ímpetu”.

De acuerdo con la afirmación arriba planteada tal como lo señalan los autores, las organizaciones requieren de personas facultadas para cumplir con cada actividad establecida para el funcionamiento de la misma, quienes poseen conocimientos, habilidades y destrezas en un área específica, a su vez adquieren experiencias y transmiten motivación acorde a su desempeño y de esta manera contribuyan al logro de los objetivos organizacionales.

Evidentemente, existe un área encargada de todo lo relacionado con el Recurso Humano, la cual tiene funciones como: la planeación, reclutamiento, selección, orientación, capacitación, diseño de políticas de remuneración, entre otras; así como también se encarga de mantener motivado al trabajador y trata de resolver los posibles conflictos que estos puedan tener dentro de la organización, a esta se le denomina administración de recursos humanos, la cual es definida por Cenzo y Robbins (citados por Chiavenato, 2002:9) como “la función de la organización relacionada con la provisión, el entrenamiento, el desarrollo, la motivación y el mantenimiento de los empleados”.

Dicho de otro modo, la administración de recursos humanos cumple con muchas funciones, tales como: planear, organizar, desarrollar, evaluar y controlar el número adecuado de personas con las características necesarias para cada cargo. Su estructura dependerá de los objetivos y necesidades de cada organización. En la actualidad, hay organizaciones donde no existe un

departamento o unidad de recursos humanos que atienda todas estas funciones; como es el caso de la Caja de Ahorros de los Empleados del Ejecutivo del Estado Sucre (CAEES), donde la administración de recursos humanos se canaliza por intermedio de la gerencia de administración, el cual es el órgano encargado de llevar a cabo todo lo que se relacione con el personal de la organización, desde su ingreso hasta su ubicación en la unidad que se le asigne para cumplir con sus funciones de trabajo. La CAEES cuenta actualmente con 30 trabajadores directos de su nómina.

Como consecuencia de lo anterior se puede señalar que la falta de un Departamento que se encargue de administrar el recurso humano existente en la organización y de cumplimiento de las funciones que correspondan a la administración de recursos humanos, conlleva a una situación que ha venido originando un descontento entre el personal que labora en la CAEES, circunstancia que ha podido ser percibida por el investigador.

Tal descontento se expresa a través de quejas y comentarios que hacen los mismos trabajadores, entre ellos, por ejemplo: la falta de un programa de reclutamiento, selección e inducción, donde se atraigan personal calificado para puestos vacantes, ya que actualmente dichos procesos se desarrollan de forma empírica por parte de la Gerencia de Administración, sin seguir ninguna normativa y sin darle la relevancia correspondiente a cada etapa. Asimismo, expresaron que tienen mucho tiempo que no participan en un programa de capacitación, no se les realiza una evaluación de desempeño, la cual permitirá conocer sobre las aptitudes, habilidades, destrezas y talentos del personal con que cuenta la organización, para formarlo en un área específica, detectando sus debilidades para fortalecerlas.

También se constató la poca retroalimentación de información por parte de los encargados de los distintos departamentos que conforman la estructura organizativa de la CAEES hacia sus subordinados para la ejecución de las funciones inherentes a cada cargo, la cual trae como resultado que las tareas se realicen con un mayor tiempo a lo pautado y con más recursos de lo necesario, acarreando en ocasiones pérdida de tiempo y utilización de recursos materiales innecesarios.

Esta inconformidad o diversas fallas es a su vez una desventaja para la organización, ya que puede incidir en la efectividad de la misma, por cuanto el personal que en ella labora baja notablemente su rendimiento y se cree un clima laboral indeseado. También es importante señalar que la institución no cuenta con un manual de descripción y análisis de cargos, los cuales representan una guía para los trabajadores de nuevo ingreso y para los que actualmente laboran en ella, ya que a través de estos manuales se les indican a los trabajadores cuales son las funciones para cada cargo y la manera de cómo ejecutarla.

Por lo anteriormente planteado nace la impetuosa necesidad de una propuesta para la creación del Departamento de Recursos Humanos para la Caja de Ahorros de los Empleados del Ejecutivo del Estado Sucre (CAEES) con sede en Cumaná, la cual tendrá por finalidad el cumplimiento cabal de las funciones inherentes a la Administración de Recursos Humanos, logrando así el mejor aprovechamiento del personal y su interacción con la organización, con el propósito de alcanzar una serie de objetivos relacionados con las actividades que diariamente se ejecutan, organizándose en base a las funciones del personal y las metas a conseguir.

El hecho de realizar una propuesta para la creación del departamento

de recursos humanos para la Caja de Ahorro de los Empleados del Ejecutivo del Estado Sucre (CAEES) con sede en Cumaná, surgen las siguientes interrogantes:

¿Cuál debe ser la estructura organizativa más adecuada que deberá tener el Departamento de Recursos Humanos propuesto para la CAEES?

¿Cuál será el perfil de cargo del personal que laborará para el Departamento de Recursos Humanos propuesto para la CAEES?

¿Cuáles serán las funciones y actividades para el Departamento de Recursos Humanos que se propone para la CAEES?

## **1.2. Objetivos de la Investigación**

### 1.2.1. Objetivo General.

Diseñar una propuesta de creación del Departamento de Recursos Humanos para la Caja de Ahorro de los Empleados del Ejecutivo del Estado Sucre (CAEES) en Cumaná, Estado-Sucre, año 2013.

### 1.2.2. Objetivos Específicos.

- Determinar la estructura organizativa que mejor se adapte a la propuesta de creación del Departamento de Recursos Humanos para la CAEES.
- Describir el perfil de cargo del personal que laborará en el Departamento de Recursos Humanos propuesto para la CAEES.

- Definir las funciones y actividades que se llevaran a cabo en el Departamento de Recursos Humanos propuesto para la CAEES.
- Elaborar la propuesta del diseño de un Departamento de Recursos Humanos para la CAEES.

### **1.3. Características de la Pasantía**

En este punto se detallan aspectos relacionados con la institución donde se realizó el proceso de pasantía, así como también se destaca el perfil del asesor institucional.

#### **1.3.1. Descripción y ubicación de la CAEES**

La Caja de Ahorros de los Empleados del Ejecutivo del Estado Sucre, es una asociación civil, sin fines de lucro, autónoma con personalidad jurídica propia, que fundamenta su organización y funcionamiento en los principios y condiciones establecidas en las leyes que rigen la materia.

La Caja de Ahorro de los Empleados del Ejecutivo del Estado Sucre (CAEES), se encuentra ubicada en la avenida Fernández de Zerpa, Quinta la Gracia de Dios, en la Ciudad de Cumaná, Estado Sucre.

#### **1.3.2. Dependencia administrativa donde se desarrolló la pasantía**

La pasantía se desarrolló en la Gerencia de Administración, por ser éste el encargado de velar y dirigir todo lo relacionado con el Recurso Humano presente en la organización, la cual carece de un Departamento propio de Recursos Humanos que se encargue netamente de todo lo concerniente a

las actividades que realiza el personal que allí labora.

#### 1.3.3 Asesor institucional, cargo que ocupa y nivel educativo

- Asesor institucional: Lcda. Nuvia Quijada
- Cargo: Jefe de la Gerencia de Administración
- Nivel educativo: Licenciado en Administración de Empresa (UDO)

#### 1.4. Justificación

El departamento de Recursos Humanos es el que dentro de una organización (pública o privada) tiene la responsabilidad de planificar, organizar, dirigir, evaluar y controlar, todos los aspectos relacionados al Talento Humano que trabajan en la organización. También vela porque existan las personas indicadas desempeñando las funciones de trabajo requeridas, así como el de ejecutar los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y bienestar de todo el personal, para que de ésta manera se puedan alcanzar en el tiempo previsto, todos los objetivos y metas organizacionales, necesarias para su desarrollo y crecimiento en estándares de eficiencia, eficacia y excelencia.

El presente trabajo de grado, modalidad pasantía, lo justifica la ausencia o falta de tan importante departamento como lo es el de Recursos Humanos, en la Caja de Ahorros de los Empleados del Ejecutivo del Estado Sucre (CAEES) con sede en Cumaná, que desde su creación y funcionamiento hasta los actuales momentos, no se cuenta con tan valioso Departamento. De allí que, surge la necesidad de diseñarle una propuesta de creación del Departamento de Recursos Humanos, en donde su aplicación e

implementación, brindará un aporte a la organización y a sus trabajadores en cuanto a los distintos procesos administrativos que involucran a la Administración de Recursos Humanos.

Visto de esta forma, una vez llevado a cabo la implementación de la propuesta, se podrá brindar un servicio más completo a los trabajadores que laboran dentro de la organización, en cuanto a la atención de sus necesidades personales y familiares, además de las laborales, lo que podría permitir una mayor satisfacción en los trabajadores y un mejor rendimiento de la organización.

En lo que concierne a los beneficios que esta propuesta traerá a esta institución, se verá reflejado en que existirá un mejor manejo de su recurso humano debido a que serán tomados más en cuenta con respecto a la realización de programas de capacitación y se le aplicará evaluación del desempeño con mayor prioridad que antes.

La elaboración de este estudio permitirá al investigador profundizar su formación en el área de la Administración de Recursos Humanos y adquirir una valiosa experiencia en esta área, además de desarrollar los conocimientos adquiridos a lo largo de la trayectoria académica.

Desde el punto de vista académico, este trabajo significará un aporte para la carrera de Gerencia de Recursos Humanos, debido a la manera como se pretende abordar el tema de estudio, el cual resultará de fácil comprensión y orientación a futuras investigaciones en esta área del conocimiento.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

Este capítulo hace referencia a los antecedentes que apoyan el proceso de la investigación y las bases teóricas; así mismo todo lo relacionado con la definición de términos básicos.

#### 2.1. Antecedentes de la Investigación

En esta etapa se mencionaran algunas investigaciones realizadas en años anteriores relacionadas con el objetivo general de la presente investigación.

Millán (2003), realizó un trabajo de grado titulado: **“Propuesta para la Creación de una Unidad de Recursos Humanos en el Instituto Venezolano del Seguro Social, sub-agencia Carúpano, Estado Sucre”**. Presentado ante la Universidad de Oriente como requisito parcial para optar al título de licenciado en Gerencia de Recursos Humanos. La cual tuvo como objetivo general: Proponer la creación de una Unidad de Recursos Humanos en el Instituto Venezolano del Seguro Social, sub-agencia Carúpano, Estado Sucre. La metodología utilizada para el presente estudio fue de un nivel de investigación descriptiva, con un diseño de campo con apoyo documental. Entre sus conclusiones más relevantes se encontró:

- La mayoría de los trabajadores, indico no haber recibido una adecuada

orientación en cuanto a los deberes y responsabilidades inherentes al cargo que desempeñan, además de las distintas normas, políticas y procedimientos administrativos por los cuales se rige la organización.

- La empresa no registra en su estructura organizativa una dependencia que gestione el campo de los Recursos Humanos, por lo que los procesos de selección, contratación y administración de los aspectos socio-económicos del personal estaba en manos de la directiva de la empresa, quienes en sus múltiples funciones no llevaban de forma apropiada la administración de su personal.

Las conclusiones aportadas por intermedio de esta investigación sirvieron de guía para darle un mayor énfasis a lo relacionado con los procesos de la Administración de Recursos Humanos (reclutamiento, selección y capacitación), los cuales brindan las herramientas necesarias para que los trabajadores sean tomados en cuenta, y a su vez ayuden a la alta gerencia a la implementación de una unidad de R.R.H.H. donde se atiendan todas sus necesidades de forma legal y no empírica.

Dumont (2004), en su trabajo de grado titulado: **“Propuesta para la Creación de un Departamento de Recursos Humanos en la empresa Transporte Sánchez, C.A. con sede en Cumaná – Estado Sucre”**. Presentado ante la Universidad de Oriente como requisito parcial para optar al título de licenciado en Administración Comercial. La cual tuvo como objetivo general: Proponer la creación de un departamento de Recursos Humanos en la empresa Transporte Sánchez, C.A. con sede en Cumaná – Estado Sucre. La metodología aplicada para esta investigación fue de un

nivel descriptivo y utilizo un diseño de campo con apoyo documental. El autor concluyo:

- La mayoría de los trabajadores afirman la necesidad de crear un departamento de Recursos Humanos, ya que consideran que el departamento contribuirá a la satisfacción de las necesidades de manera que los trabajadores se sientan motivados y puedan ofrecer el máximo de su capacidad.
- La evaluación existe en forma cualitativa, sin aplicación de un instrumento elaborado por la propia Empresa, el mismo que responda a sus necesidades y realidad, por lo que la evaluación se lo realiza en forma de apreciación personal de cada jefe departamental y muy esporádicamente.

De acuerdo a las presentes conclusiones se puede acotar que la creación del departamento de Recursos Humanos en la empresa objeto de estudio podrá traer beneficios para todos en la organización, y contribuirá a mejorar las condiciones laborales de los trabajadores, ya que estos se consideran desasistidos, sin un departamento que los represente a la hora de tener algún percance de forma laborar dentro de la misma.

González (2007), en su trabajo especial de grado titulado: **“Propuesta para la Creación del Departamento de Recursos Humanos en la empresa Casa Mar, C.A. Cumaná – Estado Sucre”**. Presentado ante el Instituto Universitario de Tecnología Industrial “Rodolfo Loera Arismendi” I.U.T.I.R.L.A. como requisito para optar al título de Técnico Superior Universitario en la carrera de Relaciones Industriales. La cual tuvo como

objetivo general: Proponer la creación del departamento de Recursos Humanos en la empresa Casa Mar, C.A. Cumaná-Estado Sucre. La metodología que utilizó este autor fue un nivel de investigación proyectiva, apoyado con un diseño de campo. En la investigación se llegó a las siguientes conclusiones:

- La creación del departamento de Recursos Humanos, sería de mayor provecho para el personal, ya que, a través, de este se darían a conocer las necesidades e inquietudes que tienen los trabajadores.
- Los trabajadores indicaron tener poco incentivo por parte de la empresa, lo que ocasiona insatisfacción y descontento para el personal.

De acuerdo a lo concluido por este investigador, se desprende la importancia para la organización de contar con un departamento de Recursos Humanos el cual servirá para atender todas las inquietudes que manifiestan sus trabajadores con respecto a: pocos incentivos laborales, lo que se traduce en insatisfacción y descontento en el personal.

Como se puede observar, los estudios anteriores se relacionan estrechamente con la investigación realizada, ya que todos ellos tienen como propósito elaborar una propuesta de creación de un Departamento de Recursos Humanos.

## **2.2. Bases Teóricas**

Las bases teóricas permitieron orientar la búsqueda y ofrecieron una conceptualización adecuada de los términos que se utilizaron en la investigación.

A continuación se hace referencia a un compendio de teorías que sustentaron esta investigación.

### 2.2.1. Las Organizaciones

Las organizaciones forman parte tanto de la sociedad como de la vida en particular de cada persona, la cual es definida de distintas maneras por distintos autores, entre ellos se citan:

Chiavenato (2002:10) la define como “una entidad social conformada por personas que trabajan juntas y está estructurada deliberadamente en divisiones de trabajo para alcanzar un objetivo común”.

Por su parte Robbins (2004:4), la define como “una unidad social coordinada deliberadamente, compuesta de dos o más personas, que funciona de manera más o menos incesante para alcanzar una o varias metas comunes”.

Estos autores coinciden en que las organizaciones son entes sociales estructurados para alcanzar determinados objetivos, a través de la participación de los Recursos Humanos que la integran.

### 2.2.2. La Administración de Recursos Humanos

En toda organización existe la necesidad de atraer, adiestrar, conservar y motivar al personal que en ella laboran. Para cubrir dichas necesidades se cuenta actualmente con un área denominada Administración de Recursos Humanos, la cual es la responsable de velar por el buen funcionamiento de la organización, en conjunto con los demás departamento que la conforman.

La Administración de Recursos Humanos es definida de diferentes maneras por distintos autores, entre los cuales se citan:

Arias y Heredia (2004:371) la definen como “el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, la experiencia, la salud, los conocimientos, las habilidades, entre otros, de los miembros de la organización en beneficio colectivo e individual”.

Por su parte, Rodríguez (2077:7) la define como:

La planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los Recursos Humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y las necesidades del personal.

Estos autores coinciden que la Administración de Recursos Humanos, es un proceso administrativo que se desarrolla de forma lógica, siguiendo una serie de pasos, donde el fin común es satisfacer los intereses del personal de forma colectiva e individual

### 2.2.3. Objetivos de la Administración de Recursos Humanos

Cuanto mejor funcione nuestras organizaciones, más fácilmente podrá afrontar nuestra sociedad los desafíos y las oportunidades de un mundo en permanente cambio.

Rodríguez (2007:8) estudió la Administración de Recursos Humanos y concluyó que tiene diversos objetivos, entre los principales están los siguientes:

1. Regular de manera justa y técnica las diferentes fases de las relaciones laborales de una organización, para promover al máximo el mejoramiento de bienes y servicios producidos.
2. Lograr que el personal al servicio del organismo social trabaje para lograr los objetivos de éste.
3. Proporcionar a la organización una fuerza laboral eficiente para el logro de sus planes y objetivos.
4. Elevar la productividad del personal, para promover la eficacia y eficiencia de la dirección.

De acuerdo con Rodríguez, los objetivos de la Administración de Recursos Humanos, vienen a ser un pilar fundamental, donde a través de estos se eleve la productividad de su personal, se le ofrezca a la organización un personal calificado y comprometido al logro de los objetivos organizacionales, que regule de una manera justa, las relaciones laborales dentro de la organización.

#### 2.2.4. Carácter Contingencial de la Administración de Recursos Humanos

La Administración de Recursos Humanos no constituye un fin en sí misma, sino un medio para alcanzar la eficacia y la eficiencia de las organizaciones a través del trabajo de las personas, y para establecer condiciones favorables que les permiten conseguir los objetivos organizacionales. Al respecto, Chiavenato (2000:152) afirma que:

En la Administración de Recursos Humanos no hay leyes ni principios universales, y que la Administración de Recursos Humanos es Contingencial, pues depende de los cambios que se susciten en los siguientes elementos: a) la situación organizacional, b) el ambiente, c) la tecnología empleada por la organización, d) las políticas y directrices vigentes de la filosofía administrativa predominante, e) la concepción organizacional acerca del hombre y de su naturaleza y, sobre todo, f) la calidad y cantidad de los Recursos Humanos disponibles.

De acuerdo a lo planteado por Chiavenato, a medida que estos elementos cambian, varia también la manera de administrar los Recursos Humanos de la organización, de allí surge el carácter Contingencial de la Administración de Recursos Humanos, cuyas habilidades no son rígidas ni inmutables, sino altamente flexibles, adaptables y sujetas a un desarrollo dinámico.

#### 2.2.5. El Departamento de Recursos Humanos

El Departamento de Recursos Humanos, es considerado actualmente como uno de los departamentos más importante, ya que se encarga de integrar a los Recursos Humanos y todos los otros departamentos que componen la estructura organizativa de una organización.

Cantú (2002:87) lo define como “el departamento de una organización encargado de asegurar que la empresa cuente con personal capacitado, motivado, con disposición a cambiar y a adaptarse a las nuevas situaciones que se presenten en la empresa”.

De acuerdo al planteamiento realizado por Cantú, se podría decir que el departamento de Recursos Humanos es esencial en cualquier organización ya que velará para que la empresa cuente con el personal más idóneo al momento de realizar sus funciones y así poder alcanzar sus objetivos propuestos y que los mismos no tengan resistencia a los cambios que se presenten.

#### 2.2.6. Importancia del Departamento de Recursos Humanos

La importancia de dicho departamento radica en la magnitud de la

empresa. En este sentido, Rodríguez (2007:62:63) considera que:

Una organización necesita personal de nivel operativo y de apoyo, así como de nivel administrativo y directivo para realizar toda una gama de actividades. Es por esto que el trabajo del departamento de Recursos Humanos es tan importante, pues el éxito de la organización depende de que tan eficaz sea éste para dotarlo de personal competente.

De acuerdo con Rodríguez se podría decir que el Departamento de Recursos Humanos, viene a hacer de suma importancia, ya que este tiene la responsabilidad de dotar al personal con herramientas que le sean útiles tanto de manera personal como institucional, para que de esa forma se obtenga el mejor provecho y rendimiento del trabajo aportado a la organización.

#### 2.2.7. Funciones del Departamento de Recursos Humanos

El Departamento de Recursos Humanos comprende actividades encaminadas a coordinar los recursos humanos de una organización. Las funciones son las tareas que han de realizarse en toda la organización.

Rodríguez (2007:70) explica que la función principal de este departamento consiste en planear los Recursos Humanos para asegurarlos y colocados de manera adecuada y en las cantidades correctas. Pero a este departamento le corresponde también:

1. Suministrar personal idóneo a todos los departamentos de la organización en forma eficiente.
2. Efectuar una adecuada contratación e inducción del nuevo personal a fin de lograr un comienzo productivo.
3. Fijar un sistema de remuneración justa para alcanzar los

niveles deseados de desempeño.

4. Ejercer programas permanentes de capacitación y desarrollo de personal que aumenten su capacidad operativa.

5. Ejercer una adecuada administración del contrato colectivo de trabajo y lograr adecuadas relaciones laborales.

6. Establecer adecuadas comunicaciones y relaciones humanas.

7. Hacer respetar la autoridad y mantener la disciplina requerida en la organización.

En concordancia con Rodríguez, la planeación representa una de las funciones principales de la Administración de Recursos Humanos, es decir que a partir de ella se derivan las demás funciones, tales como: la organización, la dirección y el control. Donde el Departamento de Recursos Humanos debe adoptar un liderazgo eficaz que motive al personal a realizar su mejor esfuerzo, debido a que este es el factor que conduce a elevar el rendimiento de la organización.

#### 2.2.8. Estructura Orgánica del Departamento de Recursos Humanos

La estructura orgánica es la forma en que están ordenadas las unidades administrativas de una institución u organización y la relación que guardan entre sí, dicho de otra manera se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de una empresa u organización en cuanto a las relaciones entre el o los jefes y sus subordinados.

Rodríguez (2007:64) afirma que:

La estructura orgánica del Departamento de Recursos Humanos reflejará no solo las funciones que le corresponden, sino también el tamaño de la organización. Cuando la organización es pequeña el área de personal puede constar solo de un representante y un auxiliar; sin embargo, cuando es mediana, requiere la creación de un departamento de personal

con dos secciones y, cuando es grande, necesita incluir varios administradores subordinados, quienes informaran al gerente de área.

Con respecto a lo afirmado por Rodríguez para plantear una estructura orgánica del Departamento de Recursos Humanos de cómo será dependiendo del tamaño de la organización, habrá que tener en cuenta los factores como es la magnitud y necesidades de la misma, pues en base a ellos se determinará como deberá ser la unidad administrativa, los recursos humanos necesarios y la asignación de funciones a los mismos.

#### 2.2.9. Organigrama

Los organigramas dentro de una organización expresan únicamente las relaciones formales entre los órganos que integran las dependencias o departamentos, ya que si se intentara graficar las relaciones informales de sus trabajadores este se tornaría muy complejo.

Gómez (1973:160) lo define como “la gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía, y las principales funciones que desarrollan”.

De acuerdo a lo planteado por Gómez, los organigramas se pueden considerar como los canales formales de comunicación entre cualquier dependencia dentro de la organización.

#### 2.2.10. Diseño Organizacional

Es algo muy complejo, porque muchas organizaciones contienen demasiados puestos y unidades, y su integración y coordinación exige

mucho más que solo acumular o juntar una serie de puestos o de unidades que ya están diseñadas.

Chiavenato (2005:120) lo define como “el proceso que usamos para construir, adaptar y readaptar constantemente la estructura de la organización, de modo que este pueda alcanzar los objetivos establecidos”.

Lo anteriormente expresado significa que un diseño organizacional supone la creación o la modificación no solamente de la estructura de cargos y relaciones, sino que abarca la elaboración o revisión de la misión, la visión, los objetivos, las normas y procesos de la organización o la parte de ella donde se está haciendo la intervención, todo esto con la finalidad de mejorar el desarrollo de las actividades organizacionales y la calidad de vida de los trabajadores, para favorecer el logro de los objetivos planteados.

Chiavenato (2005:121) considera para la elaboración de un diseño organizacional se debe tomar en cuenta las siguientes contingencias como ingredientes básicos:

1. Factores del entorno: la misión de la organización, su visión de futuro, la estrategia que adopte, el ambiente (macro y micro) que le envuelve, la tecnología que usa y los socios o asociados que están involucrados en la actividad de la organización.
2. Las dimensiones anatómicas de la organización: como serían el tamaño, la configuración estructural, la dispersión geográfica de las unidades y los tipos de combinaciones de las unidades.
3. Las características de las operaciones: por ejemplo, la autoridad, los procesos, las tareas, las actividades cotidianas y los controles.
4. Las consecuencias en el comportamiento: entre ellas, el desempeño la satisfacción, la rotación de personal, el conflicto, la ansiedad y los patrones informales de las relaciones en el trabajo.

De lo anteriormente señalado por Chiavenato, se encontró que estas contingencias varían de una organización a otra, y se detectó que no existe una definición de diseño organizacional que sea única o mejor, por ser éste una de las prioridades de la Administración de Recursos Humanos.

#### 2.2.11. Dimensiones Básicas del Diseño Organizacional

El diseño organizacional depende de ciertas dimensiones, las cuales son definidas por Chiavenato (2005:133) de la siguiente forma:

1. Formalización: grado en que la organización impone reglas, reglamentos y procedimientos oficiales.
2. Centralización: grado en que las decisiones están centralizadas y son tomadas en la cúpula de la organización.
3. Jerarquía de autoridad: es la cadena de mando que define los niveles jerárquicos de la administración (especialización vertical).
4. Amplitud de control: la cantidad de personas que cada administrador puede dirigir con eficiencia y eficacia.
5. Especialización: grado en que las actividades se pueden subdividir en tareas separadas.
6. División en departamentos: grado en que las actividades laborales están agrupadas y coordinadas.

Los grados de cada una de estas dimensiones que adopte la organización definirán la configuración de su diseño organizacional, es decir mientras más acentuadas estén estas dimensiones la organización será rígida e inflexible, pero cuando las dimensiones básicas están poco acentuadas la organización será flexible, ágil y cambiante.

#### 2.2.12. Factores que afectan el Diseño Organizacional

El diseño organizacional debe satisfacer determinadas exigencias

situacionales y asignar todos los recursos utilizados para conseguir la mejor ventaja posible.

Chiavenato (2002:454 al 463) considera que los siguientes factores afectan el diseño organizacional y los define de la manera siguiente:

1. El ambiente: tiene la propiedad de determinar la naturaleza del diseño y el comportamiento organizacional.
2. La estrategia: las operaciones y los planes se programan e implementan rutinariamente.
3. La tecnología: las organizaciones utilizan alguna forma de tecnología para ejecutar sus operaciones y realizar sus tareas. La tecnología adoptada podrá ser sofisticada o rudimentaria.
4. El tamaño: es una de las variables que más afecta el diseño organizacional. El tamaño representa el volumen de personas, recursos, arquitectura y operaciones de una organización. En cuanto al tamaño, las organizaciones se pueden clasificar en grandes, medianas, pequeñas y micro organizaciones.
5. El ciclo de vida: la evolución o ciclo de vida de las organizaciones representa las diferentes etapas de crecimiento de la organización en el transcurrir del tiempo.
6. Las personas: por último, el factor contingente más importante del diseño organizacional son las personas, elemento fundamental que impulsa la organización hacia la acción. El diseño organizacional debe dar el apoyo y soporte que las personas necesiten para alcanzar los objetivos organizacionales y para obtener satisfacción en su trabajo.

La evidencia ha demostrado que todos estos factores (ambiente, estrategia, tecnología, tamaño, ciclo de vida y personas) influyen de modo más o menos decisivo en el diseño de las organizaciones, cada uno de los cuales actúa a su manera.

### 2.2.13. Departamentalización

El trabajo dividido de acuerdo con la especialización se debe agrupar en tareas comunes, de modo que estas se puedan coordinar mejor. La

división en departamentos es la base para agrupar las tareas para que se facilite su coordinación.

Chiavenato (2002:397) lo define como “la forma de utilizar la cadena jerárquica para agrupar personas que ejecuten juntas el trabajo”.

A su vez Chiavenato (2005:138) afirma que existen varios tipos de división departamental y los define así:

1. Departamentalización por funciones o funcional: se hace agrupando funciones similares. Una organización puede agrupar en departamentos específicos, las actividades de finanzas, mercadotecnia, producción y R.R.H.H. Una organización cualquiera se puede dividir en funciones.
2. Departamentalización por productos o servicios: la agrupación de funciones también puede ser de acuerdo con los productos o servicios. Cada producto o línea de producto agrupa a todos los profesionales que tienen que ver con ella.
3. Departamentalización geográfica: el agrupamiento de funciones también puede estar basado en criterios geográficos o territoriales. La función de ventas puede tener gerencias regionales del sur, norte, este y oeste.
4. Departamentalización por procesos: una empresa de aluminio puede tener departamentos de fundición, prensado, moldeado, acabado e inspección, embalaje y expedición. Cada departamento está especializado en cada fase específica del proceso de producción del aluminio.
5. Departamentalización por clientes: en este caso, el enfoque está en el tipo particular de cliente que la organización quiere servir.

Cada organización puede utilizar todos estos tipos de departamentalización, es frecuente que las empresas organicen sus divisiones departamentales en representaciones funcionales, en términos de procesos, sus ventas en regiones geográficas y cada una de ellas en grupos de clientes. Sin embargo, la departamentalización por funciones es la que más se usa, pero como es rígida e inflexible tiene que ser complementada

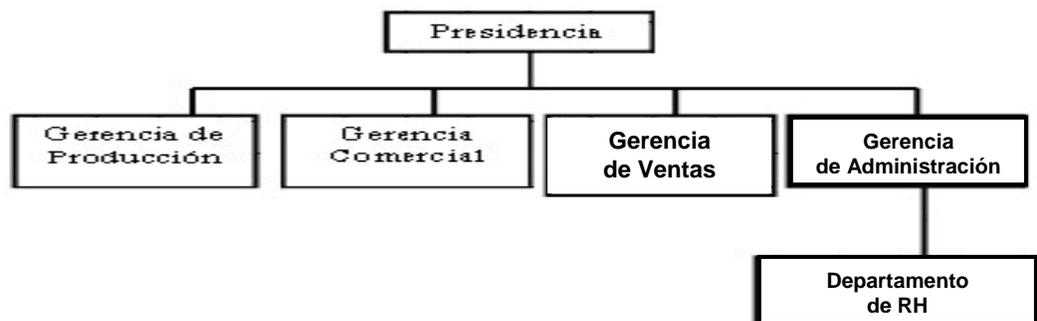
con la adquisición de equipos que trasciendan las fronteras de los departamentos. Cuanto más complejas sean las tareas y más diversificadas las habilidades, las organizaciones buscaran mejores equipos multifuncionales que se encarguen de realizarlas.

#### 2.2.14. Modelos de Estructuras Organizacionales

La estructura de la organizacional define como se distribuirán formalmente las tareas, y como se agruparan y coordinaran. Existen una serie de modelos de estructuras organizacionales que son adoptadas en función del ambiente, la tecnología, el tamaño, el ciclo de vida, las personas y principalmente, de la estrategia empleada por la organización. Esta adapta y línea las dimensiones básicas del diseño organizacional para que den por resultado una estructura organizacional más adecuada para satisfacer todas estas condiciones.

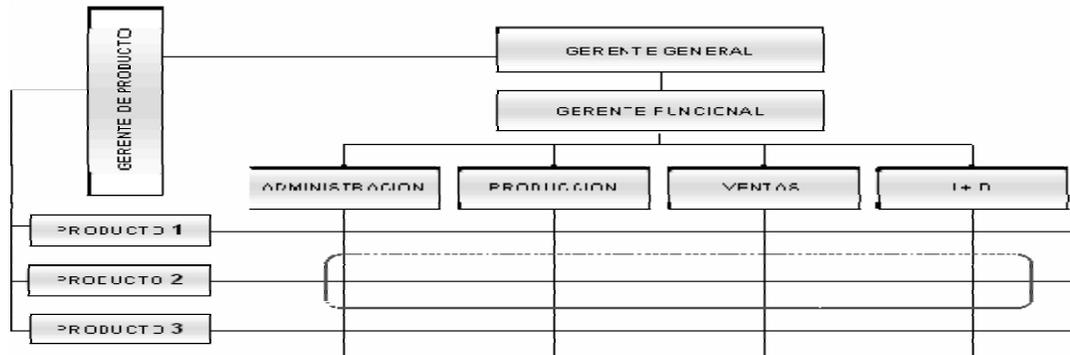
Chiavenato (2005:141 al 146) considera que existen cuatro modelos básicos de estructura organizacional, los cuales los define como sigue a continuación:

1. Estructura Organizacional Simple: es una organización plana, pues tiene solo dos o tres niveles jerárquicos, un individuo que concentra toda la autoridad del proceso de decisiones y un grupo de persona que trabaja ordenadamente.



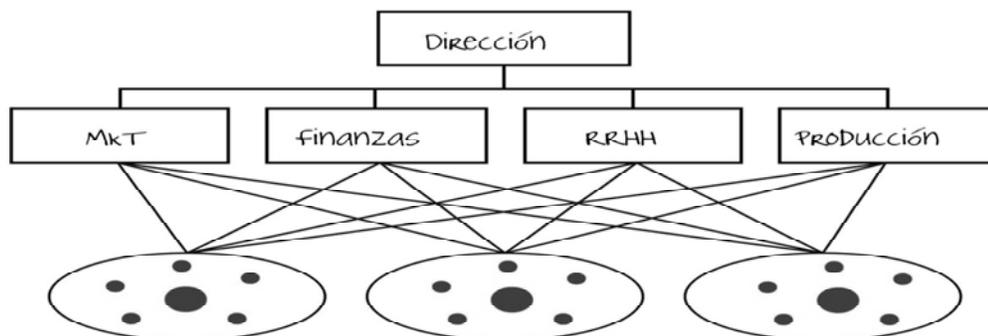
Fuente: Chiavenato – Comportamiento Organizacional (2005).

2. Estructura Organizacional Matricial: también es conocida como de matriz u organización por grados, se trata de una estructura híbrida o mixta que combina dos formas de división en departamentos en una misma estructura de organización, a saber: la división en departamentos por funciones y la división en departamento por productos.



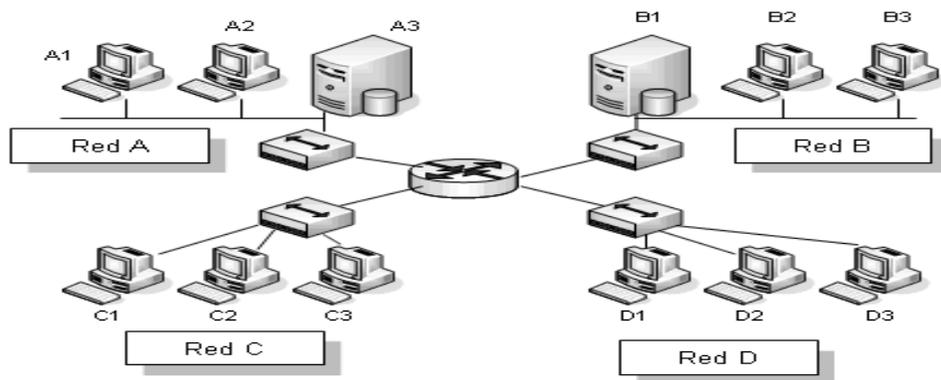
Fuente: Chiavenato-Comportamiento Organizacional (2005).

3. Estructura Organizacional por Equipos: una de las tendencias más recientes en las organizaciones ha sido su esfuerzo por poner en práctica los conceptos de equipos. La cadena vertical de mando representa un frente medio de control, pero su punto frágil es que adjudica la responsabilidad a la cúpula, mientras que anula a la base de todo compromiso. En las organizaciones pequeñas la estructura de equipo podría abarcar a toda la organización.



Fuente: Chiavenato-Comportamiento Organizacional (2005).

4. Estructura Organizacional en Forma de Red: también llamado organización modular, es una organización pequeña que encarga a terceros la mayor parte de las funciones de su negocio. En lo que respecta a la estructura, la organización en forma de red es sumamente centralizada y tiene escasa o ninguna división en departamentos. Se concentra en su negocio central, es decir, en su actividad básica o esencial, pero transfiere a terceros todo aquello que no es esencial.



Fuente: Idalberto Chiavenato-Comportamiento Organizacional (2005).

De todos estos modelos de estructura organizacional se podría decir que el que más se adapta al objetivo general de la presente investigación es el modelo de estructura organizacional simple por ser este el que más se identifica al tipo de organización que se está estudiando y encaja en la categoría de una empresa pequeña con una estructura organizacional plana en forma de pirámide, por tener no más de tres (3) niveles jerárquicos, como lo refleja la estructura organizativa de la Caja de ahorro de los empleados del ejecutivo del Estado Sucre (CAEES) con sede en Cumaná.

### 2.3. Bases Legales:

El marco legal de esta investigación está conformado principalmente por la Constitución n de la República Bolivariana de Venezuela y la Ley de

Cajas de Ahorro y Fondos de Ahorro en la que se expresan de forma clara como es el tipo de asociación al que tienen derecho los trabajadores y trabajadoras.

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

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela reconoce los derechos de los trabajadores y trabajadoras de afiliarse en los distintos tipos de asociaciones de carácter social, según se expresa en el siguiente artículo.

Artículo 118.- Se reconoce el derecho de los trabajadores y trabajadoras, así como de la comunidad para desarrollar asociaciones de carácter social y participativo, como las cooperativas, cajas de ahorro, mutuales y otras formas asociativas. Estas asociaciones podrán desarrollar cualquier tipo de actividad económica, de conformidad con la ley. La ley reconocerá las especificidades de estas organizaciones, en especial, las relativas al acto cooperativo, al trabajo asociado y su carácter generador de beneficios colectivos.

Según lo expuesto en el artículo es responsabilidad del Estado, proporcionar herramientas concretas que permitan por una parte, materializar las políticas del Estado en torno al fomento y protección del ahorro de los trabajadores y trabajadoras y de la comunidad en general; y por la otra parte, brindar a los asociados de las cajas de ahorro y fondos de ahorro, medios jurídicos de protección eficaces, que le den acceso a un control y vigilancia más cercano de las cantidades que destina al ahorro, directamente y a través del propio Estado por órgano de la Superintendencia de Cajas de Ahorro.

### 2.3.2. Ley de Cajas de Ahorro y Fondos de Ahorro

La Ley de Cajas de Ahorro y Fondos de Ahorro estipula la manera de cómo debe ser el funcionamiento de estas Asociaciones de acuerdo a los principios de cooperación.

Artículo 4.- Las cajas de ahorro y fondos de ahorro, deben operar conforme a los siguientes principios:

- 1. Ser de libre acceso y adhesión voluntaria.
- 2. Ser asociaciones sin fines de lucro de carácter social.
- 3. Control democrático que comporte la igualdad de derechos y obligaciones de los asociados, en consecuencia, no pudiendo conceder ventajas o privilegios a sus fundadores, directivos, gerentes o administradores.
- 4. Cooperación, solidaridad y equidad.

En el presente artículo se explica claramente como deberá ser el funcionamiento de este tipo de asociación, partiendo de principios unitarios, integrales y participativos, a fin de evitar la constitución de varias de estas asociaciones civiles con el mismo tipo de trabajadores y trabajadoras, que puedan establecer una competencia ruinosa respecto a otras, ya constituidas, que funcionen en forma eficiente.

### **2.4. Marco Institucional**

En este apartado se hace mención a los aspectos relacionados con la institución tales como: reseña histórica, misión, visión, objetivos y estructura

organizacional.

#### 2.4.1. Reseña Histórica de la CAEES

Según folleto suministrado por la Gerencia de Administración la reseña histórica de la CAEES es:

La Caja de Ahorros de los Empleados de Ejecutivo del Estado Sucre, fue constituida el 11 de Marzo de 1955, con el fin de fomentar el ahorro, por decreto N° 415, previa reunión con los empleados dependientes del Ejecutivo del Estado Sucre, convocada por el Gobernador del Estado de esa época el Dr. Jose Salazar Domínguez.

Donde se nombro una Junta Directiva encargada de elaborar un proyecto sobre los estatutos que regirían dicha institución, el cual sería estudiado posteriormente por la próxima Junta Directiva que fue nombrada el 17 de Marzo del mismo año, la cual estaba integrada por: un Presidente, una Secretaria, un Tesorero, cinco Vocales, un Comisario y un representante del Ejecutivo Regional.

En Agosto de 1955 comenzó a funcionar dentro de la Gobernación del Estado la Caja de Ahorros, como una Asociación Civil sin fines de lucro, autónoma con personalidad jurídica propia, sin patrimonio inscrita en la superintendencia de Cajas de Ahorros del sector público, y para ese entonces solo contaba con 4 trabajadores de su nomina directa y 600 socios.

Inicialmente las actividades que realizaba la CAEES eran: otorgar préstamos personales, hipotecarios y retiros de haberes.

En el mes de Marzo del año 1956 se crea la cuenta de fondos de reserva para abonar en ella los haberes de los socios retirados de sus cargos y que no hubieran hecho las reclamaciones respectivas a la institución.

Los créditos eran otorgados siempre y cuando el socio solicitante cumpliera con los requisitos exigidos por los estatutos vigentes a la fecha. En caso de no ser aprobado algún préstamo al socio se le enviaba una comunicación indicándole las causas por las cuales no se le concedía el préstamo.

El primer préstamo otorgado fue de 600 bolívares y el plazo máximo para su pago fue de un (1) año.

Actualmente la CAEES cuenta con 30 trabajadores de su nomina directa y 12.500 socios.

#### 2.4.2. Misión de la CAEES

Según folleto suministrado por la Gerencia de Administración la misión de la CAEES es:

“Mejorar su situación económica, por medio del incentivo al ahorro y facilitar el mejoramiento socioeconómico entre los trabajadores y asociados a la Caja de Ahorro”.

#### 2.4.3. Visión de la CAEES

Según folleto suministrado por la Gerencia de Administración la visión de la CAEES es:

“Contar en la actualidad con un moderno sistema computarizado y un personal altamente capacitado para atender y solucionar inquietudes a sus asociados en tiempo record”.

#### 2.4.4. Objetivos de la CAEES

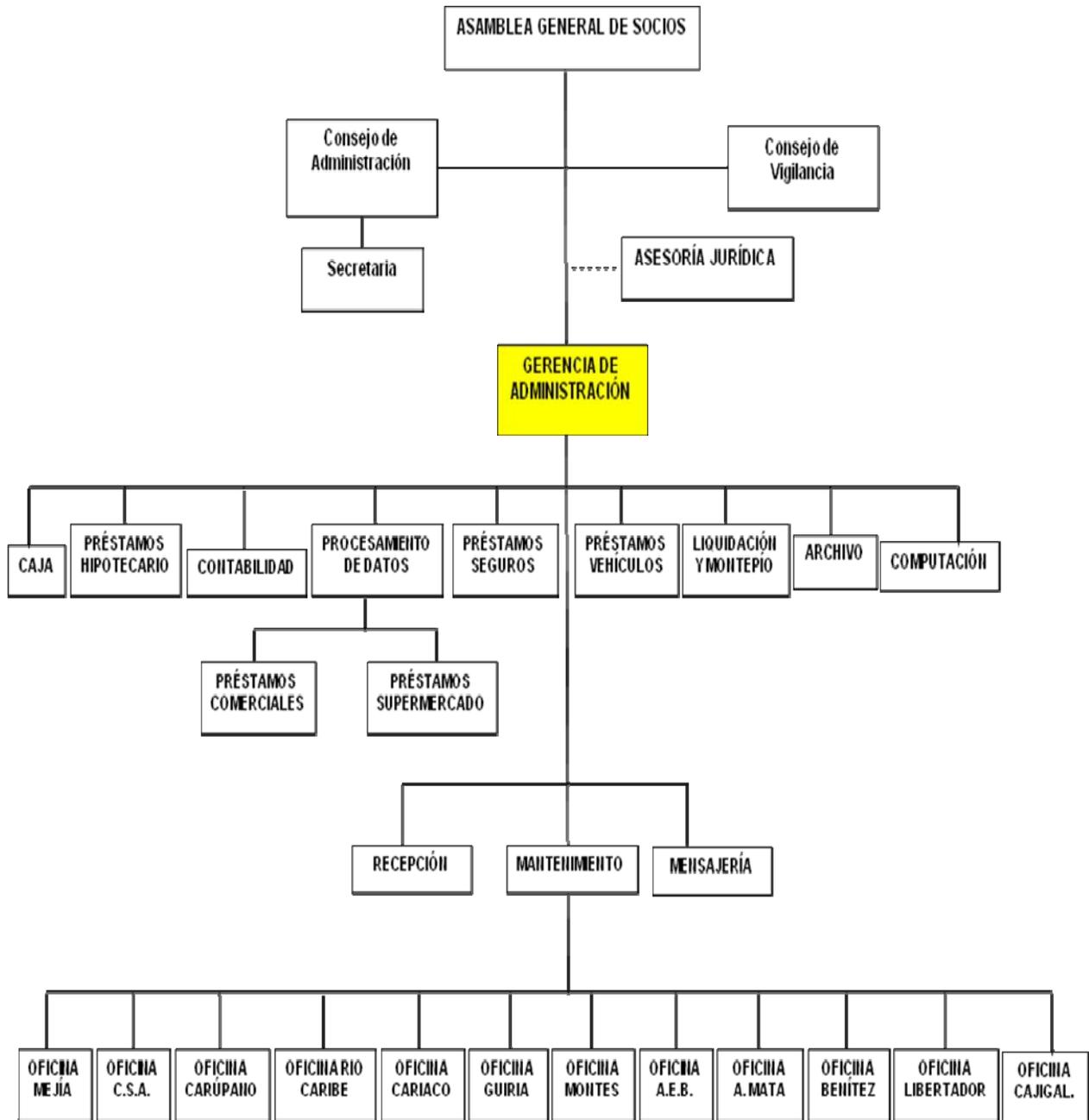
Según folleto suministrado por la Gerencia de Administración los Objetivos de la CAEES son:

- Fomentar y establecer el ahorro sistemático.
- Estimular la formación económica y prevención social de sus afiliados.
- Promover la adquisición de viviendas propias para sus afiliados.
- Conceder préstamos en beneficios exclusivos de sus afiliados y a bajos intereses.
- Poner a disposición de sus afiliados toda clase de beneficios socioeconómicos, como:
  - Montepío.
  - Auxilio mutuo.
  - Hospitalización, Cirugía y Maternidad (H.C.M.).
  - Servicios funerarios entre otros.

#### 2.4.5. Estructura organizacional de la CAEES

A continuación se muestra la estructura organizativa de la CAEES, la cual esta representada por la figura N°1.

Figura N° 1 Estructura organizacional de la CAEES



(Fuente: folleto suministrado por la Gerencia de Administración de la CAEES). Año 2013.

## 2.5. Definición de Términos

**C.A.E.E.S.** *“Caja de Ahorro de los Empleados del Ejecutivo del Estado Sucre”.*

**Cargo.** *“Descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona (el ocupante), englobadas en un todo unificado, el cual ocupa cierta posición formal en el organigrama de una organización”.* (Chiavenato, 2002:165).

**Comportamiento Organizacional.** *“Estudio de los individuos y de los grupos que actúan en las organizaciones”.* (Chiavenato, 2005:7).

**Clima Laboral.** *“Ambiente interno existente entre los miembros de una organización”.* (Chiavenato, 2002:86).

**Creación.** *“Producción de algo a partir de la nada”.* (Diccionario Larousse, 2006:82).

**Departamento.** *“Área, división, sucursal de una empresa sobre la cual un gerente tiene autoridad para el desempeño de actividades y al logro de los objetivos específicos”.* (Chiavenato, 2005:658).

**Descripción de cargo.** *“Documento escrito que identifica, describe y define un cargo en términos de deberes, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones”.* (Chiavenato, 2002:183).

**Estructura Organizacional.** *“Manera de dividir, organizar y coordinar las actividades de la organización”.* (Chiavenato, 2002:394).

**Inducción.** *“Proceso mediante el cual se orienta a un nuevo empleado respecto a la organización y su ambiente de trabajo”.* (Rodríguez, 2007:163).

**Jerarquía.** *“Número de escalones de autoridad en una estructura organizacional”.* (Chiavenato, 2005:394).

**Planeación.** *“Proceso utilizado para establecer los objetivos en el área de recursos humanos y desarrollar estrategias adecuadas para alcanzarlos”.* (Rodríguez, 2007:107).

**Propuesta.** *“Informe técnico para lectores que conocen de investigación donde se presenta un problema a investigar, se justifica la necesidad de un estudio y se somete un plan para realizar el mismo. Debe informar al lector de manera rápida y precisa, no tiene que ser complicado, ni con un vocabulario rebuscado. Debe estar bien documentado, cimentado en datos que justifiquen la necesidad del estudio”.* (Sabino, 1992: 87).

**Reclutamiento.** *“Proceso técnico que tiene por objetivo abastecer a la organización del mayor número de solicitudes para que disponga de un gran número de candidatos entre los que pueda escoger a los idóneos”.* (Rodríguez, 2007:150).

**Recursos Humanos.** *“Lo integran las personas que trabajan para una organización, las cuales poseen habilidades y conocimientos acerca del sistema de trabajo”.* (Rodríguez, 2007:41).

**Selección.** *“Serie de etapas específicas, que se utilizan para decidir cuáles son los candidatos a los que se debe contratar”.* (Rodríguez, 2007:152).

## **CAPITULO III**

### **PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS EN LA INTERVENCIÓN PROFESIONAL**

En este capítulo se mostraron un conjunto de herramientas necesarias que sirvieron de apoyo para el logro de los objetivos planteados.

#### **3.1. Nivel de Investigación**

El nivel de la investigación corresponde a una investigación de tipo proyectiva.

Hurtado (2008:323), señala que la investigación proyectiva consiste en:

La elaboración de una propuesta, un plan, un programa o un modelo, como solución a un problema o necesidad de tipo práctico, ya sea de un grupo social, o de una institución, o de una región geográfica, en un área particular del conocimiento, a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, los procesos explicativos o generadores involucrados y de las tendencias futuras, es decir, con base a los resultados de un proceso investigativo.

La investigación proyectiva se ocupa de cómo deberían ser las cosas, para alcanzar unos fines y funcionar adecuadamente. Involucra creación, diseño, elaboración de planes o de proyectos.

Se hace este tipo de investigación porque hay situaciones que no están marchando correctamente, las cuales se desean modificar, debido a que hay potencialidades que no se están aprovechando al máximo o porque hay problemas a resolver.

El investigador diagnostica el problema (evento a modificar), explica a qué se debe (proceso causal) y desarrolla la propuesta con base a esa información.

### **3.2. Diseño de la Investigación**

La presente investigación fue enmarcada dentro de un diseño de campo con apoyo documental, ya que se observa y recolectan los datos directamente de la realidad y en su contexto natural y se revisa material bibliográfico impreso.

Arias (2006:27:31), señala que la investigación de campo consiste en:

La recolección de datos directamente de los sujetos investigados, 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. Y la investigación documental es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos.

De acuerdo con Arias, en esta investigación se utilizó datos obtenidos directamente de la realidad donde se producen y no fueron alterados por el investigador, también se apoyo en trabajos previos, los cuales sirvieron para ampliar el conocimiento que se empleó en la problemática estudiada.

### **3.3. Población**

Según Arias (2006:81) la población, o en términos más precisos población objetivo, “es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio”.

La población objeto de estudio estuvo conformada por los trabajadores de la Gerencia de Administración y el resto del personal dependiente de los otros departamentos que conforman la estructura organizativa, constituyendo un total de treinta (30) trabajadores.

De acuerdo con la cantidad de personas que laboran en la institución, se establece que la población y la muestra serán iguales, debido a que se puede definir la cantidad de elementos que la conforman.

### **3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Para el desarrollo de la investigación se requirió de datos que permitieron estudiar el comportamiento de las variables involucradas, en este sentido.

Arias (2006:67:69) sostiene que:

Las técnicas de recolección de datos son el procedimiento o forma particular de obtener datos o información. Y los instrumentos de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información.

En la actual investigación se empleó la observación directa y la entrevista no estructurada como técnica de recolección de datos, utilizando como instrumento de recolección de datos un diario de campo para almacenar información.

La observación directa es definida por Arias (2006:99) como “una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis”.

Esta técnica se desarrolló mediante la observación diaria de las labores de los trabajadores de los distintos departamentos que conforman la Caja de Ahorro de los Empleados del Ejecutivo del Estado Sucre (CAEES).

La entrevista no estructurada la define Arias (2006:74) como:

Una modalidad donde no se dispone de una guía de preguntas elaboradas previamente. Sin embargo, se orienta por unos objetivos preestablecidos, lo que permite definir el tema de la entrevista. Es por eso que el entrevistador debe poseer una gran habilidad para formular las interrogantes sin perder la coherencia.

A través de esta técnica se entablaron conversaciones y diálogos con el encargado de la Gerencia de Administración y del resto de los trabajadores que laboran en los distintos departamentos que conforman la Caja de Ahorro de los Empleados del Ejecutivo del Estado Sucre (CAEES).

El instrumento que se utilizó para la recolección de los datos fue un diario de campo, el cual sirvió para anotar las informaciones suministradas por los trabajadores de la CAEES, al momento de realizarle la entrevista.

### **3.5. Fuentes de Información**

Las fuentes de información empleadas en la investigación fueron de tipo primarias y secundarias.

Arias (2006:27) señala que las fuentes de información “es todo lo que suministre datos o información. Según su naturaleza, las fuentes de información pueden ser documentales (proporcionan datos secundarios) y vivas (sujetos que aportan datos primarios)”.

Las fuentes de donde se extrajo la información necesaria para el desarrollo de la investigación fue de tipo primaria, entrevista con el jefe de la Gerencia de administración y el resto de los trabajadores que laboran en los distintos departamentos que conforman la Caja de Ahorro de los Empleados del Ejecutivo del Estado Sucre (CAEES) y las secundarias fueron bibliografías referidas a documentos electrónicos, enciclopedias audiovisuales y trabajos de investigación similares al tema de investigación, entre otros.

### **3.6. Procedimiento Metodológico**

El proceso que condujo a la elaboración de la propuesta para la creación del Departamento de Recursos Humanos para la CAEES, puede resumirse de la siguiente manera:

- Se realizó entrevista no estructurada cara a cara con el jefe de la Gerencia de Administración, sobre la forma como son desarrollados los procesos de la Administración de Recursos humanos, e igualmente se

solicitó información, debido a su experiencia en el manejo de los recursos tanto: materiales, financieros y humanos, sobre las características que deberá tener el Departamento de Recursos Humanos propuesto.

- Se realizó entrevista no estructurada cara a cara con los jefes y subalternos de los distintos departamentos para verificar la validez de las informaciones recogidas en el punto anterior. También se les solicito información, en función de su experiencia, de cómo le gustaría que fuera el mencionado departamento.
- Se revisó la Estructura y el funcionamiento de los distintos departamentos que conforman la CAEES.
- Se elaboró la propuesta para la creación del Departamento de Recursos Humanos en base a la información recabada.

La propuesta de creación del Departamento de Recursos Humanos para la CAEES esta estructurada con el siguiente contenido:

- Misión del departamento de recursos humanos
- Visión del departamento de recursos humanos
- Objetivos del departamento de recursos humanos
- Ubicación del Departamento de Recursos Humanos (propuesto) en la Estructura Organizacional de la C.A.E.E.S.

- Descripción y especificación de cargos del departamento de recursos humanos
- Recursos Humanos y Materiales del departamento de recursos humanos
- Infraestructura del departamento de recursos humanos

## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

En este capítulo se presentan y analizan los resultados obtenidos de forma cualitativa, a partir de la información suministrada por los trabajadores y trabajadoras que laboran en la Caja de Ahorro de los Empleados del Ejecutivo del Estado Sucre (CAEES), a través de la observación directa y entrevista no estructurada aplicadas por el investigador.

En atención a lo expuesto, se presentó en primer lugar la estructura organizativa, orientada a precisar cuál será la que mejor se adapte a la propuesta de creación del Departamento de recursos Humanos para la CAEES, seguidamente se analizó el diseño de la propuesta ofrecida a la CAEES, luego se describió el perfil de cargos del personal que laborará en el Departamento de Recursos Humanos propuesto y por último se definió las funciones y actividades que se llevaran a cabo en el mencionado Departamento. Lo cual nos permitió hacer manejable el cúmulo de información recogida durante la investigación y presentar los resultados en función de los objetivos propuestos.

A partir de ese diagnóstico se diseñó la propuesta de creación del Departamento de Recursos Humanos para la CAEES, la cual será presentada en el siguiente capítulo.

#### **4.1. Estructura Organizativa**

De acuerdo con la estructura organizativa que rige actualmente la CAEES, una vez revisada y analizada, se determinó que esta es de tipo

piramidal y de forma descendentes en las funciones, la cual se puede decir que se esta en presencia de una estructura organizacional simple. De tal manera que el Departamento que se propone crear dependerá de la Gerencia de Administración y servirá de enlace entre el resto de los departamentos y la mencionada Gerencia.

Tal información se pudo constatar a través de la observación directa y de una entrevista no estructurada realizada a la encargada de dicha Gerencia, donde esta persona facilitó información respecto al lugar más idóneo donde se podría colocar el Departamento de Recursos Humanos que se propone crear en la CAEES, ya que este asumirá todo lo relacionado con el Recurso Humano.

#### **4.2. Descripción del perfil de cargos del personal que laborara en el Departamento de Recursos Humanos propuesto**

Para el desarrollo de este ítem se reviso material bibliográfico y se le realizó una entrevista no estructurada cara a cara a los jefes y subalternos de los distintos departamentos que conforman la estructura organizativa de la CAEES, para describir cual deberá ser el perfil de los cargos que más se adapte a las personas que laboraran en el Departamento de Recursos Humanos propuesto para la Caja de Ahorro de los Empleados del Ejecutivo del Estado sucre (CAEES).

De acuerdo a la información recolectada a través de las distintas fuentes tanto primarias como secundarias se realizó un perfil de cargos el cual se explica con detalles en el capítulo dedicado a la propuesta de creación del mencionado Departamento de Recursos Humanos.

Otra técnica para la recolección de los datos para el desarrollo de esta premisa fue la observación directa con un diario de campos donde se observó el trabajo de cada uno de los entrevistados y se determinó que en el Departamento propuesto lo ideal eran dos (2) trabajadores: un jefe de unidad y un asistente, debido a la cantidad de funciones que se realizan en la CAEES.

#### **4.3. Funciones y actividades que se llevaran a cabo en el mencionado departamento**

Al igual que en los puntos desarrollados anteriormente, la información para la construcción de las funciones y actividades que se llevaran a cabo en el mencionado departamento de RRHH, se obtuvieron a través de una entrevista no estructura y por intermedio de la observación directa y con ayuda de revisión bibliográfica, donde las respuestas obtenidas se analizaron de forma cualitativa.

De esta manera, las funciones y actividades que se desarrollaron se hicieron tomando en cuenta la realidad encontrada en el objeto de estudio, y de esa forma se construyeron las que se consideraron más idóneas para el perfil del trabajador que las llevará a cabo.

Cabe destacar, que las funciones y actividades se desarrollaron con detalle en el capítulo V el cual contempla la propuesta como tal.

#### **4.4. Diseño de la propuesta ofrecida a la CAEES**

El diseño de la propuesta ofrecida a la CAEES, nace a raíz de que en tal organización no se cuenta con un Departamento que ampare a los

trabajadores y trabajadoras, con todo lo relacionado a las funciones de la Administración de RRHH, tales como: reclutamiento, selección e inducción entre otras no menos importante como lo es la evaluación de desempeño.

Es por ello que se les aplicó una entrevista no estructurada a los trabajadores y trabajadoras para recoger sus apreciaciones con respecto al tema de crear un departamento de recursos humanos que los ampare y les brinde herramientas para un mejor desempeño laboral, los cuales en su mayoría manifestaron estar desasistidos por no contar con un departamento que les ofrezca una mejor asistencia integral en cuanto a materia laboral se refiere.

Finalmente, con el desarrollo de estos cuatro (4) puntos, se está desarrollando y dando cumplimiento a los diferentes objetivos específicos a los que se hace mención al inicio de la presente investigación.

## **CAPITULO V**

### **PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA LA CAEES**

Para el desarrollo de este capítulo se hace mención a las bases para el diseño del departamento de recursos humanos propuesto para la CAEES y el contenido de lo que recoge la propuesta para la creación del mencionado departamento.

#### **5.1. Bases para el diseño del Departamento de Recursos Humanos propuesto para la CAEES**

En esta parte se van a dar a conocer las bases utilizadas para realizar el diseño del departamento de recursos humanos propuesto para la CAEES.

En un principio y debido a la carencia del mencionado departamento el cual estará dedicado exclusivamente a la atención de los trabajadores, se decide realizar la propuesta para crear el departamento de recursos humanos para la CAEES., donde se sugiere que dependa de la Gerencia de administración por ser este el órgano de mayor relevancia en la estructura organizacional.

Por consiguiente, la información recolectada y la revisión bibliográfica de algunos expertos en la materia como lo es el caso de Idalberto Chiavenato y Rodríguez Valencia, sirvieron de punto de partida para crear la misión, visión y objetivos del departamento que se propone crear, ya que estos deben estar alineados con la misión, visión y objetivos de la CAEES.

Seguidamente, se estudió la estructura organizacional de la CAEES., para definir la posición o ubicación del departamento de recursos humanos propuesto.

De este modo, para la descripción y especificación de los cargos que conformaron el Departamento propuesto, se revisó la información que se recolectó a través de las entrevistas realizadas a los trabajadores con complementación de material bibliográfico impreso.

Por último, de acuerdo al número de cargos propuestos se estimaron los recursos materiales y la infraestructura que se requieren para el funcionamiento del Departamento propuesto. Todo esto se verá reflejado de manera más detallada en la propuesta de dicho departamento.

## **5.2. Propuesta de creación del Departamento de Recursos Humanos para la CAEES**

Para crear la misión al departamento de recursos humanos, acorde con la misión que rige la CAEES, se revisó lo siguiente:

Según Chiavenato (2005:127) define la misión como: “la razón de ser de la organización, es decir el papel que la organización desempeña en la sociedad”.

En concordancia con lo expuesto por Chiavenato, la misión debe traducir la filosofía de la organización, donde esta filosofía incluye valores, creencias además de principios básicos como la conducta ética y la responsabilidad social.

Dentro de este orden de ideas, se presenta a continuación la misión elaborada por el autor del trabajo, que en líneas generales recoge lo que se pretende que sea el Departamento de Recursos Humanos propuesto para la CAEES.

#### 5.2.1. Misión del Departamento de Recursos Humanos

*“Captar, mantener y desarrollar oportunamente el talento humano asegurando un entorno laboral armónico, mediante la aplicación de las mejores prácticas de gestión y desarrollo organizacional”.* (Fuente: autor del trabajo).

Continuando con la metodología de la propuesta, para crear la visión al Departamento de Recursos Humanos, se revisó lo siguiente:

Chiavenato (2005:129) señala al respecto que la visión es: “la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro, es decir el esfuerzo de verse en el tiempo y el espacio”.

Desde la perspectiva planteada por Chiavenato, se puede describir que la visión es un claro sentido de futuro, ya que esta representa el destino que se pretende transformar en realidad.

En atención a lo expuesto anteriormente, se presenta a continuación la visión elaborada por el autor del trabajo, que en líneas generales recoge lo que se pretende que proyecte en el tiempo y el espacio, el Departamento de Recursos Humanos propuesto para la CAEES.

### 5.2.2. Visión del Departamento de Recursos Humanos

*“Ser un Departamento que brinde apoyo en el manejo eficiente y oportuno de los beneficios, y a su vez ofrecer atención a los trabajadores para elevar la satisfacción de los mismos y su identificación con la organización”.* (Fuente: autor del trabajo).

Como todo departamento dentro de una organización, debe tener objetivos claramente especificados, los cuales servirán de guía a los trabajadores del mismo para el cumplimiento de sus funciones, a continuación se define lo que se entiende por objetivos.

Chiavenato (2005:132) define los objetivos como: “resultados concretos que la organización desea alcanzar en un plazo específico”.

De acuerdo a la definición de Chiavenato, es importante destacar que los objetivos que diseñe la organización tienen gran importancia no sólo porque constituyen la guía para muchas de sus actividades, sino porque se necesita gran cantidad de recursos de ésta para cumplirlos en un plazo específico.

De este modo, se presenta a continuación los objetivos elaborados por el autor del trabajo, para el Departamento de Recursos Humanos propuesto para la CAEES.

### 5.2.3. Objetivos del Departamento de Recursos Humanos

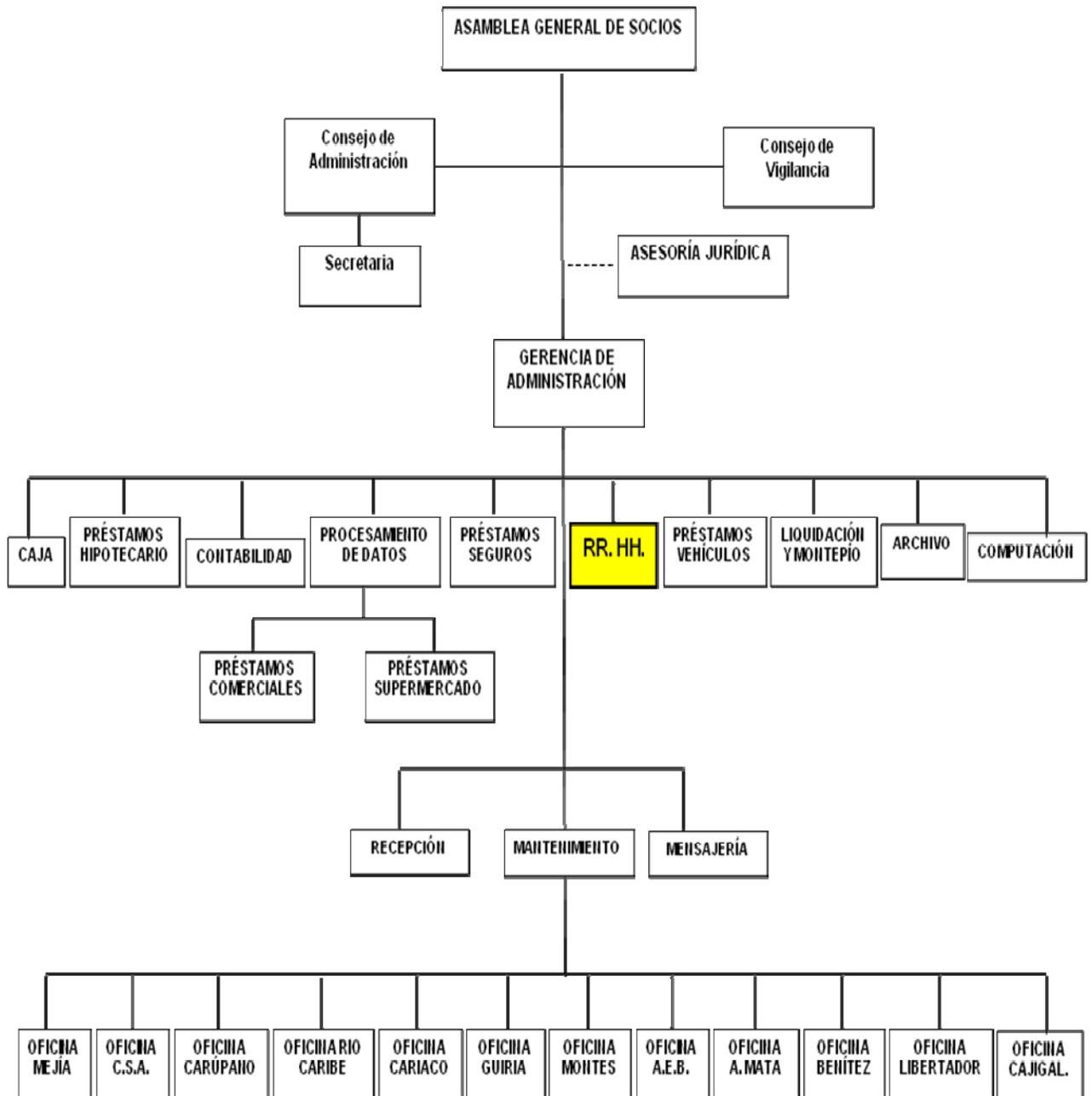
Se establecen como objetivos para el Departamento de Recursos Humanos los siguientes:

- Coordinar el esfuerzo de los grupos de trabajo.
- Proporcionar unidad de acción en la consecución de los objetivos organizacionales.
- Satisfacer los requisitos mínimos de bienestar de los trabajadores.
- Crear condiciones satisfactorias de trabajo.
- Alcanzar hasta su más alto nivel la realización de sus trabajadores.
- Resolver eficazmente los problemas que se susciten antes de establecer la relación laboral.
- Prestar la mayor colaboración posible en la ejecución de los procesos de inducción, reclutamiento y selección para los trabajadores de nuevo ingreso.

5.2.4. Ubicación del Departamento de Recursos Humanos (propuesto) en la Estructura Organizacional de la CAEES.

En este punto se muestra la ubicación del Departamento de Recursos Humanos Propuesto para la CAEES., el cual dependerá de la Gerencia de Administración, por ser una organización pequeña en forma piramidal, como se puede evidenciar en la figura N° 2.

Figura N° 2 Ubicación del Departamento de Recursos Humanos (propuesto) en la Estructura Organizacional de la CAEES.



Fuente: elaboración propia, basada en la información recolectada. Año 2013.

Para continuar, con la misma temática del desarrollo de la propuesta de creación del departamento de recursos humanos para la CAEES, se reviso material impreso y literatura sobre descripción y especificación de cargos y las necesidades de la institución, y a partir de allí se elaboro lo siguiente:

5.2.5. Descripción y Especificación de Cargos del Departamento de RRHH

<b>C.A.E.E.S</b>	<b>Descripción de cargos</b>	<b>Departamento de Recursos Humanos</b>
<b>I. Denominación del Cargo:</b> Gerente de Recursos Humanos		
<b>II. Ubicación del Cargo:</b> Departamento de Recursos Humanos		
<b>III. Objetivos del Cargo:</b> Guiar y controlar el cumplimiento para la ejecución de los planes y programas de los sistemas de Recursos Humanos, con el objeto de garantizar la satisfacción de todos los trabajadores de la organización.		
<b>IV. Relaciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependencia: depende Verticalmente de la Gerencia de Administración.</li> <li>• Autoridad sobre: el asistente</li> </ul>		
<b>V. Funciones del Cargo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar, coordinar y supervisar el diseño e implementación de planes y programas de Recursos Humanos que son competencia del Departamento.</li> <li>• Decidir conjuntamente con la Gerencia de Administración los lineamientos técnicos y los criterios a utilizar en el desarrollo de los programas a implementar al personal.</li> <li>• Evaluar periódicamente a todo el personal de la organización.</li> <li>• Informar oportunamente a los trabajadores sobre las modificaciones o</li> </ul>		

mejoras realizadas en los planes y beneficios ofrecidos por la organización.

- Revisar y firmar correspondencias, memorándum e informes del Departamento.
- Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad e higiene industrial establecidos por la organización.
- Realizar otras actividades encomendadas y delegadas por el encargado de la Gerencia de Administración.

#### **VI. Requisitos para ocupar el cargo:**

- Formación Profesional: Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos, Relaciones Industriales, o carreras afines.
- Experiencia: dos (02) años de experiencia en manejo de personal, además de un (1) año de experiencia en la administración de planes y beneficios sociales. Nota: experiencia no limitativa para ejercer el cargo.
- Conocimientos en: Ley Orgánica del trabajo, prácticas de relaciones humanas, seguridad y salud laboral, sistema de seguridad social, toma de decisiones, y programas informáticos.
- Habilidades: para analizar, expresarse de manera clara, para programar, dirigir y coordinar, entre otras.

De igual manera, para armar la descripción y especificación de cargos para el asistente de recursos humanos se utilizó el mismo orden de ideas, el cual consistió en la revisión de material impreso y bibliográfico y a partir de allí se desarrollo lo siguiente:

<b>C.A.E.E.S</b>	<b>Descripción de cargos</b>	<b>Departamento de Recursos Humanos</b>
<b>I. Denominación del Cargo:</b> Asistente de Recursos Humanos		
<b>II. Ubicación del Cargo:</b> Departamento de Recursos Humanos		
<b>III. Objetivos del Cargo:</b> Asistir al Gerente del Departamento de Recursos Humanos, en el desarrollo de las actividades correspondientes a la aplicación e instrumentación de políticas, procedimientos y técnicas sobre procedimientos de Recursos Humanos.		
<b>IV. Relaciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependencia: depende linealmente del Gerente del Departamento de Recursos Humanos.</li> <li>• Autoridad sobre: no ejerce autoridad.</li> </ul>		
<b>V. Funciones del Cargo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar las referencias de los participantes a los cargos.</li> <li>• Organizar las actividades diarias del Departamento.</li> <li>• Mantener resguardado los archivos confidenciales del Departamento.</li> <li>• Redactar y elaborar informes.</li> <li>• Realizar el proceso de inducción del personal de nuevo ingreso.</li> <li>• Llevar el registro de asistencia del personal de la organización.</li> <li>• Elaborar comunicaciones internas y externas por instrucciones del Gerente del Departamento de Recursos Humanos.</li> </ul>		

- Administrar el material de oficina perteneciente al Departamento de Recursos Humanos.

**VI. Requisitos para ocupar el cargo:**

- Formación Profesional: T.S.U. en Administración de Recursos Humanos, Relaciones Industriales o carreras afines.
- Experiencia: un (1) año en cargos similares. Nota: experiencia no limitativa para ejercer el cargo.
- Conocimientos en: manejo de programas informáticos, archivo y relaciones humanas.
- Habilidades para: capacidades para atender de manera inmediata los requerimientos del jefe. Trabajar bajo presión. Capacidad de interrelacionarse y comunicarse con todos los niveles de la organización. Trabajo en equipo. Expresarse claramente en forma verbal y escrita. Capacidad para establecer buenas relaciones personales.

De acuerdo a la clasificación que se le da a esta organización de pequeña por no poseer más de 50 trabajadores, el investigador determinó sugerir solo dos empleados en el mencionado departamento que se propone crear para la CAEES, como se puede evidenciar en la siguiente clasificación que nos hace mención Rodríguez.

De tal manera que Rodríguez (2007:67) hace la siguiente clasificación para determinar el tamaño de la organización según el número de empleados.

<b>Tamaño de la organización</b>	<b>Cantidad de personas</b>	<b>% de la plantilla de personal</b>	<b>N° de personas en el Dpto. RRHH</b>
Pequeña	50 a 100	4.0 a 3.5%	De 2 a 3
Mediana	100 a 250	3.0 a 2.5%	De 3 a 6
Grande	250 a 1000	2.5 a 1.5%	De 6 a 15
Muy grande	Más de 1000	1.5 a 1.0%	De 15 a....

Partiendo de la clasificación que hace Rodríguez para determinar el tamaño de la organización y según el número de empleados que laboran en la CAEES, se está en presencia de una organización de tamaño pequeña, donde se consideró usar el menor número de trabajadores para el referido Departamento de Recursos Humanos que se propone.

Otro de los puntos a tratar en la propuesta en desarrollo, es el Recurso Humano el cual laborará una vez ejecutada la propuesta de creación del Departamento de Recursos Humanos para la CAEES.

#### 5.2.6. Recursos Humanos

El Recurso Humano es considerado el componente más importante que existe dentro de las organizaciones, ya que son las personas quienes dan vida a las mismas y quienes llevan a cabo todos los procesos, ya sean administrativos o productivos en pro de los objetivos organizacionales.

En el caso del Departamento de Recursos Humanos que se pretende crear, se requiere el siguiente número de personas para que ocupen los cargos antes descritos en la clasificación y especificación de cargos, ya que se trata de una organización que está dentro de una clasificación o rango de

pequeña por no poseer un número mayor a 50 empleados. Los cargos requeridos son:

- Un (1) Jefe de Recursos Humanos.
- Un (1) Asistente de Recursos Humanos.

Igualmente valiosos e indispensable son los Recursos Materiales los cuales facilitan todo el trabajo del Recurso humano para poner en funcionamiento a la organización.

#### 5.2.7. Recursos Materiales:

Para el desarrollo de las actividades inherentes a los cargos que conformarán el Departamento de Recursos Humanos propuesto para la CAEES, se sugiere la siguiente lista de recursos materiales:

- Dos (2) equipos de computación.
- Una (1) Impresora Multifuncional.
- Una (1) Impresora matricial.
- Una (1) extensión de teléfono.
- Dos (2) Escritorios.
- Dos (2) Sillas Ejecutivas.

- Dos (2) Sillas para visitantes.
- Un (1) Archivo de cuatro (4) gavetas.
- Dos (2) Papeleras.
- Una (1) Resma de papel tipo carta.
- Una (1) Resma de papel tipo oficio.
- Una (1) Caja de sobres.
- Una (1) Caja de lápices.
- Una (1) Caja de bolígrafos.
- Una (1) Cinta pegante.
- Dos (2) Caja de clips.
- Dos (2) Pega en barra.
- Una (1) Caja de grapas.
- Dos (2) Engrapadoras.
- Dos (2) Gomas para borrar.
- Dos (2) Correctores.

- Una (1) Tijera.
- Una (1) Caja de carpetas manilas.
- Dos (2) Cajas de carpetas colgantes.
- Dos (2) Resaltadores.
- Dos (2) Marcadores.

Los recursos consumibles pertenecientes a las impresoras, deberán ser repuestos periódicamente en la medida que estos sean agotados.

Para la culminación del desarrollo de la propuesta de creación del Departamento de Recursos Humanos para la CAEES, es necesario de una infraestructura adecuada para laborar dos trabajadores, en condiciones normales con un ambiente de trabajo agradable, por lo que se sugiere lo siguiente:

#### 5.2.8. Infraestructura

Toda organización requiere de una infraestructura o espacio físico para llevar a cabo el desarrollo de sus actividades administrativas y operativas, en el caso del Departamento de Recursos Humanos que se propone para la CAEES, es necesario de un espacio físico de aproximadamente cinco (05) metros cuadrados como mínimo, acondicionado para los dos puestos de trabajo sugeridos anteriormente, donde van a estar interrelacionados el jefe del departamento y un asistente, para el desempeño de sus actividades diariamente.

## CONCLUSIONES

Una vez realizada la investigación y la propuesta de creación del Departamento de Recursos Humanos para la Caja de Ahorro de los empleados del Ejecutivo del Estado Sucre (CAEES), se llegó a las siguientes conclusiones:

- Que la estructura organizativa que funciona en la CAEES es de forma piramidal, con funciones de forma descendente, lo que permite la incorporación de nuevas unidades.
- De acuerdo al número de trabajadores que laboran en la CAEES se determinó que en el departamento propuesto lo ideal eran dos (2) personas: un jefe de unidad y un asistente.
- En cuanto a las funciones y actividades que se llevaran a cabo en el mencionado departamento, serán entre otras: reclutamiento, selección, capacitación y evaluación de desempeño, las cuales estarán acordes al perfil del cargo que desempeñara cada trabajador.
- Se determinó que la carencia de un órgano responsable de la administración del recurso humano, no ha permitido llevar a cabo los procesos inmersos en esta, los cuales son necesarios para el mejor desempeño de los trabajadores.

## RECOMENDACIONES

A partir de las conclusiones derivadas del presente trabajo, se ha elaborado las siguientes recomendaciones:

- Es necesario e indispensable acoger y poner en práctica la propuesta, ya que de esa manera se organiza y estimula a los trabajadores, quienes se sentirán amparados por un departamento al cual poder acudir en caso de algún inconveniente.
- Dentro de la estructura organizativa existente la cual tiene forma piramidal, se recomienda ubicar el departamento a crear debajo de la Gerencia de administración y al mismo nivel del resto de los departamentos que la conforman.
- Para ocupar el cargo de jefe de recursos humanos, debe ser un licenciado en Gerencia de recursos humanos o carreras afines y para ocupar el cargo de asistente de recursos humanos, debe ser un T.S.U. en Gerencia de recursos humanos o carreras afines.
- Luego de creado el departamento propuesto, realizar una detección de necesidades para determinar las fallas en cuanto a los procesos de: reclutamiento, selección, capacitación y evaluación de desempeño entre otros, también es necesario la implementación de manuales de descripción y análisis de cargos, ya que de esa manera se fortalecen las debilidades encontradas.

# BIBLIOGRAFÍA

## LIBROS

Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación*, (5ª ed). Caracas: Editorial Episteme.

Arias, G y Heredia, V. (2004). *Administración de Recursos Humanos*, (5ª ed). Madrid: Trillas.

Cantú, H. (2002). *Desarrollo de una cultura de calidad*, (4ª ed). México - D.F: Editorial McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2005). *Comportamiento Organizacional*. Bogotá: Editorial McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2002). *Administración de los nuevos tiempos*. Bogotá: Editorial McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*, (5ª ed). Bogotá: Editorial McGraw-Hill.

Gómez, C. (1973). *Planificación y Organización de Empresas*, (1ª ed). México: Editorial Edicol.

Hurtado, J. (2008). *Metodología de la investigación, una comprensión holística*. Caracas: Ediciones Quirón – Sypal

Robbins, S (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Prentice Hall.

Rodríguez, J (2007). *Administración Moderna de Personal*, (7ª ed). México: Editorial Cengage Learning.

Stoner, Freeman y Gilbert (2006). *Administración*, (6ª ed). México: Editorial Pearson - Prentice Hall.

Sabino, C. (1992). *El Proceso de Investigación*. Bogotá – Colombia: Editorial Panamericana.

## **TESIS**

Millán (2003). *Propuesta para la Creación de una Unidad de Recursos Humanos en el Instituto Venezolano del Seguro Social, sub-agencia Carúpano*. Trabajo de Grado para optar al título de Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos. Universidad de Oriente. Carúpano – Estado Sucre.

Dumont (2004). *Propuesta para la Creación de un Departamento de Recursos Humanos en la empresa Transporte Sánchez, C.A. con sede en Cumaná*. Trabajo de Grado para optar al título de Licenciado en Administración Comercial. Universidad de Oriente. Cumaná – Estado Sucre.

González (2007), *Propuesta para la Creación del Departamento de Recursos Humanos en la empresa Casa Mar, C.A. Cumaná*. Trabajo

de Grado para optar al título de Técnico Superior Universitario en Relaciones Industriales. Instituto Universitario de Tecnología Industrial “Rodolfo Loera Arismendi”. Cumaná – Estado Sucre.

## HOJAS DE METADATOS

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

<b>Título</b>	<b>“Propuesta de Creación del Departamento de Recursos Humanos para la Caja de Ahorro de los Empleados del Ejecutivo del Estado Sucre (Caees) en Cumana, Estado-Sucre, Año 2013”</b>
<b>Subtítulo</b>	

#### Autor(es)

<b>Apellidos y Nombres</b>	<b>Código CVLAC / e-mail</b>	
<b>González Eddys</b>	<b>CVLAC</b>	<b>V-11.441.864</b>
	<b>e-mail</b>	<b>eddysucre@hotmail.com</b>
	<b>e-mail</b>	
	<b>CVLAC</b>	
	<b>e-mail</b>	
	<b>e-mail</b>	
	<b>CVLAC</b>	
	<b>e-mail</b>	
	<b>e-mail</b>	
	<b>CVLAC</b>	
	<b>e-mail</b>	
	<b>e-mail</b>	

#### Palabras o frases claves:

<b>propuesta, creación, departamento, estructura organizativa, recursos humanos.</b>

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

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
<b>Ciencias Sociales</b>	<b>Departamento de Gerencia de RR. HH.</b>

Resumen (abstract):

La Administración de Recursos Humanos es una de las áreas y las funciones más fascinantes en el campo laboral. En el presente trabajo se realizó una investigación denominada de tipo Proyectiva, orientada hacia la incorporación de un diseño de campo con apoyo documental para la revisión de las fuentes bibliográficas; en esta se plantea, proponer el diseño de creación del departamento de Recursos Humanos para la Caja de Ahorro de los Empleados del Ejecutivo del Estado Sucre (CAEES). En consecuencia, se pudo observar que la organización presenta como problema, deficiencias en el proceso de inducción, reclutamiento y selección; no cuenta con programas de capacitación para los empleados; y la evaluación del desempeño no se realiza de forma general para todos los trabajadores. Todos estos aspectos fueron analizados a fin de poder sugerir una propuesta de solución que permita lograr buenos resultados. La propuesta incluyó la elaboración de la misión, visión y los objetivos del departamento, su ubicación en el organigrama de la institución, la descripción de los cargos y los recursos necesarios para su funcionamiento.

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

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
<b>Licdo. Antulio Villarroel</b>	ROL	A <input type="text"/> S <input type="text"/> U <input type="text"/> U <input type="text"/>
	CVLAC	V- 8.640.848
	e-mail	
	e-mail	
<b>Abogada. Marina Patiño</b>	ROL	A <input type="text"/> S <input type="text"/> U <input type="text"/> U <input type="text"/>
	CVLAC	V- 10.463.345
	e-mail	Marinaluisa345@yahoo.es
	e-mail	
<b>Licda. Nuvia Lisboa</b>	ROL	A <input type="text"/> S <input type="text"/> U <input type="text"/> U <input type="text"/>
	CVLAC	V-8.650.418
	e-mail	erlisboa@hotmail.com
	e-mail	

Fecha de discusión y aprobación:

**Año Mes Día**

Colocar fecha de discusión y aprobación:

<b>2013</b>	<b>08</b>	<b>08</b>
-------------	-----------	-----------

Lenguaje: SPA

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

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
Tesis-EG.doc	Application/word

Alcance:

Espacial: \_\_\_\_\_ (Opcional)

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

CU N° 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.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
SISTEMA DE BIBLIOTECA
RECIBIDO POR <i>[Signature]</i>
FECHA <i>5/8/09</i> HORA <i>5:30</i>

Cordialmente,

*[Signature]*  
**JUAN A. BOLANOS CUNELLO**  
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.

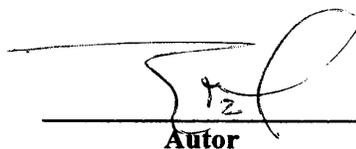
JABC/YGC/manuja

Apartado Correos 094 / Teléf: 4008042 - 4008044 / 8008045 Telefax: 4008043 / Cumaná - Venezuela

**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”.

**T.S.U. González Eddys**



A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized initial 'E' followed by 'ddys', written above a horizontal line.

**Autor**

**Licdo. Antulio Villarroel**



A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized initial 'A' followed by 'ntulio Villarroel', written above a horizontal line.

**Asesor**