

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN
NÚCLEO DE MONAGAS



**ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL
CONSEJO LEGISLATIVO DEL ESTADO MONAGAS (CLEM)**

Asesor:
Lcda. María Maurera

AUTORAS:
Burrafato María Elena
Rodríguez Yennifer

**Trabajo de grado, modalidad Áreas Especiales de grado para optar al
título de Licenciado en Administración Mención Industrial.**

Maturín, Octubre 2004

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN
MATURÍN MONAGAS**



**ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL
CONSEJO LEGISLATIVO DEL ESTADO MONAGAS (CLEM)**

Asesora:

Lcda: María Maurera

Presentado por:

Br: Burrafato María E.

Br: Rodríguez Jennifer

Maturín, Octubre de 2004

Jurado Evaluador

Lcda. Maria Maurera

Lcda. Mary Figueroa

Jurado

Abog. Juan Carlos Hernández

Jurado

INDICE

INDICE	iii
INDICCE DE FIGURA	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	x
RESUMEN.....	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I.....	3
EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES.....	3
1.1 Planteamiento del Problema.....	3
1.2 Delimitación:.....	5
1.3 Justificación:	5
1.4 Objetivos de la Investigación.....	6
1.4.1 Objetivo General	6
1.4.2 Objetivos Específicos.....	6
1.5 Definición de Términos.....	7
CAPÍTULO II	9
MARCO TEÓRICO.....	9
2.1 Antecedentes de la Investigación.....	9
2.2 Bases Teóricas.....	11
2.2.1 Definiciones de Organización.....	11
2.2.2 Diseño Departamental:.....	15
2.2.3 Definición de Estructura Organizacional:.....	17
2.2.4 Importancia de la Estructura Organizacional:.....	17
2.2.5 Elementos de la Estructura Organizacional:	18
2.2.6 Diseño Estructural:.....	23
2.2.7 Dunciones y Definición:	25
2.2.8 Actividades, Deberes y Liderazgo:	26
2.2.9 Organigramas	27
2.3 Identificación y Características de la Institución.	31
2.4. Objetivos de la Institución.	31
CAPITULO III.....	33
MARCO METODOLOGICO	33
3.1 Tipo de Investigación.....	33
3.2 Nivel de la Investigación.....	33
3.3 Universo o Población	34
3.4 Técnicas de investigación	34
3.5 Operacionalización de Variables.....	35
CAPITULO IV.....	40
UNIDADES QUE CONFORMAN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL CONSEJO LEGISLATIVO DEL ESTADO MONAGAS (CLEM).....	40
CAPITULO V	48
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	48

Conclusiones	61
Recomendaciones:.....	63
BIBLIOGRAFÍA	65

INDICE DE FIGURAS

GRÁFICO 1. Funciones Inherentes a su cargo.....	49
GRÁFICO 1.1 Actividades Administrativas.....	50
GRÁFICO 1.2 Actividades Técnicas.....	51
GRÁFICO 1.3 Actividades de Registros.....	52
GRÁFICO 1.4 Nivel de Responsabilidad.....	53
GRÁFICO 1.5 Nivel de Autoridad.....	54
GRÁFICO 2. Conocimiento de Obligaciones.....	55
GRÁFICO 3. Departamentalización.....	56
GRÁFICO 3.1 Canales de Autoridad.....	57
GRÁFICO 4. Comunicación.....	58
GRÁFICO 4.1 Liderazgo.....	59
GRÁFICO 4.2 Relación Laboral.....	60

DEDICATORIA

Un sueño hecho realidad que desde el comienzo está presente y al sentir que he logrado uno de ellos, quiero agradecerles a todos mis seres queridos que estuvieron y están brindándome todo el amor, confianza y comprensión, por ellos dedico:

A Dios y la Virgen que me guiaron y en silencio escucharon mis plegarias.

A mi Madre por su sacrificio y quien siempre me estimuló para seguir adelante y lograr esta meta, es por ella que me siento feliz al poder compartir este éxito contigo. gracias por todo tu amor “Te Quiero”.

A mi Padre por su apoyo Gracias.

A mis hermanos: Marilyn, Guillermo en especial a Teodora quien con su apoyo constante aprendí a luchar para seguir adelante en los momentos buenos y difíciles de mi vida, y ayudarme a alcanzar este gran sueño Gracias.

A la memoria de mi hermana Isabel que en mi corazón siempre esta presente convirtiéndote en mi Angelito para guiarme, iluminarme y seguir adelante.

A todos mis sobrinos que en todo momento hemos compartido alegrías y tristeza Gracias.

A Carlos por tu amor y ternura supiste escucharme en los momentos más difíciles, con tus consejos constantes y dejarme compartir mi vida a tu lado. “Te Amo”

A mi tío Moncho por brindarme su apoyo incondicional. Gracias.

A mi compañera Amauri quien estuvo siempre apoyándome y brindándome una mano amiga.

A todos mis compañeros de Áreas de Grado en especial a Jennifer que juntas hemos compartido momentos de alegría y tristeza que engloba la maravillosa vida de estudiante.

A todas aquellas personas que hicieron posible este gran sueño

MARÍA ELENA

DEDICATORIA

Hoy veo con orgullo una de mis metas más anheladas. Por eso con satisfacción quiero dedicar mi triunfo:

Principalmente a Dios todo poderoso por darme fe, valor y fuerza para superar todos los obstáculos que se me presentaron a lo largo de mi carrera.

A mi Mamá Zoila, quien es una mujer muy importante en mi vida, ya que con su esfuerzo y dedicación ha guiado a cada uno de mis pasos para alcanzar los objetivos que me he propuesto en la vida y he sido la persona más afortunada de tenerla como madre, eres lo más maravilloso y hermoso sobre la tierra, que con sus consejos y bendiciones siempre confió en mi.

A mi Papá Iván, hombre emprendedor, amoroso y responsable que ha estado en todo momento de mi vida apoyándome y darme toda la fuerza para seguir adelante Yo Jennifer su hija los adoro, son las personas que ocupan todo mi corazón.

A mis hermanos, que de una u otra manera me incentivaron a la realización de este sueño, especialmente a Yenelyn, quien en todo momento está brindándome su apoyo.

A mis Sobrinos: Gabriela, Beiker, Betania, Alejandro, Darlenis, Francis, Cesar, Gabriel y Kimberlin, quienes con su alegría, ternura han llenado mi vida de felicidad.

Al Lcdo Yamil por motivarme a escoger esta carrera que es muy linda y estar presente desde el comienzo hasta el final de esta meta. Gracias por estar con migo en todo momento.

A Carlos por estar presente dándonos toda la ayuda posible en la elaboración de esta investigación. A mi cuñado Ramón por colaborar con migo siempre muchas gracias pórtate bien.

A mi tía Rosalía por ser una mujer colaboradora que me motivó a entrar a la UDO.

A todos los compañeros que tuve a lo largo de la carrera especialmente; a Ana, Marlin, Yuly, Sorina, Merys, Liduzka, Yaditza, Monica, Mildre, Evelia, Marines, Carlos, Armando, Wuillian, que compartimos durante la realización de esta experiencia maravillosa como es la elaboración del trabajo de grado.

A mi compañera María que con su paciencia y dedicación pudimos vencer todos los obstáculos que se nos presentó durante la realización de este trabajo.

Gracias a todos que por su colaboración y apoyo hoy en día me encuentro con mucho orgullo. mil veces gracias.

YENNIFER

AGRADECIMIENTO

A Dios, por darnos la fuerza para vencer todos los obstáculos que se nos han presentado en el camino y poder concluir con éxito este trabajo de investigación.

A la Universidad de Oriente, por servirnos de casa de estudio durante todo este tiempo y prepararnos para el logro de este gran sueño.

A la Asesoría Académica de Juan Carlos Hernández, María Maurera, Mary Figueroa por suministrarnos sus conocimientos y orientación para la elaboración de este trabajo de investigación.

A la Asesora Lcda. María Maurera por motivarnos a luchar para así alcanzar este objetivo que nos hemos propuesto que de una u otra manera influyó para que esta tesis tuviera la mejor proyección posible.

Al personal del Consejo Legislativo del Estado Monagas por brindarnos la oportunidad de realizar este trabajo.

A Pablo por su apoyo constante y colaboración en la elaboración de este trabajo.

María E. y Yennifer

Universidad de Oriente
Núcleo Monagas
Escuela de Ciencias Sociales y Administrativas
Departamento de Administración
Maturín Monagas



**ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL
CONSEJO LEGISLATIVO DEL ESTADO MONAGAS (CLEM)**

Asesor:
Lcda: María Maurera

Presentado por:
Br: Burrafato María E.
Br: Rodríguez Jennifer

Maturín, Octubre de 2004

RESUMEN

La problemática que ha venido presentando la institución Consejo Legislativo del Estado Monagas (CLEM), por no contar con una estructura organizacional bien definida ha generado como consecuencia un desequilibrio en la realización de sus funciones y actividades, obstaculizando sus procesos, que ha motivado a la presente investigación, la cual tiene como objetivo general hacer un análisis de la estructura organizacional del Consejo Legislativo del Estado Monagas (CLEM). La importancia de la misma se basa en conocer los departamentos, actividades, deberes y responsabilidades que se realizan en la institución objeto de estudio. Las principales bases teóricas utilizadas son Organización, Elementos de la Estructura Organizacional, Diseño Departamental, Diseño Estructural y organigramas entre otras. El estudio fue realizado utilizando técnicas propias de la investigación de campo con un nivel descriptivo, cuyo caso se aplicaron procedimientos para la obtención de datos como la encuesta y la observación directa no participativa. Una vez efectuada la misma, se pudo concluir que el Consejo Legislativo del Estado Monagas (CLEM), no cuenta con una estructura organizacional que se adapta a la realidad. Por otro lado, aún cuando se da una buena relación laboral existen ciertos inconvenientes que se deben corregir. De allí se recomienda realizar un estudio más profundo al organismo con el objeto de conocer con exactitud los departamentos funciones y actividades para que de esta manera se pueda diseñar una estructura organizacional que permita identificar mejor la conformación del CLEM.

INTRODUCCIÓN

La organización es la célula creadora de riqueza de que dispone la sociedad, permitiendo el desarrollo económico y el consiguiente acceso a seguridad, la educación y todos los demás elementos que proporcionan calidad de vida. Para que un organismo pueda remontar la cima de su crecimiento y alcanzar su desarrollo se requiere de una estructura organizacional clara y bien definida, permitiendo de esta manera realizar los procesos de la dirección, como es la coordinación, comunicación, decisión y control y esto a su vez evitaría cualquier confusión al momento de desempeñar las funciones. A si como también, pondría de manifiesto cualquier deficiencia existente en el cumplimiento de las funciones y proporcionaría información en cuanto a los cambios estructurales sufridos por la institución.

No obstante, toda empresa debe analizar además de su estructura, las funciones inherentes a ella, en otras palabras, realizar un análisis que abarque a la organización en general. Este estudio permitirá visualizar las tareas que ocupan cada cargo y/o puesto, así como sus especificaciones y relación entre ellos: saben lo que hacen, como lo hacen, cuando lo hacen y por que lo hacen.

Todo lo anteriormente mencionado se presenta con la finalidad de conocer si el Consejo Legislativo del Estado Monagas (CLEM), posee un funcionamiento efectivo en los niveles tanto superior como inferior, de tal manera que se puedan

determinar las posibles fallas presentadas en el movimiento de sus funciones y proporcionar los correctivos necesarios, a fin de mejorar el desarrollo de la institución y lograr de una forma más eficiente las metas u objetivos que han sido asignadas.

La investigación estuvo centrada en el análisis de la estructura organizacional del Consejo Legislativo del Estado Monagas (CLEM). A tal fin se describen a continuación los seis capítulos; en el primero se describe el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, la justificación y la delimitación. En el segundo se señala el conjunto de elementos teóricos que fundamentan y explican aspectos significativos del tema a estudiar, permitiendo su adecuada comprensión e interpretación. El tercer capítulo corresponde al marco metodológico, donde se describen las estrategias que se utilizan para estudiar los hechos, formulando métodos y técnicas que permiten acercarse y conocer el fenómeno objeto de la investigación. En el IV capítulo muestra las unidades que conforman la estructura organizacional del Consejo Legislativo del Estado Monagas. En el V capítulo se presentan los resultados y análisis de los datos. Para finalizar el VI capítulo está conformado por las conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO I

EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES

1.1 Planteamiento del Problema

Las organizaciones son unidades coordinadas formadas por diferentes departamentos que interactúan constantemente entre sí para alcanzar objetivos comunes. Es evidente que cada departamento tiene una función única dentro del sistema organizacional y por consiguiente debe ocupar un lugar específico en la empresa.

Sin embargo, es conveniente puntualizar que las organizaciones no actúan en forma aislada, si no que se ven influenciadas por el entorno donde operan, estas situaciones exigen que las empresas crezcan y se diversifiquen para poder enfrentar efectivamente las necesidades del medio y poder garantizar su permanencia dentro del mercado. Es decir, toda organización debe mantener siempre las modificaciones y ajustes necesarios en su estructura, porque en ésta se muestran la autoridad y responsabilidad que tiene cada funcionario en el desarrollo y ejecución de las actividades inherentes a su cargo.

En función de esto, en toda organización es indispensable la existencia de una estructura dado que ella permite captar con claridad y rapidez los diferentes departamentos, secciones, cargos y actividades que se realizan; determinando de esta manera sus niveles jerárquicos, interrelaciones directas entre las áreas

funcionales, deberes y responsabilidades del personal, líneas de autoridad, canales de información y comunicación.

Cada uno de estos aspectos permite mayor posibilidad de desarrollar las funciones generales, de manera tal que el proceso sea óptimo y satisfactorio facilitando además visualizar con claridad la dimensión estructural de la empresa.

La carencia o deficiencia de una estructura organizacional bien definida genera improductividad en el trabajo, dualidad de funciones, pérdida de tiempo y de recursos, desconocimiento de la autoridad inmediata, confusión e incertidumbres; también es importante destacar que la estructura organizativa se debe mantener lo más actualizada posible en atención a los cambios que ha sufrido la empresa, es decir, la incorporación o eliminación de departamentos.

En el caso específico de la organización objeto de estudio, Consejo Legislativo del Estado Monagas (CLEM), institución encargada de legislar en materias estatales de acuerdo a la autonomía funcional y administrativa, se determinó que no cuenta con una estructura organizacional bien definida, puesto que ésta no se adapta a la realidad actual de la institución considerando que se han creado nuevas unidades funcionales.

Con relación a esto se presenta la investigación que estuvo dirigida a realizar un análisis de la estructura organizacional de la referida institución. Lo

cual implicaría un cambio estructural, facilitando entre otras cosas, el conocimiento de las funciones del cargo, su ubicación y cumplimiento de las labores.

1.2 Delimitación:

La investigación estuvo dirigida al análisis de la estructura organizacional del Consejo Legislativo del Estado Monagas (CLEM). La organización en estudio está ubicada en la sede principal, Avenida Bolívar con calle Azcúe de la Ciudad de Maturín, Estado Monagas. Esta investigación se realizó en el lapso comprendido entre el mes de Mayo hasta Octubre del año 2004.

1.3 Justificación:

Una estructura organizativa muestra los niveles de autoridad y responsabilidad en las funciones empresariales, sirve de guía y apoyo para la dirección porque permite definir y delimitar en forma efectiva las funciones propias de cada área funcional, así mismo evita la confusión de las funciones. Por otra parte, muestra los canales de comunicación entre departamentos. Estos aspectos justifican sustancialmente esta investigación, sin embargo, además de la ya mencionada se obtendría los siguientes beneficios:

- Evitaría cualquier confusión al momento de desempeñar las funciones.
- Proporcionaría una visión clara y detallada de cómo está estructurada la organización.

- Pondría de manifiesto las deficiencias existentes en el cumplimiento de las funciones.
- Suministraría información en cuanto a los cambios estructurales sufridos por la institución.
- Serviría como referencia a nuevas investigaciones relacionadas con el tema.

1.4 Objetivos de la Investigación

1.4.1 Objetivo General

Analizar la estructura organizacional en el Consejo legislativo del Estado Monagas (CLEM).

1.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar las unidades que conforman la estructura organizacional del Consejo Legislativo del Estado Monagas CLEM.
- Definir las funciones de los departamentos adscritos al CLEM.
- Describir las actividades que se realizan en estas unidades.
- Establecer los deberes y responsabilidades inherentes a los cargos existentes.
- Analizar el proceso de estructuración y la autoridad en la organización.
- Estudiar las relaciones en la estructura organizacional del Consejo Legislativo del Estado Monagas (CLEM).

1.5 Definición de Términos

Autoridad: Es el poder que tiene el individuo para tomar decisiones y ejecutarlas. (Rosemberg, 1994 p.33).

Estructura organizativa: Son las maneras de cómo se ordena las unidades administrativas para un trabajo coordinado y armónico. (Stoner, 1998 p.289).

Formalización: Es el grado en el cual los puestos de las empresas están estandarizadas. (Stephen, 1998 p.337).

Organigrama: Es una representación gráfica donde se establece o identifica la relación jerárquica y dependencia de las diferentes áreas (subgerencias, divisiones, departamentos, sección, talleres, plantas, sucursales, regiones, etc. En que se divide la empresa (Urdaneta Bellan, 2001 p. 214).

Departmentalización: Constitución de departamentos o divisiones en la organización. (Chiavenato, 2002, p.435).

Diseño departamental: Agrupación de actividades en unidades organizacionales y agrupación de estas unidades en una organización total. (Chiavenato, 2002, p.435).

Dualidad de Funciones: Ocurre cuando cada persona ejerce dos actividades diferentes en las funciones que realiza. (Chiavenato, 2002, p.436).

Staff: Relación en una posición organizacional donde el trabajo del empleado consiste en dar consejo o asesoría otra persona. (Koontz o Donnell, 1985, p.325).

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

Febres Marilin (2000) en su trabajo de titulado: “Análisis de la estructura organizacional de la empresa ZOOM, Internacional Services, C.A.” concluyó que una estructura organizacional clara y definida permite identificar las unidades departamentales y los puestos que la conforman así como la ubicación jerárquica de los mismos y las relaciones entre las unidades estructuradas.

Gimón, Manuel y Rivera Lurvys (2002). En su investigación denominada: “Diseño de una estructura organizacional alternativa para la empresa Geolab Logging C.A. Punta de Mata Estado Monagas” concluyó que la inexistencia de un manual de descripción de cargos contribuye enormemente a que las empresas presenten fallas en su proceso de organización. Esto ratifica una vez más que cuando no se tiene claras cuales son las actividades necesarias para alcanzar los objetivos de una empresa, su proceso organizacional se desarrolla con grietas que afectan directamente la estructura de la misma traduciéndose en problemas de peso como la dualidad de mando, una inadecuada distribución de los departamentos y multiplicidad de funciones.

Cardozo, Darkis y Muzzioti V, Silvia (2003). Su investigación estuvo basada en el “Análisis de los cambios de la Estructura Organizacional en el

contexto de la globalización del Centro Médico C.A. Maturín año 2002-2003” y señalan en sus conclusiones : Que uno de los factores que influye en los cambios de la estructura son las competencia en el mercado, actualización de los procedimientos y adaptación de las nuevas tecnologías, generando una variedad de ventajas, una mejor distribución de las funciones y responsabilidades, facilitando la toma de decisiones, una efectiva supervisión y comunicación con gran fluidez en las labores permitiendo obtener resultados positivos y un mayor servicio de calidad los cuales son fundamentales para fortalecer las organizaciones.

Con relación a lo anterior expuesto, se recomienda que toda organización debe establecer claramente su estructura organizacional es decir, de acuerdo a las normas de la empresa, ésta debe hacer conocer a las personas que laboran allí cómo está estructurada la misma, para tener una visión y conocer las ubicaciones de los departamentos, y a sus superiores que le corresponde y de esta manera puedan obtener un mejoramiento de desempeño y comunicación en las relaciones laborales.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Definiciones de Organización

Melinkoff (1990) define la organización como: “Es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr el objetivo, y es una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas”. (p. 7).

Con relación a lo anterior se puede decir que la organización es una combinación de los recursos humanos y materiales con el objeto de alcanzar un fin, por lo que es necesario estructurarlo. La estructura no nace espontáneamente, sino es creada por las direcciones en donde se debe definir las actividades que se van a efectuar, las unidades y puestos de trabajo y procedimientos para la mejor utilización de los mismos.

2.2.1.1 Tipos de Organización:

Generalmente se clasifican en dos tipos:

Organización Informal: Es el elemento de la organización que no está expresa o formalmente dentro de una empresa. Tal es el caso del grupo de personas o amigos que se unen y realiza sobre la base de intereses comunes que pueden ser internos o externos a la organización.

Son organizaciones que emergen espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal y a partir de las relaciones interpersonales. “La organización informal surgen a partir de las relaciones de amistad o de antagonismo entre las personas y grupos informales que no figuran en los organigramas ni en otro documento formal de la organización”. (Chiavenato, 2002 p.361).

Organización Formal: Se refiere a la estructura organizacional del puesto y departamentos que existen en las empresas organizadas formalmente. En pocas palabras, la organización formal se establece cuando se determinan las funciones, actividades y responsabilidades, canales de comunicación, procedimiento, entre otros. Esto de manera estricta en instrumentos de organización como manuales y organigramas.

Está basado en la división racional del trabajo, en la diferenciación y la integración de sus órganos, está representada por el organigrama. “Es la organización planeada, es decir la que aparece oficialmente en el papel aprobada por la dirección y comunicada a todos los participantes mediante manuales de la organización, descripción de cargos, organigramas, normas y reglamentos internos”. (Chiavenato, 2002 p.361).

2.2.1.2 Proceso de Organización:

- **Descripción del trabajo:**

El primer paso para el proceso de organización que consiste en describir y determinar cuáles son las actividades necesarias para que la empresa pueda alcanzar sus objetivos.

Cuando se planea organizar una empresa se tiene bien claras cuales son las actividades que se deben llevar a cabo para alcanzar efectivamente sus objetivos. Es de allí de donde partirá el proceso de organización.

- **División del trabajo:** Consiste en dividir la carga de trabajo en tareas que puedan ser ejecutadas en forma lógicas y cómoda por personas o grupos, es decir, especificar las tareas en individuales y colectivas.

Con relación a esta etapa del aludido proceso (Chiavenato, 2002), señala: “Es el grado de división y fragmentación de la tareas organizacionales en actividades separadas”. (p.371). A medida de que las organizaciones van desarrollándose éstas se van haciendo más complejas, lo que amerita una división del trabajo adecuada, es decir que no se le imponga una carga de trabajo muy ligera o pesada a los individuos que ejecutan dentro de la organización. De esta manera obtener una división del trabajo que genere buenos resultados con relación a las metas que persigue la empresa.

- **Departamentalización:** Es la agrupación en departamentos, de actividades similares relacionadas entre sí lógicamente y dirigidas por un solo departamento. Departamentalización significa “Agrupación de actividades en unidades organizacionales y agrupación de estas unidades en una organización total.” (Chiavenato, 2002, p. 397).

Con relación al autor, la unidad organizacional es el nombre que se le da a la función que tiene la departamentalización como es la división de los departamentos o secciones que tiene una estructura organizacional. “Las unidades organizacionales constituyen los subsistemas del sistema mayor, y generalmente se denominan departamentos, divisiones, secciones o grupos”.

Se puede decir, que una de las características más comunes de las grandes organizaciones es la departamentalización. Esta se encuentra muy relacionada con el tamaño de la organización y amplitud de las operaciones. Cuando las organizaciones se crean, todas las actividades no pueden ser supervisadas directamente por su propietario o director. La supervisión puede realizarse más sencilla mediante distintos jefes de departamentos que se hacen responsables de las diferentes fases de cada uno de las actividades o por los diferentes aspectos de las mismas.

2.2.2 Diseño Departamental:

Chiabonato, 2002, señala la existencia de (5) cinco enfoques del diseño departamental:

ENFOQUES TRADICIONALES:

- **Enfoque Funcional:** Es cuando se agrupan las funciones en departamento por habilidades semejantes y actividades comunes de trabajo.

- **Enfoque Divisional:** Es cuando se agrupan los departamentos de acuerdo a habilidades conjuntas como producto, proyectos, programas o regiones geográficas común.

- **Enfoque Matricial:** Se implementa simultáneamente las cadenas jerárquicas funcional y divisional, y se superponen entre sí en los mismos departamentos.

ENFOQUE CONTEMPORÁNEO:

- **Enfoque de equipos:** La organización crea equipos multifuncionales para cumplir tareas específicas y coordinar grandes departamentos.

- **Enfoques de redes:** La organización se convierte en un pequeño centro intermediario conectado electrónicamente a otras organizaciones que desempeñan funciones vitales para el negocio. (p.398).

Una característica común de las grandes organizaciones es la departamentalización. Esta se encuentran muy relacionadas con la dimensión de la organización, cuando éstas crecen, surge la necesidad de dividir las actividades para así ser supervisadas por el administrador encargado y facilitar el desarrollo de las funciones que se desempeña en la institución.

COORDINACIÓN DE TRABAJO:

Es establecer mecanismos para integrar las actividades de todos los departamentos conjuntamente, para vigilar la eficiencia de dicha integración. “Es un proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos independientes a efectos de perseguir las metas de la organización con eficacia”. (Stoner, 1996 p.351).

MONITOREO Y REORGANIZACIÓN:

Esta etapa se refiere a la evaluación periódica de los pasos precedentes. Esto con el fin de asegurar que la organización y en caso de no ser así, hacer la reorganización respectiva.

En relación a este paso, Stoner, 1996, señala: “A medida que la organización crece y cambian las situaciones, hay que evaluar su estructura a fin de asegurarse de que sea compatible con una operación eficaz y eficiente para satisfacer las necesidades presentes”. (p.268).

2.2.3 Definición de Estructura Organizacional:

Según Gibbson (1999) la define como la “pauta que siguen los puestos de trabajo y los grupos de puestos de trabajo de una organización. Causa importante del comportamiento personal y de grupo” (p. 126). Se considera en función de lo antes expuesto, que la estructura organizacional es esencial, puesto que éstas se crean para realizar funciones, cumplir los deberes, responsabilidades, así como también, las distintas posiciones jerárquicas que la conforman.

2.2.4 Importancia de la Estructura Organizacional:

La estructura organizacional es de gran importancia para empresas públicas y privadas debido a que contribuyen a realizar los procesos de la dirección adecuadamente como la coordinación, comunicación, decisión, control; además sirve para canalizar los esfuerzos de acuerdo con los fines y los objetivos de la organización.

2.2.5 Elementos de la Estructura Organizacional:

“La estructura de una organización puede analizarse en tres dimensiones: Complejidad, Formalización, y Centralización. (Stoner, 1996 p.393). Con relación a lo anterior se puede decir que el elemento de complejidad se refiere al tamaño y nivel de crecimiento de la organización. La formalización tiene que ver con los lineamientos, reglas y procedimientos a seguir, formalmente para regir la ejecución de las actividades de cada uno de los departamentos de la organización. En cuanto a la centralización se define como la unidad organizacional en donde radica la toma decisiones.

Tomando en cuenta lo anterior, se puede observar los elementos más importantes que se deben tomar en cuenta al momento de estructurar una organización tales como: Autoridad, Responsabilidad, Ámbito de control, Comunicación organizacional.

1. AUTORIDAD:

Es el derecho que posee una persona en decidir y mandar en una organización. Stoner, 1996 señala: “ Es la forma de poder que, con frecuencia, se usa en un sentido más amplio para referirse a la capacidad de una persona para ejercer el poder como resultado de cualidades como los conocimientos o los cargos, por ejemplo un jefe”. (p. 383).

Es el derecho de una persona a exigir de otra que cumpla ciertos deberes.

...La autoridad se proyecta en una organización como una pirámide invertida, donde la base representa el nivel de máxima autoridad y la cúspide el punto de menor disposición ordinaria de la organización, porque esta refleja la figura de una pirámide en disposición normal, donde en la cúspide es el nivel de jerarquía y autoridad, y la base contiene los niveles de menor rango en la organización. (Melinkoff 1990, pp. 47-48).

Con relación a lo señalado por el autor se tiene que aclarar que los términos de autoridad y poder son diferentes. La autoridad representa un derecho que se fundamenta en el puesto que ocupa un individuo dentro de la organización, mientras que el poder consiste en la capacidad que tiene un individuo de influir en la toma de decisiones.

TIPOS DE AUTORIDAD:

Stoner, (1996) señala los tipos de autoridad: Existen varios tipos de autoridad y dentro se encuentran los más comunes. Autoridad de línea, Autoridad de staff y la autoridad funcional.

- **Autoridad de Línea:** Son las que tienen las personas de la organización, con respecto a la responsabilidad directa de alcanzar las metas de la organización. En pocas palabras, la autoridad de línea establece la relación superior-subordinados, siendo ésta la característica de los niveles jerárquicos.

- **Autoridad de Staff:** Es la que corresponde a la autoridad de los grupos de personas que ofrecen asesoría y servicios a los gerentes de líneas.

El rol del personal de staff consiste en asesorar al personal de línea de la organización. Esta autoridad se crea por lo general con el fin de reducir la sobrecarga de información que tiene los directores de línea.

- **Autoridad Funcional:** Se considera como un modelo de dirección que permite a los directivos de un departamento determinado, controlar las actividades que se ejecutan en otras acciones o departamento de la organización que tiene relación con estas tareas que ellos dirigen.

...También se puede definir como la autoridad de los miembros de los departamentos staff para controlar las actividades de otros departamentos con base en su relación con las responsabilidades específicas de staff.

Esta autoridad surge por la necesidad de crear un cierto grado de uniformidad de todas las actividades de la organización. (p. 387).

CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN DE AUTORIDAD:

Al analizar una organización es de vital importancia tomar en cuenta la centralización y descentralización. Estos aspectos determinan el grado en que una organización delega la autoridad.

Chiavenato, (2002), haciendo referencia a la centralización y descentralización Señala:

Que la centralización y descentralización se refiere a cuanta autoridad para tomar decisiones se concentra en la cima o se dispersa en la base de la organización. Centralización significa que en la autoridad para decidir se localiza en la cúpula de la organización; descentralización es la autoridad para decidir que está dispersa en los niveles de la organización más bajos. (p.385).

Con relación a las definiciones del autor se dice que la centralización o descentralización dependerá de las dimensiones de la misma. Las organizaciones pequeñas poseen un alto grado de centralización, a medida que éstas van creciendo a su vez aumenta la autoridad y debido a que hay mayor cantidad de información y número de decisiones a tomar. En las grandes organizaciones se encuentra un mayor nivel de descentralización.

2. RESPONSABILIDAD:

Son las obligaciones de responder a la ejecución de los deberes y es de carácter personal.

Se pueden identificar las responsabilidades (en los manuales) con el título de atribuciones de los cargos o de las unidades de organización. Las responsabilidades se pueden fijar, hasta donde sea posible, por escrito (lo cual es muy deseable por muchas personas en las organizaciones), los propios directivos deben contribuir a ello comenzando por formularse sus propias responsabilidades. De esta manera contribuye a mantener la jerarquía, la autoridad y la disciplina.

3. ÁMBITO O TRAMO DE CONTROL:

Stoner 1996 señala: “Significa la cantidad de personas y departamentos que dependen directamente, de un gerente específico”. (p.348). Con relación a esto el ámbito o tramo de control de una organización se determina por el número máximo o mínimo de personas a cargo de un director o jefe específico.

Normalmente este ámbito de control tiende a incrementarse a los niveles de especialización. Consecuentemente, a mayor ámbito de control, mayor será el grupo y a su vez la relación es difícil de establecer entre ellos.

4. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL:

Es el intercambio de información entre las personas que integran la organización.

“Es el proceso específico a través del cual se desplaza e intercambia la información entre las personas de una organización.” (Chiavenato, 2002 p.53).

CLASIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN:

Comunicación formal: Son aquellas que fluyen dentro de la cadena de mando o responsabilidad de la tarea definida por la organización. Normalmente

ésta se emplea a través de medios de escritos como: Manuales, organigramas, memorando, etc. (Chiavenato, 2002 p.538).

Comunicación Informal: Se refiere al tipo de comunicación que funciona fuera de los canales formalmente autorizados y no siempre siguen la jerarquía de autoridad. (Chiavenato, 2002 p.540).

La comunicación Informal surge con las relaciones entre los miembros que integran la organización y es básicamente de tipo oral.

IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

Es importante dentro de una organización, debido a que si la comunicación falla, la coordinación del trabajo resultaría imposible y la organización no existiría. La cooperación se tornaría difícil porque los trabajadores no podrían comunicar sus necesidades y sentimientos a otros.

2.2.6 Diseño Estructural:

Stoner, (1996) señala:

- **Estructura Simple:** Se utiliza generalmente en organizaciones pequeñas.

Este tipo de estructura no es compleja, son pocos formales y una persona es quien tiene autoridad, es decir, toma las decisiones.

- **Estructura funcional:** Consiste en juntar las particularidades ocupacionales semejantes y afines, como mercadotecnia, contabilidad y personal se agrupan bajo un jefe funcional que reporta a las oficinas centrales. Esta estructura disfruta de gran aceptación.

- **Estructura por producto o servicios:** Se basa en estructurar una organización a partir de las líneas del producto, donde existen varios grupos y cada uno de ellos va a ser responsable de su propio producto. Esta modalidad implica que el gerente tiene que ser más responsable y comercializar el producto de su división y tiene todo el poder centralizado.

- **Estructura Matricial:** Este último diseño combina las estructuras funcionales y de producto, la ventaja de ella consiste en agrupar a los especialistas en materia afines, con lo cual se reduce al mínimo el número necesario y se reúnen y comparten los recursos especializados en los distintos productos, uno de los inconvenientes es la dificultad de coordinar las actividades de modo que se cumplan en el tiempo fijado y no aumente el presupuesto. (pp.361-365).

Las diferentes estructuras señaladas anteriormente muestran algunas de las formas cómo se pueden establecer las organizaciones de las empresas, considerando bien sea su tamaño, actividades específicas, resultados finales o productos a obtener, además es posible combinar y conseguir nuevos diseños. El criterio que se utilice es autónomo de los directivos de la empresa o el personal

que esté encargado de establecerla, por supuesto que ha de ser un diseño que conduzca al logro eficiente de los objetivos de la empresa.

2.2.7 Funciones y Definición:

Son acciones innatas de la empresa en general, pero particularizando que en un ministerio, un instituto autónomo, una empresa del estado, representa los fines esenciales básicos que hay que realizar para que la organización tenga existencia y vigencia.

2.2.7.1 Los Tipos de Funciones

En todas las organizaciones están presentes un grupo de funciones inherentes a la naturaleza de ella y se evidencian las siguientes:

- **La función administrativa:** Como en la organización, dirección, planeación, programación, políticas, metas, coordinación, control, evaluación, dotación de personal, seguridad y comunicación.

- **Funciones técnicas:** Son las transformaciones, producción, realización, más todas aquellas acciones propias de la naturaleza típicas de la organización.

- **Función de registro:** Son las contabilidades, estadísticas, datos, informaciones, memorias y balances. (Melinkoff, 1990 p.42).

2.2.8 Actividades, Deberes y Liderazgo:

2.2.8.1 Las Actividades

Son las cantidades de trabajos específicos que se deben realizar por unidades o una persona de la organización para que se pueda cumplir las funciones o de otra forma, llevarlo a la práctica.

Estas tienen un fin, es alcanzar la misión u objetivos de la organización y de esa manera habrá un proceso de desintegración orgánica que va desde la función para concretarse en actividades y estas en las mas pequeñas tareas.

2.2.8.2 Los deberes

Son las obligaciones que debe realiza un individuo de acuerdo con su responsabilidad y el cargos que ocupa en la organización, es la creación de obligaciones con un trabajo una labor, tales como las coordinaciones armónicas y orgánicas de las actividades y consecencialmente de las funciones.

Con lo anterior se establece una relación de implicación que contienen las gradaciones de los términos antes mencionados como son las funciones, actividades y deberes, podríamos decir que se realiza un proceso de lo general a lo particular: Se comienza con el trabajo y se termina con las tareas. Las personas

que ocupen el cargo están obligadas a efectuar esas actividades, condicionadas por esos deberes.

2.2.8.3 Liderazgo:

Es lograr que las cosas se haga cuando hay un objetivo que alcanzar o una tarea por cumplir y necesita más de una persona para hacerlo.

2.2.9 Organigramas

Son representaciones gráficas de una empresa o de un sector de la misma, que se elabora siguiendo un conjunto de normas establecidas por la Organización.

Melinkoff, (1990), citando a Ferry, 1962, expresa que: “Es un cuadro sintético que indica los aspectos importantes de una estructura de organización, incluyendo las principales funciones y sus relaciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada empleado encargado de su función respectiva. (p. 385).

Los organigramas al igual que los manuales de organización son instrumentos metodológicos de la ciencia de la administración y de su técnica. El organigrama tiene una virtud dual, por una parte puede ser muy útil u por la otra muy inútil, la efectividad de un organigrama para una organización se fundamenta

en la condición de reflejar hasta donde sea posible, la organización con sus verdaderas implicaciones y relaciones, además de sus estratos jerárquicos.

2.2.9.1 Clasificación de los Organigramas:

Según las funciones que realiza o las funciones para la cual han sido diseñados.

Según las funciones que realiza:

- **Sintéticos o Generales:**

Se le denomina así por ser los más comunes, ellos proporcionan una visión muy breve de lo que es la organización reflejando así la estructura básica de la misma.

Melinkoff, (1990) Dice que, “Este tipo de organigrama facilita una visión muy sucinta de la organización; se limita las unidades de mayor importancia”.

Dentro de los organigramas sintéticos, existe uno que es diseñado con el propósito de familiarizar al personal de una empresa con su estructura o simplemente como información para el público.

- **Analítico o Específicos:**

Son considerados lo más específicos, por cuanto suministran informaciones detalladas utilizando para su mejor entendimiento informaciones anexas y por

escrito, símbolos convencionales de referencias con datos circunstanciados que permiten cumplir las funciones para la cual fueron diseñadas.

- **Complementarios o Suplementarios:**

Son las que se utilizan para mostrar una unidad en la estructura en forma analítica o más detallada.

Según su Forma o Disposición Geográfica:

- **Organigrama Vertical:**

Son las más tradicionales, gozan de mayor popularidad, y por ende los más utilizados, ya que representan con toda finalidad una pirámide jerárquica, debido a que las unidades se desplazan según su jerarquía de arriba hacia abajo en una degradación jerárquica.

- **Organigrama Horizontal:**

Son una modalidad del organigrama vertical, porque representa a la estructura sin mayores alteraciones, pero una disposición en el espacio de

izquierda a derecha y no de arriba hacia abajo. Ellos cuentan con los mismos elementos que los otros organigramas, pero comenzando el nivel jerárquico a la izquierda y a los otros niveles hacia la derecha.

- **Organigrama Escalar:**

Se le dice así porque los niveles jerárquicos están representados por unos escalones o peldaños, o sea se ordenan las unidades o cargos, muchas veces los cargos y trabajadores se muestran en ordenes sucesivos y descendentes en los escalones.

Melinkoff (1990), dice que: Las características principales del mismo son entre, otras: “No utilizan los recuadros para los nombres de las unidades de la estructura sino líneas encima de las cuales se colocan los nombres. Además, en un mismo se pueden colocar organigramas suplementarios de cada uno de las unidades principales si se desea”. (p149).

- **Organigrama Circular:**

En este los niveles jerárquicos se muestran mediante círculos concéntricos en una disposición de adentro hacia fuera y en orden de importancia. El

organigrama circular es recomendado por la práctica de las relaciones humanas para hacer desaparecer la imagen de subordinación que traduce los organigramas verticales y tradicionales.

2.3 Identificación y Características de la Institución.

El Consejo Legislativo del Estado Monagas (CLEM), es un órgano institucional, centralizado sobre la base de legislar en materias estatales, sancionar la ley de presupuesto del Estado, de acuerdo a la autonomía funcional y administrativos.

2.4. Objetivos de la Institución.

- Velar por el cumplimiento de la constitución y las leyes de la República y del estado Monagas y específicamente con el respecto a las garantías y al derecho.
- Definir la división política territorial del estado en conformidad con las disposiciones de la constitución y las leyes nacionales y estatales y decidir sobre la creación, función, modificación y suspensión de municipios autónomos.
- La creación de distritos metropolitanos y demás entidades locales así como decidir sobre los cambios de denominación o modificación del territorio del estado.
- El examen y control de los actos de la administración pública.

- La organización de los poderes públicos del Estado Monagas, conforme a la constitución y las leyes nacionales y estatales y juramentación del gobernador del estado.
- Aprobar o innovar los contratos celebrados por el gobernador en los casos previstos en la ley.

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

En este capítulo se hace referencia a los procedimientos metodológicos que se utilizó para realizar este trabajo de investigación, como el tipo y nivel de investigación, universo o población, técnicas de recolección de información y la operacionalización de las variables.

3.1 Tipo de Investigación

Se realizó una investigación de campo por cuanto los datos se recolectan directamente de la realidad. Según Sabino (2000) “La investigación de campo se basa en informaciones o datos primarios obtenidos directamente de la realidad” (p.97).

3.2 Nivel de la Investigación

La presente investigación se elaboró a un nivel descriptivo debido a que está dirigida a la búsqueda de información acerca de los elementos que conforman la estructura organizacional del Consejo Legislativo del Estado Monagas (CLEM).

3.3 Universo o Población

El universo poblacional estuvo conformado por 26 cargos de los diferentes departamentos del Consejo Legislativo del Estado Monagas, debido a que se considera que estos son los más indicados para suministrar la información para la investigación.

3.4 Técnicas de investigación

La recolección de información se realizó a través de la aplicación de una encuesta, que se le aplicó al personal del Consejo Legislativo del Estado Monagas.

Por otro lado, se procedió a realizar la observación directa, la cual facilitó la obtención de información exacta y precisa de cada una de las actividades que se realizan en el organismo.

También se utilizó la revisión documental que permitió reconocer la realidad y definir previamente los datos más importantes que deben obtenerse o relación directa con el problema de investigación.

3.5 Operacionalización de Variables

Objetivo General: Analizar la Estructura Organizacional en el Consejo Legislativo del Estado Moragas (CLEM).

Objetivos Específicos	Variables	Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Items
1) Identificar las unidades que conforman la estructura organizativa de la CLEM	Unidades que conforman la E.O	Son todas aquellas áreas funciones que integran el CLEM	Áreas funcionales	Directivos Administrativas Asesorias Supervisoría Técnico Otros	1 2 3 4 . . . 9

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Objetivo General: Analizar la Estructura Organizacional en el Consejo Legislativo del Estado Monagas (CLEM).

Objetivos Específicos	Variables	Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems
2) Identificar las funciones de los departamentos adscritos a la CLEM.	Funciones departamentales	Son las actividades propias de cada departamento que involucren niveles de responsabilidad y autoridad.	Actividades	Administrativas	Planificación Organización Control Coordinación Ejecución Supervisión Otros (1)
				Técnicos	Atención Producción Procedimiento Otros (2)
			Registros	Documentación Estadísticas Contabilidad Memorias Balances Otros (3)	
			Nivel de Responsabilidad	Alto Medio Bajo Ninguno (4)	
			Autoridad	Nivel de Autoridad Alto Medio Bajo Ninguno (5)	

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Objetivo General: Analizar la Estructura Organizacional en el Consejo Legislativo del Estado Monagas (CLEM).

Objetivos Específicos	Variables	Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Items
<p>3) Describir las actividades que se realizan en los departamentos del CLEM.</p>	<p>Actividades que se realizan en los departamentos.</p>	<p>Consiste en especificar los procedimientos que se desarrollan en cada una de las actividades.</p>	<p>Procedimientos</p>	<p>Técnicas</p> <p>Registros</p> <p>Administración</p>	<p>Discusión de leyes. Promulgación de leyes. Sanción de leyes. Otros. (6)</p> <p>Nomina (7) Donaciones Estado financiero. Otros.</p> <p>Planificación Organización Control (8) Coordinación Ejecución Supervisión Otros.</p>

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Objetivo General: Analizar la Estructura Organizacional en el Consejo Legislativo del Estado Monagas (CLEM).

Objetivos Específicos	Variables	Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Items
4) Identificar los deberes, responsabilidades inherentes a los cargos existentes.	Deberes y responsabilidades de los cargos.	Son las obligación que deben realizar un individuo de acuerdo con su responsabilidad y el cargo que ocupan en la organización.	Actividad Obligación	Descripción de cargos	Administrativo Técnicos (9) Registros Específiques funciones. Departamentos
				Conocimientos	Siempre (10) Algunas Veces Nunca
Objetivos Específicos	Variables	Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Items
5) Analizar el proceso de estructura y la autoridad en la organización	Proceso estructuración y autoridad en la organización.	Se refiere a los pasos a seguir para elaborar una estructura organizativa basada en la autoridad.	Estructura organizacional	Departmentalización	Productos (11) Clientes Proceso Areas Geográficas Otros
				Canales de autoridad	Funcional (12) Centralizada Descentralizada Otros

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Objetivo General: Analizar la Estructura Organizacional en el Consejo Legislativo del Estado Monagas (CLEM).

Objetivos Específicos	Variables	Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Items
6) Estudiar las relaciones en la E.O del CLEM.	Relaciones organizativas.	Es la interconexión que existe entre las diferentes áreas de cada departamento.	Interconexión	Comunicacional	Bueno Regular Deficiente Malas 13
				Liderazgo	Eficiente Regular Deficiente Mala 14
				Laboral	Bueno Regular Deficiente Malas 15

CAPITULO IV

UNIDADES QUE CONFORMAN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL CONSEJO LEGISLATIVO DEL ESTADO MONAGAS (CLEM).

La estructura organizacional del Consejo Legislativo del Estado Monagas está conformada por 9 departamentos constituidos por 26 cargos que según el orden de jerarquía son los siguientes:

- **Departamento de Presidencia:**

Está sostenido en el reglamento de interior y debate del Consejo Legislativo del Estado Monagas. El Presidente o Presidenta velará por el cumplimiento del régimen interno sus procedimientos y dirigirá el debate del cuerpo legislativo conforme a esta disposiciones y a lo previsto en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, en las leyes Nacionales y Estadales, preservando para todos los casos la legalidad, el carácter y el espíritu democrático del debate (art.4).

Cargos:

- **Presidente**
- **Secretario Privado**
- **Coordinadora de presidencia**
- **Secretaria Ejecutiva**

- **Departamento de Secretaría de Cámara:**

Este departamento tiene como función, asistir a las sesiones del Consejo Legislativo y llevar las actas con toda exactitud y precisión, dar cuenta a la cámara Legislativa en la sesiones, luego de aprobada la minuta del acta de sesión anterior de todos los asuntos que le ordene el Presidente o Presidenta quien haga sus veces; refrendar junto con el presidente del CLEM las leyes y demás instrumentos jurídicos que dicte el cuerpo Legislativo.

Cargos:

- **Secretaría de Cámara**
- **Dos (2) Secretaría**
- **Un (1) Mensajero**

- **Departamento de Vicepresidencia:**

La función del Vicepresidente es ejercer las actividades del Presidente en caso de ausencia del mismo y de acuerdo a lo establecido en el reglamento interno y de debate del Consejo Legislativo del Estado Monagas (CLEM).

Cargos:

- **Vicepresidente**

- **Contraloría Interna:**

Es la encargada de ejercer el control, vigilancia y fiscalización de los ingresos, gastos y bienes públicos, así como las operaciones relacionadas con el organismo.

Cargos:

- **Contralor Interno**
- **Asistente**

- **Consultoría Jurídica:**

Se encarga de elaborar las resoluciones del personal y contratos de los mismos, además de asesorar al presidente referente a cualquier caso inherente a la institución y al personal.

Cargos:

- **Consultor Jurídico**
- **Asistente**

- **Departamento de Administración:**

El departamento de administración tiene las siguientes funciones: Elaborar el anteproyecto de presupuesto bajo las instrucciones del Presidente del Consejo, la ejecución del presupuesto de conformidad con las normas de procedimientos y las órdenes del Presidente del CLEM, llevar el registro de contabilidad y los demás que les sean asignadas por el Presidente del CLEM.

Cargos:

- **Administradora**
- **Asistente Contable**
- **Analista Contable**
- **Auxiliar Contable**

- **Coordinador de Compra**

- **Departamento de Recursos Humanos:**

Se encarga de elaborar, planificar, dirigir, coordinar y controlar todo lo referente al personal en cuanto a nómina, prestaciones sociales, adelanto de prestaciones, cálculos de bonos vacacional, bono anual, aguinaldos, fidecomisos y todo lo referente a terceros.

Cargos:

- **Jefe de personal**
- **Analista de personal**
- **Auxiliar de personal**

- **Departamento de Prensa:**

Este departamento tiene como finalidad todo lo relacionado a la comunicación organizacional e interinstitucional del Consejo Legislativo del Estado Monagas (CLEM).

Cargos:

- **Jefe de Prensa**
- **Analista de Prensa**
- **Fotógrafo**

- **Departamento de Coordinación de Sistema:**

Tiene como finalidad velar por los mantenimientos preventivos y correctivos de los equipos de computación de la organización.

Cargos:

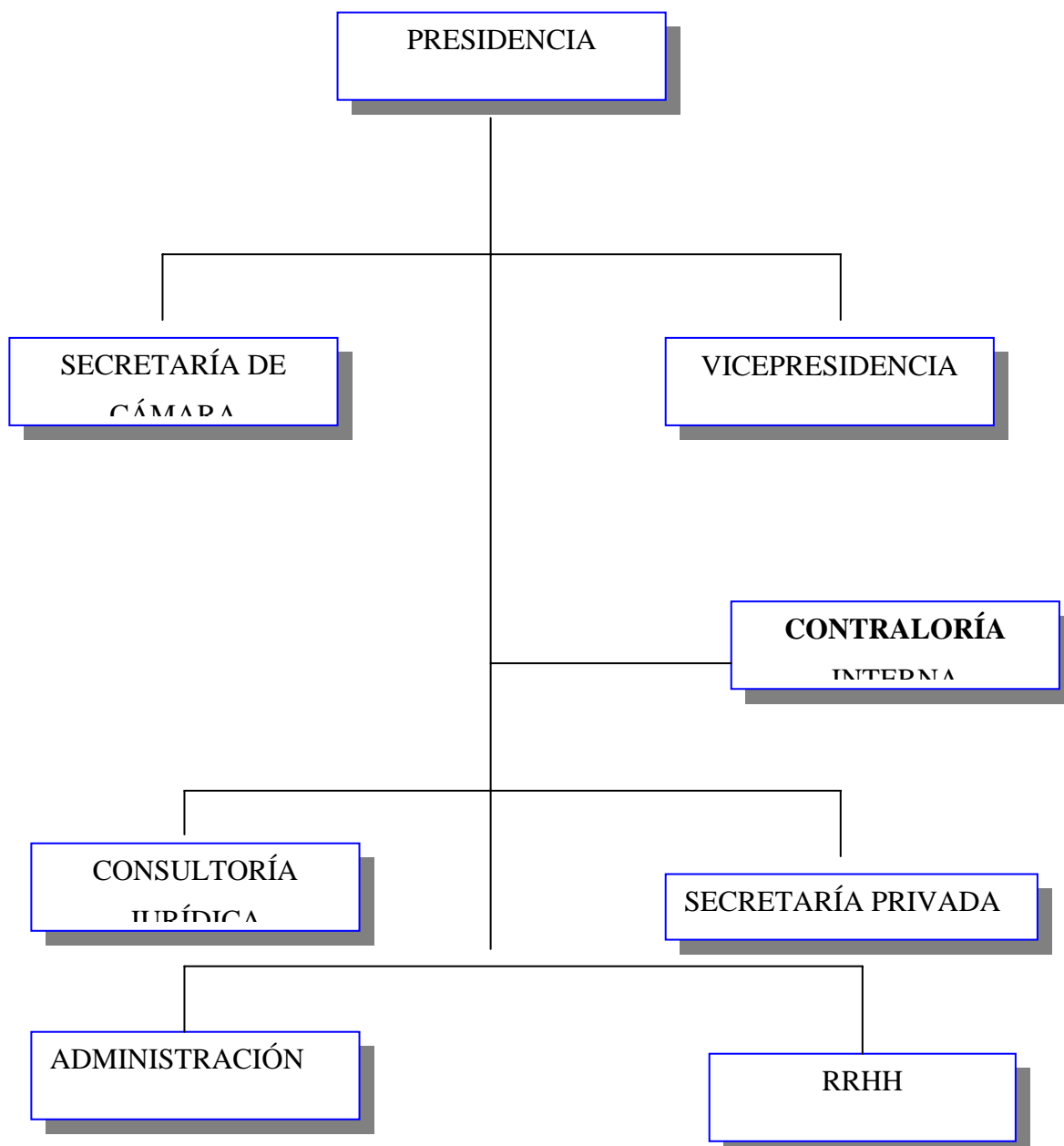
- **Coordinador de Sistema**
- **Analista de Sistema**

Diferencia entre la Estructura Organizativa anterior y la actual del Consejo Legislativo del Estado Monagas.

La estructura de una organización debe estar diseñada de manera concordante con los fines y objetivos de la misma. El Consejo Legislativo del Estado Monagas como ya se dijo anteriormente y como lo mostró la estructura organizativa con que ellos cuentan, no es el más acorde ya que las unidades están mal estructuradas debido a unos cambios efectuados en el organismo.

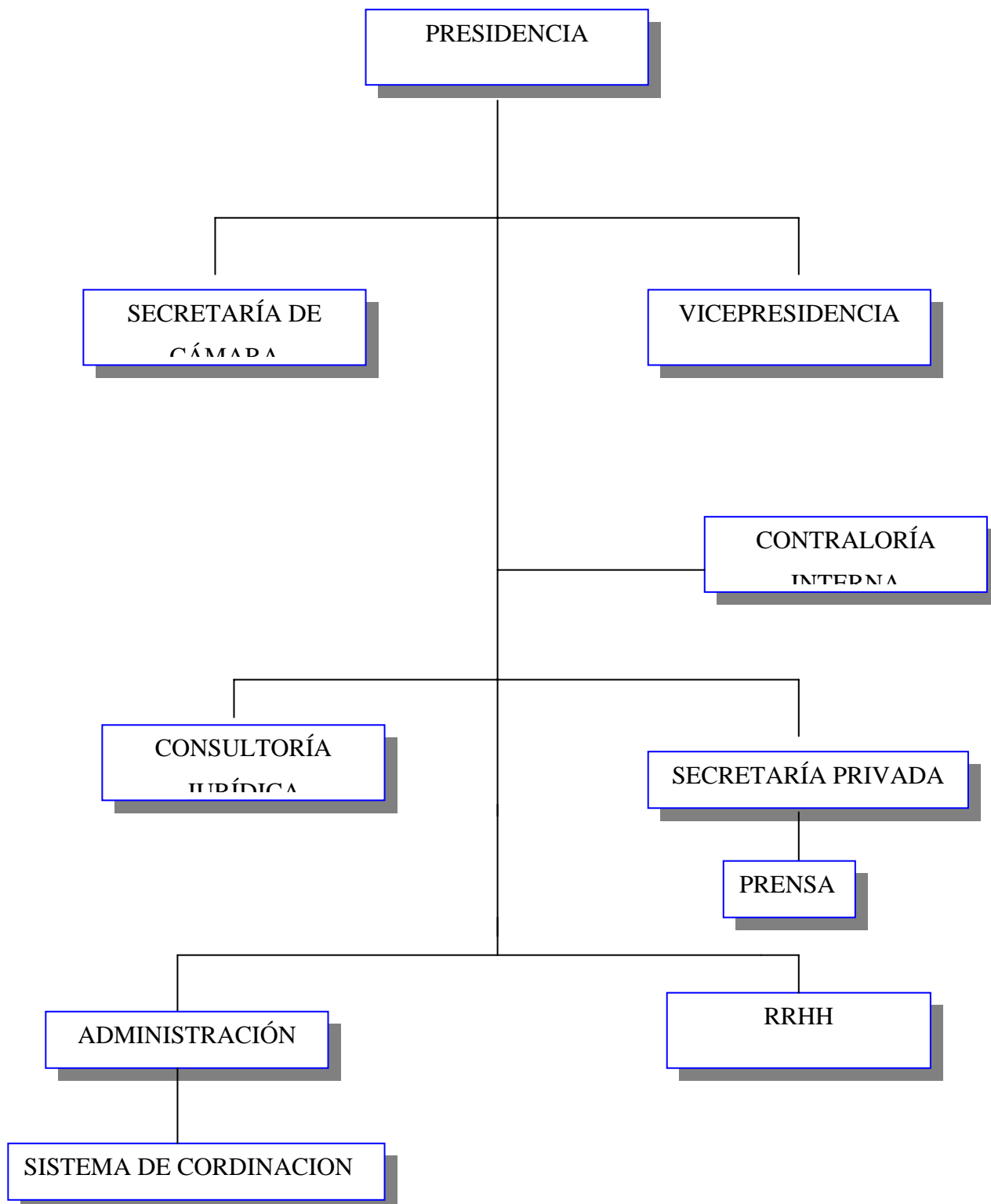
Los cambios efectuados en la estructura del Consejo Legislativo del Estado Monagas están orientados a la búsqueda de un mejor funcionamiento para facilitar el desenvolvimiento y desarrollo de la institución. Considerando que la estructura organizativa actual se evidencia dos departamentos más los cuales son: Prensa que se encarga de todo lo relacionado a la comunicación organizacional e institucional del CLEM, el departamento de coordinación de Sistema que tiene como finalidad de velar por los mantenimientos preventivo y correctivos de los equipos de computación de la organización cabe destacar que los restantes departamentos de la estructura organizativa del CLEM, no sufrieron modificación alguna conservando la misma forma.

2.6. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL CONSEJO LEGISLATIVO DEL ESTADO MONAGAS



Fuente: CLEM 2002.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL CONSEJO LEGISLATIVO DEL ESTADO MONAGAS



Fuente: CLEM 2002

CAPITULO V

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Los resultados que se presentan en este capítulo se obtuvieron a través de una encuesta diseñada con preguntas abiertas y semi cerradas que en ocasiones como las que se presentan en los gráficos / cuadros: 1, 2, 3 y 4, permitían al encuestado la opción de dar varias alternativas a una misma pregunta, lo que ocasionó que el total excediera al 100%.

Las respuestas se presentan de acuerdo a las variables estudiadas, indicando las respectivas dimensiones e indicadores lo cual permitirá visualizar con mayor claridad los resultados obtenidos.

El criterio utilizado para analizar los datos es el propuesto por Sabino (2000), según el cual “Los porcentajes deben obtenerse tomando como base la población estudiada y el número de respuestas emitidas por los encuestados”.

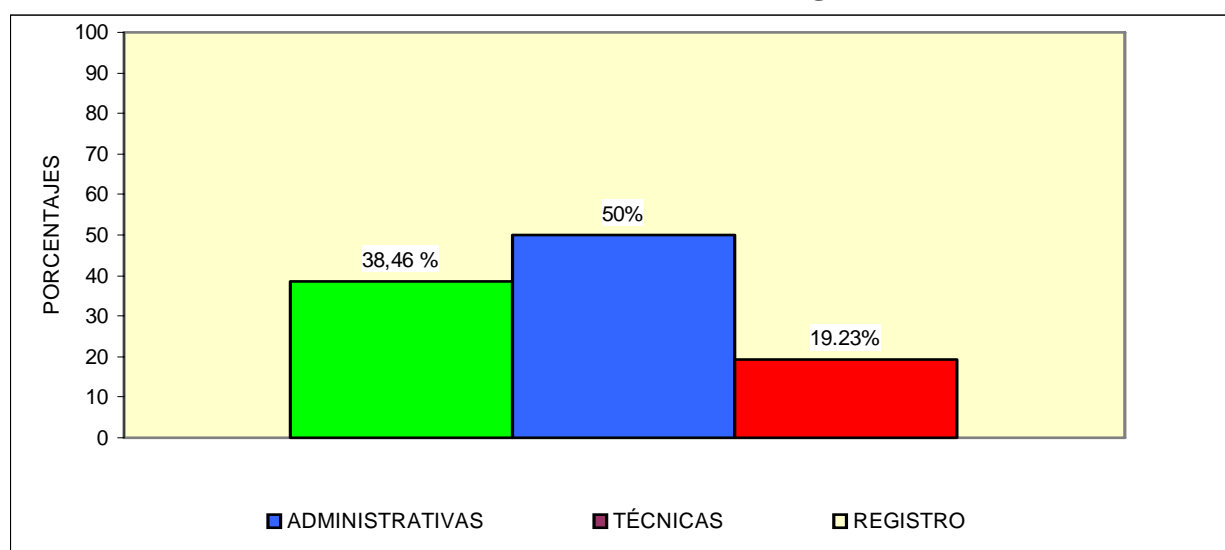
La información obtenida fue tabulada y presentada en gráficos estadísticos, y analizada cuantitativa y cualitativamente, comparando los resultados en el marco referencial.

1.- Funciones Departamentales.

Son las actividades propias de cada departamento que involucre niveles de responsabilidad y autoridad.

Los gráficos 1; 1.1; 1.2; 1.3; 1.4 y 1.5 reflejan los resultados de esta variable.

GRÁFICO 1. Funciones Inherentes a su cargo



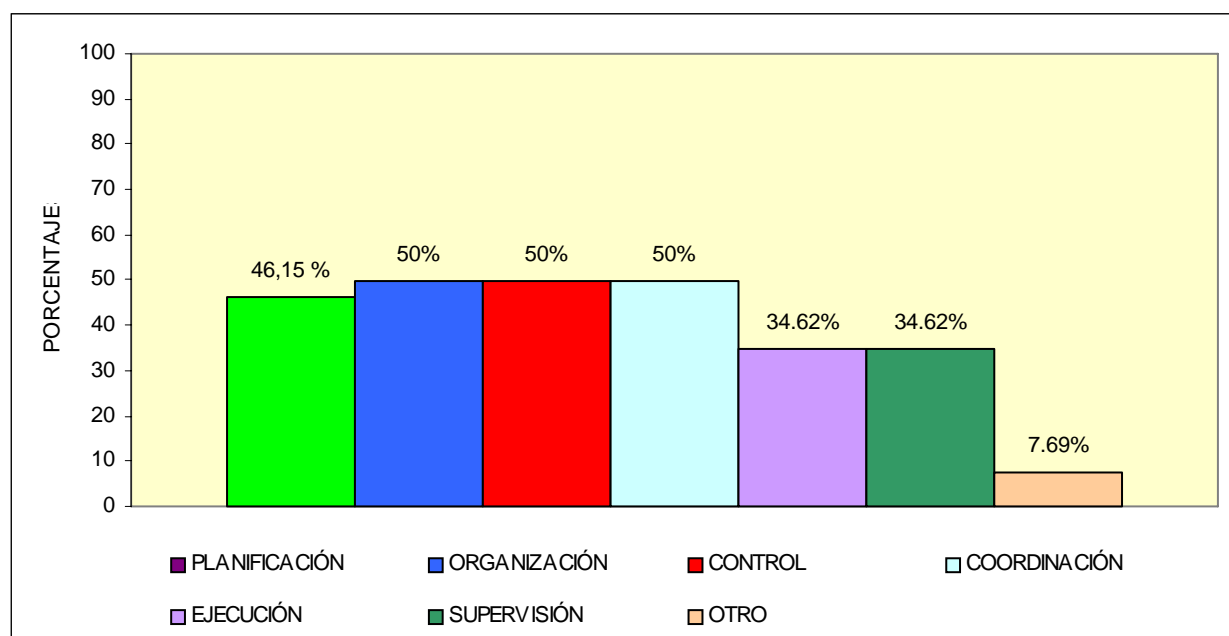
Fuente: Anexo 2 Cuadro 1

Según lo reflejado en el gráfico, el 50% de la población indicó desempeñar funciones técnicas, mientras que 38,46% señaló ejercer funciones administrativas, así mismo 19,23% desarrollan actividades de registros.

En toda organización el desarrollo de funciones constituye una parte importante para el logro de sus objetivos porque a través de éstas se ejecutan las actividades necesarias y pertinentes en forma organizada e interdependiente; sin embargo cuando se da la existencia de dualidad de funciones pueden surgir inconvenientes que retrasan y dificultan su ejecución.

Estas afirmaciones sugieren que parte de la población estudiada desarrolla en el organismo dobles funciones, tal es el caso de la secretaria de cámara quien funge en algunos casos también como archivista, mensajero y reproducción lo que trae como consecuencia un descontrol en la ejecución de las actividades, como por ejemplo el retraso y pérdida de algunos documentos que imposibiliten el desempeño óptimo de las labores, pues la dualidad de funciones lejos de agilizar los procesos tienden a obstaculizarlos. Esta situación se origina como consecuencia de la reducción de personal que ha sufrido la institución por falta de presupuesto que le permita hacer frente a sus compromisos con los trabajadores.

GRÁFICO 1.1 Actividades Administrativas.



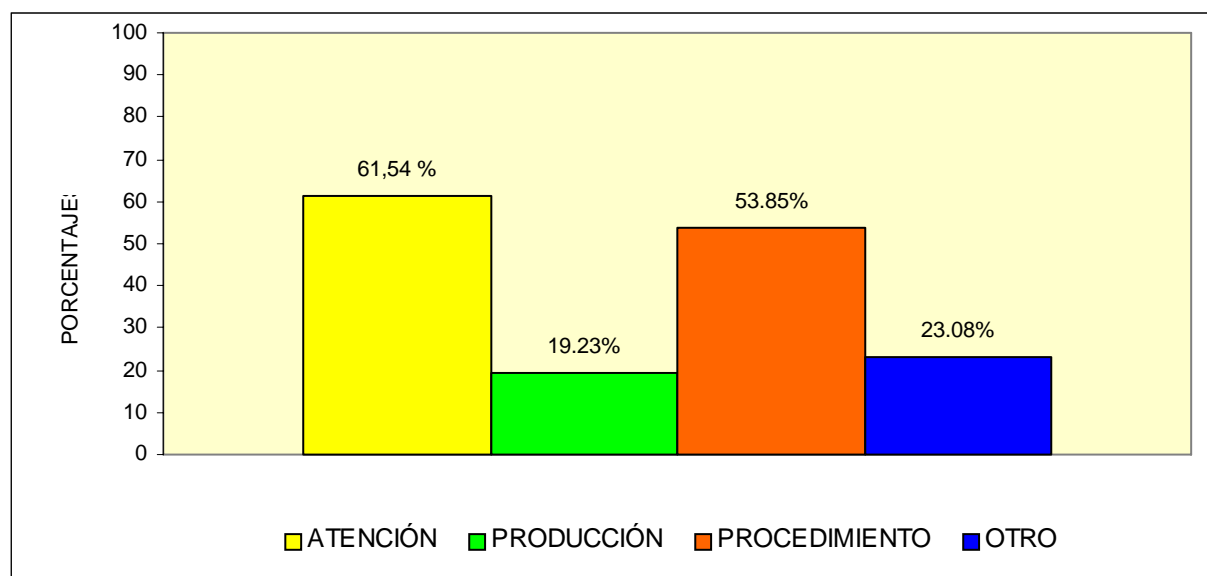
Fuente: Anexo 2 Cuadro2

La información suministrada por la población en estudio muestra que dentro de las actividades administrativas la organización, control y coordinación tiene 50% cada una como funciones más desarrolladas, seguida de la planificación con 46,15% de las opiniones, mientras que la ejecución y supervisión fueron consideradas 34,62% cada una. Finalmente 7,69% manifestó no desempeñar actividades administrativas.

Para que las empresas alcancen el cometido para el cual fueron creadas es determinante que desarrollen en forma óptima los procesos administrativos, porque a través de ellos pueden lograr una mayor distribución y aprovechamientos de sus recursos a la vez que están en capacidad de enfrentar cualquier situación adversa de la mejor manera posible.

De acuerdo con este planteamiento se puede observar que en el CLEM las actividades administrativas se desarrollan en su totalidad, lo cual permite suponer que se cumplen en forma precisa los objetivos atendiendo criterios de planificación, organización, control, entre otros.

GRÁFICO 1.2 Actividades Técnicas



Fuente: Anexo 3 Cuadro3

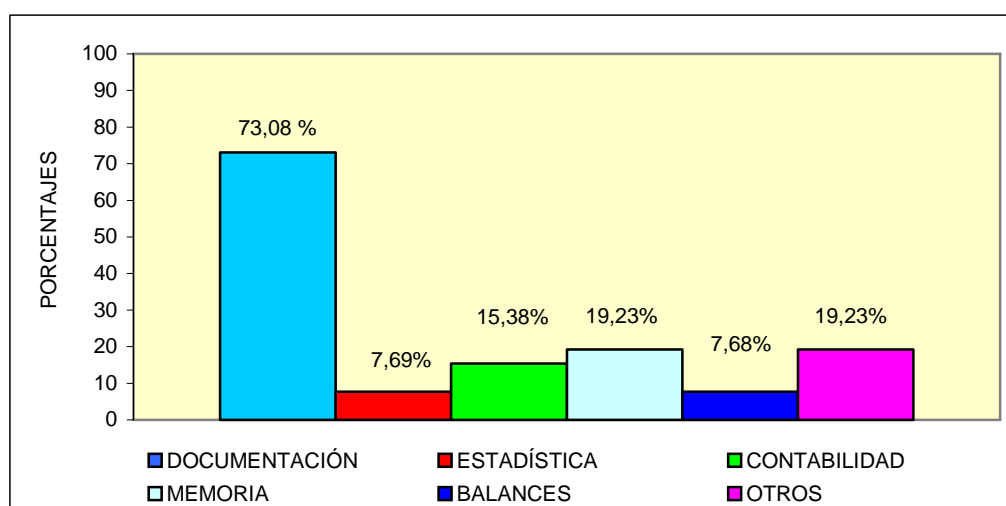
Según lo reflejado en el gráfico, el 61,54% de la población indicó desempeñar

Actividades de atención, mientras que 53,85% señaló ejercer actividades de procedimiento, así mismo 23,08% realizan otras actividades y el 19,23% restante manifestó desarrollar actividades de producción.

El desarrollo de cualquier actividad trae consigo una serie de pasos interrelacionados entre sí que dan origen al producto o servicio final, estas actividades van a depender en gran medida de las características de cada organización; es evidente entonces que en una empresa de servicios la atención y el desarrollo de procedimientos prevalecerá considerablemente sobre cualquier otra.

De acuerdo con este criterio en el organismo estudiado se puede observar ampliamente que en el se cumplen en forma efectiva este principio sin desechar otros aspectos que complementan el proceso.

GRÁFICO 1.3 Actividades de Registros



Fuente: Anexo 3 Cuadro 4

Con respecto a la información reflejada en el gráfico, se observa que las actividades de registro que más se realiza es la de documentación, así lo

demuestra el 73,08% de la población estudiada, seguida de memorias y otras actividades, con un 19,23% cada una; mientras que el 15,38% señalaron realizar actividades de contabilidad; finalmente estadísticas y balances fueron considerados 7,69% cada una.

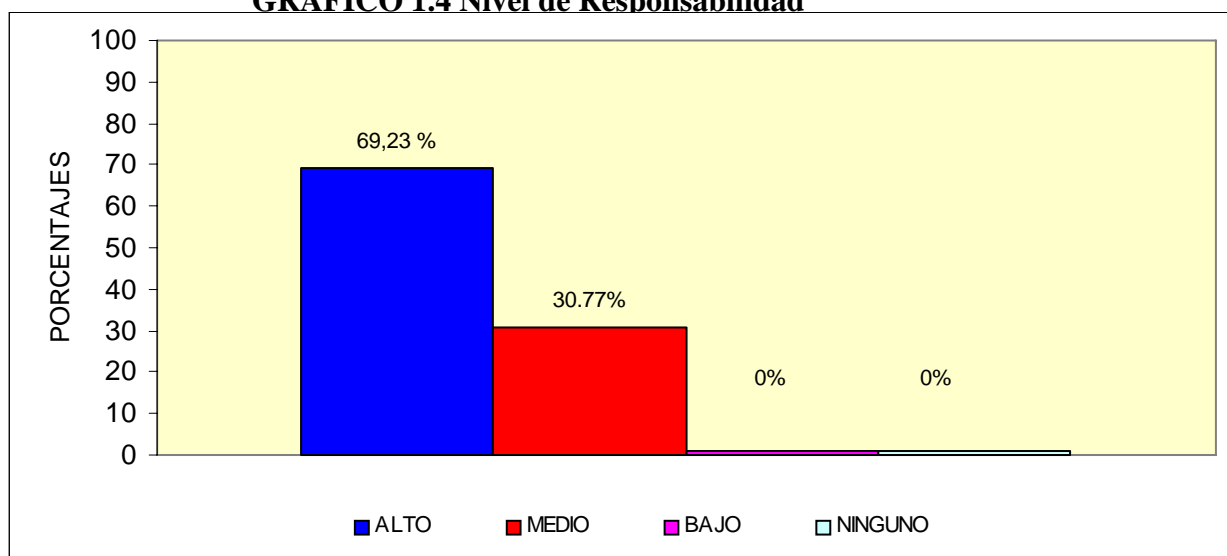
En todas las organizaciones las actividades de registro representan una parte importante dentro de sus funciones, porque mediante esta se permite almacenar información que sirva de referencia a la toma de decisiones.

Dadas las características propias de la institución la actividad que más se realiza es de documentación, lo cual involucra archivos relacionados con leyes, donaciones entre otros.

El uso correcto de la documentación permite llevar un mejor control de todas las operaciones, técnicas, administrativas y de registros que se ejecutan sin desestimar evidentemente las otras funciones que constituyen un todo dentro de la organización.

Nivel de Responsabilidad

GRÁFICO 1.4 Nivel de Responsabilidad



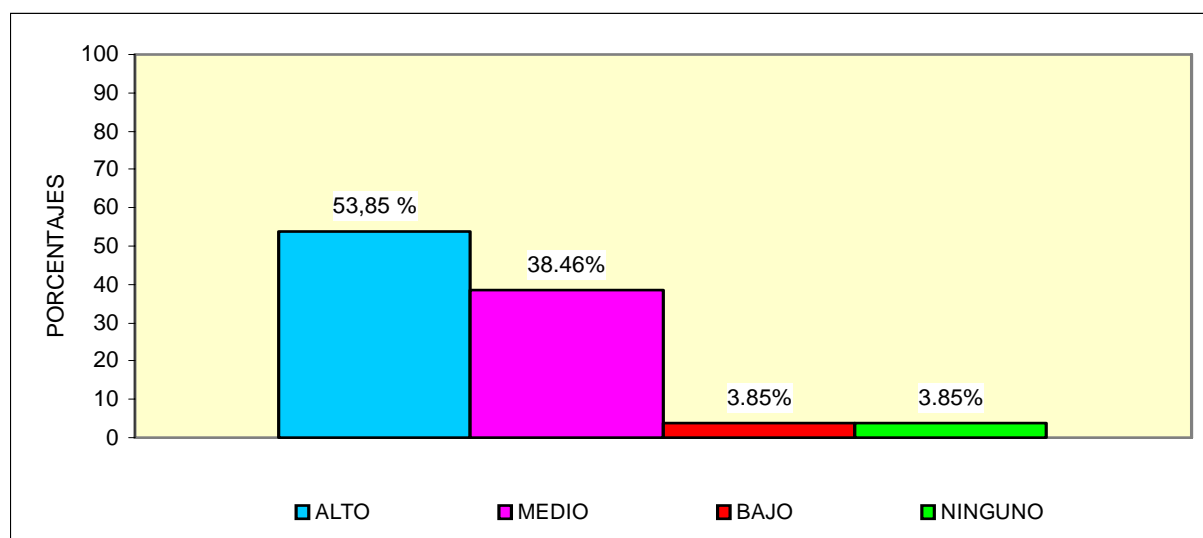
De acuerdo al gráfico N° 1.4 se observa que para 69,23% de la población estudiada el nivel de responsabilidad que tienen en sus funciones es alta, mientras que para 30,77% es medio.

Fuente: Anexo 4 Cuadro 5

Uno de los factores que más contribuyen al desarrollo idóneo de las actividades en las organizaciones es la capacidad que tienen las personas de responder en forma correcta y puntual a las tareas que le han sido asignadas, porque de esta manera se evitan retrasos y pérdidas innecesarias de tiempo y dinero.

La percepción que tienen los empleados del CLEM en cuanto al nivel de responsabilidad de sus funciones permite suponer que si no todas, una gran parte de las actividades se desarrollan en forma correcta agilizando los procesos y propiciando el ahorro de recursos.

GRÁFICO 1.5 Nivel de Autoridad



Fuente: Anexo 4 Cuadro 6

En el gráfico N° 1.5 se puede observar que 53,85% de la población encuestada tienen un alto nivel de autoridad en las funciones que realiza; mientras que 38,46% manifestó poseer un nivel de autoridad medio, finalmente 3,85% señala un bajo o ningún nivel de autoridad en la ejecución de sus actividades.

La autoridad constituye o representa el don de mando que ejerce una persona sobre otra o sobre una actividad en particular, es importante destacar que

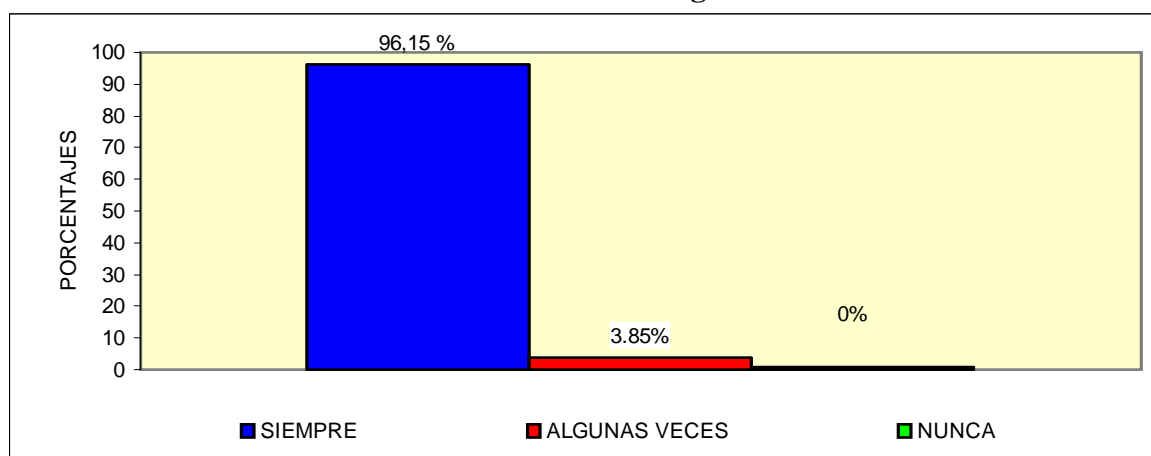
debe ser manejada en forma equilibrada y específica para de esta manera evitar confusiones o malos entendidos en el cargo.

En función de esto, se hace evidente que la mayoría de la población estudiada tiene un alto nivel de autoridad en la ejecución de sus actividades. Esto hace suponer que el trabajo se desarrolla en forma precisa y efectiva, lo que redunda en beneficio de la institución y del colectivo.

2.-Deberes y Responsabilidades de los Cargos

Son actividades que deben realizar un individuo de acuerdo con su obligación y el cargo que ocupan en la organización. El gráfico 2 muestran los resultados de esta variable.

GRÁFICO 2. Conocimiento de Obligaciones



Fuente: Anexo 5 Cuadro 7

Según lo reflejado en el gráfico, el 96,15% de la población, señaló tener siempre conocimientos sobre sus obligaciones en la organización, mientras 3,85% manifestó tenerlo sólo algunas veces.

Estar al tanto y conocer en forma clara y precisa las obligaciones que le competen a cada individuo en una organización es parte fundamental en la

consecución de los objetivos en forma rápida y efectiva considerando que cada quien sabe qué hacer, cómo hacerlo y cuándo hacerlo.

Con respecto a lo anterior, en el organismo en estudio están concientes de esta situación por lo que conocen sus obligaciones y pueden desarrollar así un buen servicio lo que constituye el motivo de su existencia.

3.- Proceso de Estructuración y Autoridad en la Organización

Se refieren a los pasos a seguir para elaborar una estructura organizativa basada en la autoridad.

Los gráficos 3 y 3.1 muestran los resultados de esta variable.

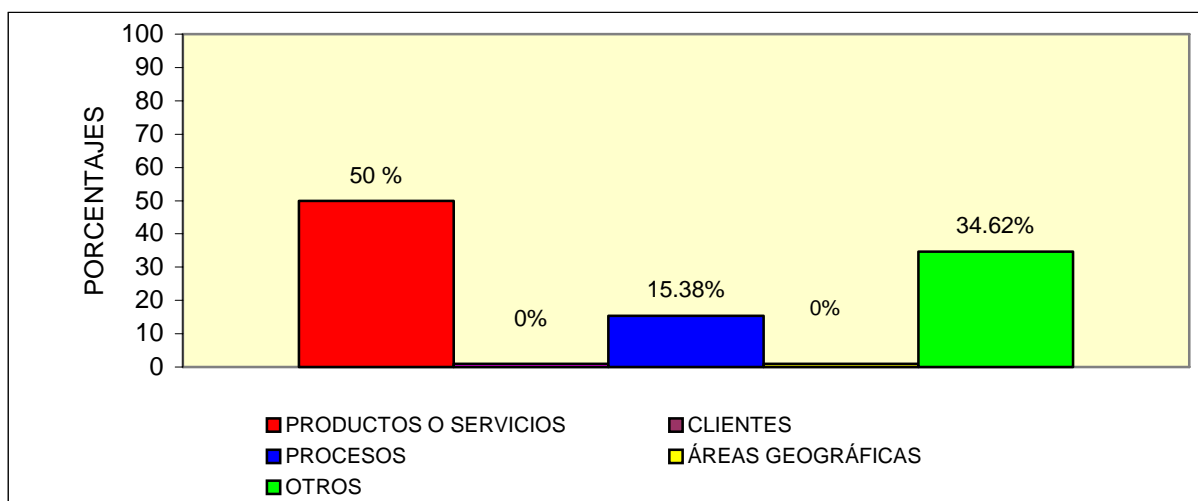


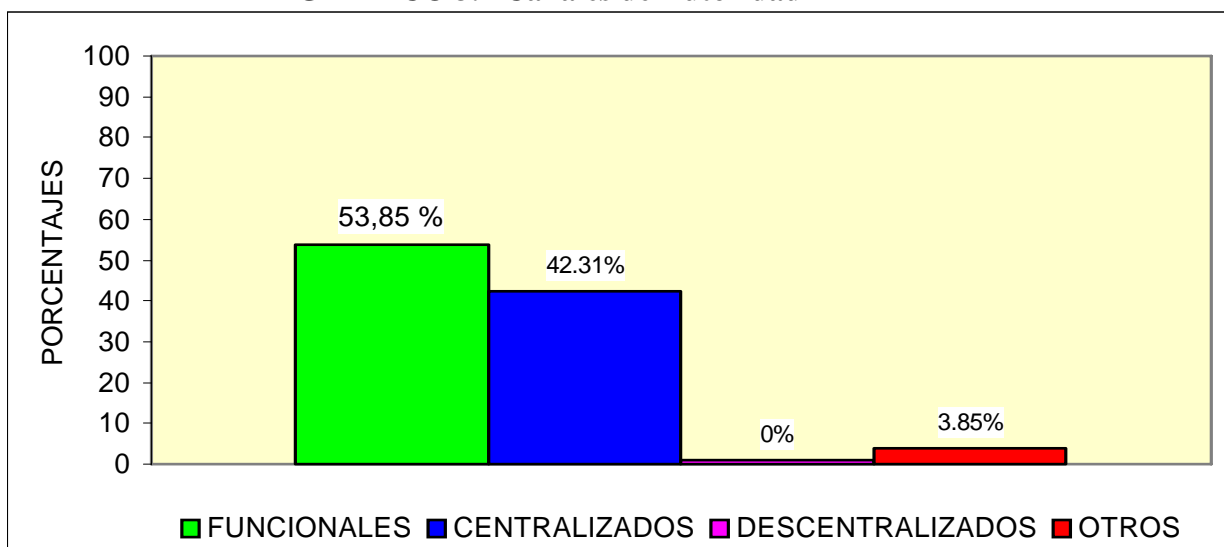
GRÁFICO 3. Departamentalización

De acuerdo a la información recopilada se puede observar que para 50% de la población el criterio de Departamentalización utilizado es de producto o servicio, en tanto que 34,62% señaló no tener conocimiento sobre el criterio utilizado. Por otro lado 15,38% indicó que era por proceso.

Cada organización existe con un fin y de acuerdo con este se estructuran sus departamentos, pues así se facilita la consecución de los objetivos, es importante señalar que esta estructuración no debe hacerse por el simple hecho de

hacerse sino que por contrario obedece a un profundo estudio de la misión, visión y objetivos de la institución. No obstante en el caso del CLEM objeto de estudio no existe un criterio de uniformidad que permita conocer el modelo específico utilizado para la formulación de su estructura organizativa. A este respecto, es de puntualizar que tal información debe hacerse de conocimiento general de todo el personal que labora en dicha institución. Por otra parte, se debe atender en forma más específica la razón social de la institución y sus objetivos con la finalidad de canalizar todos los esfuerzos hacia la consecución óptima de los mismos.

GRÁFICO 3.1 Canales de Autoridad



Fuente: Anexo 6 Cuadro 9

La información suministrada en el gráfico, permite observar que el 53,85% de la población en estudio señala que el canal de autoridad es funcional, mientras para 42,31% es centralizado y por último 3,85% manifestaron otro tipo de canal de autoridad.

Desde siempre tener conocimiento sobre las líneas de mando ha sido parte fundamental en las organizaciones porque permite conocer de dónde viene una orden determinada para realizar una función específica; los canales de autoridad deben ser claros y conocidos por todos los individuos de la organización ya que

de esta manera se garantizará el cumplimiento de las funciones que son competencias de cada quien.

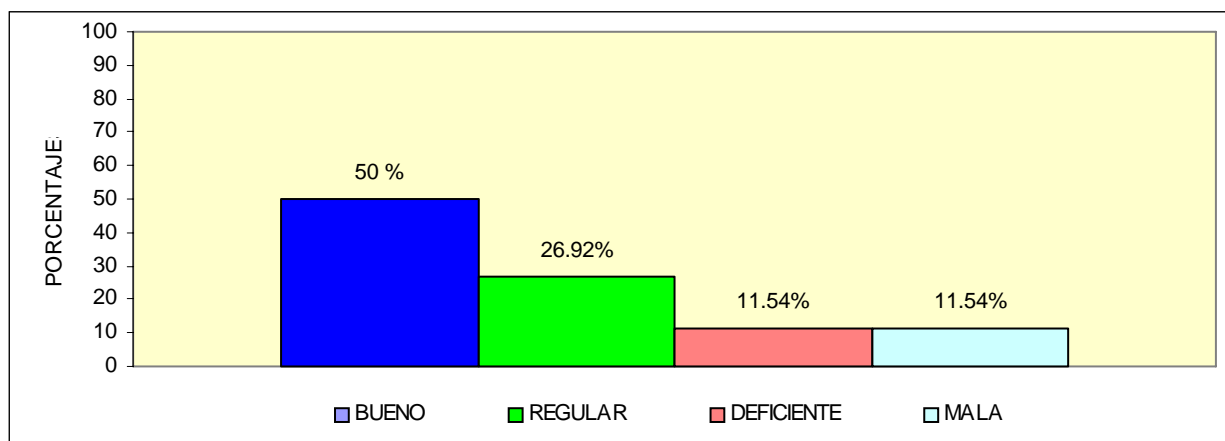
De acuerdo con este planteamiento y en función de los porcentajes se puede observar que en el CLEM los canales de autoridad no han sido bien definidos o no se han divulgado en forma correcta, esta situación representa un impedimento considerable y preocupante al momento de alcanzar los objetivos.

4.- Relaciones Organizativas.

Es la interconexión que existe entre las diferentes áreas de cada departamento.

Los gráficos 4; 4.1 y 4.2 reflejan los resultados de esta variable.

GRÁFICO 4. Comunicación.



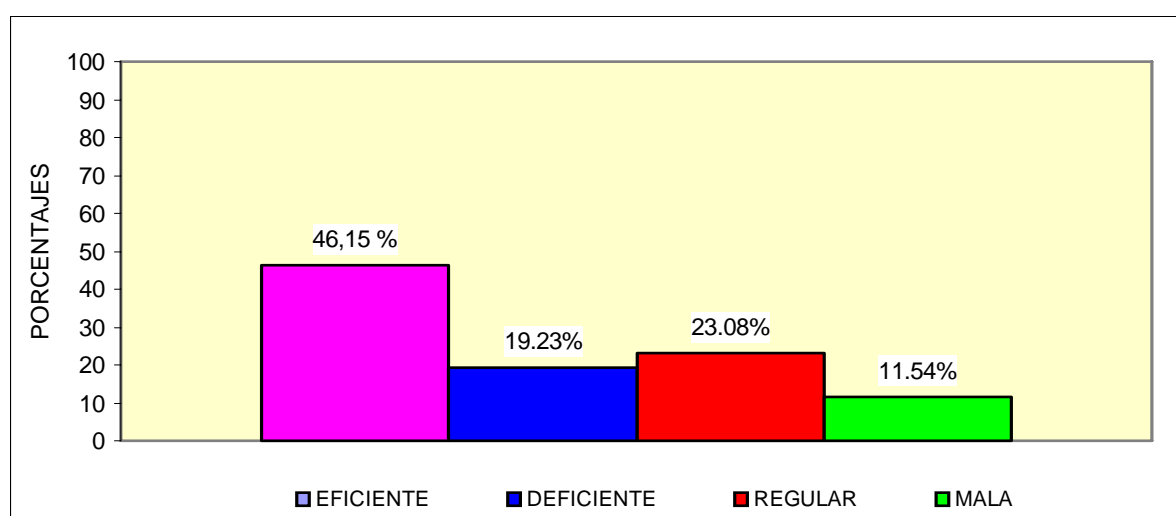
Fuente: Anexo 6 Cuadro 10

de la población encuestada señaló que existe una buena comunicación, por otra parte el 26,92% manifiestan que es regular y finalmente el 11,54% opina que la comunicación es deficiente o mala.

A nivel de las organizaciones, la comunicación es indispensable para el éxito de la misma, ésta debe ser fluida, precisa y efectiva, porque en caso contrario se imposibilitarían las operaciones poniendo en riesgo la existencia de la institución.

Es evidente que en la institución estudiada existen grandes problemas de comunicación por cuanto las opiniones emitidas difieren sustancialmente, pues no existe un punto de convergencia que permita afirmar la existencia de una comunicación efectiva. Esto genera descoordinación y caos al momento de ejecutar las actividades, a la vez que contradice parte de la información anteriormente estudiada.

GRÁFICO 4.1 Liderazgo



Fuente: Anexo 7 Cuadro 11

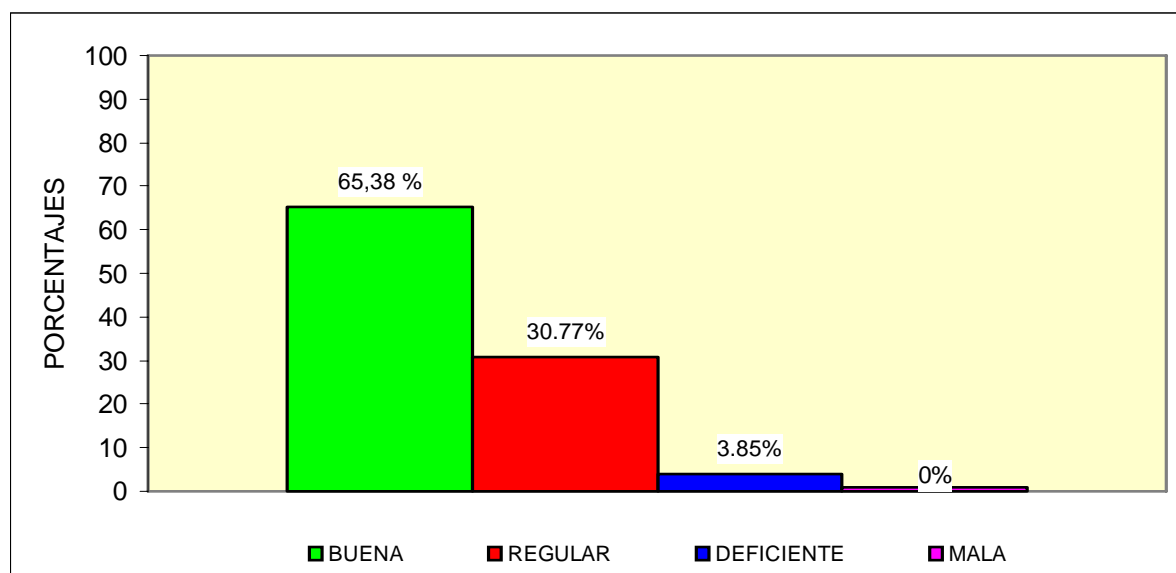
La información suministrada en el gráfico, muestra que el 46,15% de los encuestados suponen que el liderazgo es eficiente, seguido de 23,08% es regular, mientras que el 19,23% señaló que es deficiente y finalmente 11,54% expresa un mal liderazgo dentro de la institución.

Un aspecto importante en la consecución de los objetivos de toda organización lo constituye el liderazgo debido a que un buen líder puede canalizar las necesidades e inquietudes del colectivo hacia un fin común que beneficie a todos específicamente a la institución como un ente organizado.

Sin embargo, en el caso específico del CLEM el estudio muestra que el liderazgo no se manifiesta en forma efectiva, existiendo divergencias

considerables en las opiniones esto evidentemente origina un personal desganado y poco motivado al trabajo impidiendo el desarrollo óptimo de las actividades.

GRÁFICO 4.2 Relación Laboral.



Fuente: Anexo 7 Cuadro 12

Según lo reflejado en el gráfico, el 65,38% señala que las relaciones laborales son buenas, mientras que el 30,77% la considera regular y finalmente el 3,85% expresa que es deficiente.

La interacción que existe entre las personas que laboran en una organización debe llevarse de la manera más efectiva posible, debido a que esto permitirá un mejor ambiente laboral y por ende una relación de trabajo más efectiva lo que redundará en un logro idóneo de los objetivos establecidos.

De acuerdo con esto se puede afirmar que en la institución estudiada la relación laboral se puede catalogar en líneas generales como buena, sin embargo es conveniente profundizar al respecto con la finalidad de mejorar sustancialmente este aspecto tan importante para las organizaciones.

CAPITULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Mediante el análisis de interpretación de los datos obtenidos por medio de las técnicas de recolección de datos, se logro el cumplimiento de los objetivos propuestos en la investigación generándose así las siguientes conclusiones:

- La información manejada permitió identificar la existencia de 9 departamentos constituido por 26 cargos, los que según el orden de jerarquía son los siguientes:

Presidencia, Vicepresidencia, Consultoría Jurídica, Administración, Contraloría Interna, Secretaria de Cámara, Recursos Humanos, Prensa y Coordinación de Sistema.

- Es importante resaltar que la existencia de los departamentos antes mencionados no concuerdan con la estructura organizativa presentada por el organismo lo que sugiere un proceso de reestructuración.

- Las funciones que más se realizan en los distintos departamentos están representadas por la planificación, organización, y control desde el punto de vista administrativo. Con relación a la parte técnica se identificaron la atención al público y los procedimientos varios lo cual se explica por ser una empresa de

servicio; en lo que respecta las funciones de registros tuvo mayor incidencia la documentación.

- Se pudo comprobar que en la institución parte de su población desarrolla dualidad de funciones lo que trae como consecuencia un bajo rendimiento en el cumplimiento de las mismas.

- Aún cuando el personal, en su mayoría dijo tener conocimiento sobre sus responsabilidades se evidenció que no existe una información completa de los procedimientos realizados en cada una de las actividades.

- En lo que respecta a la autoridad se pudo observar que existe una aceptación bastante completa sobre la autoridad inherente a cada uno de los cargos.

- En lo concerniente al proceso de estructuración organizativa se pudo observar que no existe criterio de uniformidad que permitan conocer en forma más clara el modelo específico utilizado por la institución en su formulación.

- De acuerdo al estudio realizado se pudo comprobar que los canales de autoridad no han sido bien definidos o no se han divulgado en forma correcta.

- Dentro de la institución existen fallas significativas en lo concerniente a la comunicación lo que evidentemente deteriora las relaciones laborales impidiendo además un desarrollo óptimo de las funciones.

- Con relación al liderazgo, éste fue percibido por la población de estudio como deficiente, pues según su criterio no se manifiesta en forma efectiva.

- En líneas generales se puede afirmar que en la institución, aún cuando se da una buena relación laboral existen ciertos inconvenientes que se deben subsanar.

Recomendaciones:

De acuerdo a las conclusiones obtenidas en la investigación permite sugerir o plantear una serie de recomendaciones que le proporcione a la institución aspecto para mejorar sus operaciones.

- Se debe crear una estructura organizativa bien definida que permita conocer e identificar mejor la conformación del CLEM.

- Es recomendable desarrollar una descripción y análisis de cargos con la finalidad de puntualizar cada una de las actividades que se ejecuten en la institución a fin de fijar responsabilidades y evitar la dualidad de funciones.

- Es conveniente definir en forma más clara y precisa los canales de autoridad para evitar cualquier tipo de confusión en los empleados al momento de saber o conocer quien es su jefe inmediato.

- Es pertinente desarrollar, previo estudio crítico y analítico, un manual de normas y procedimientos que le permita a los empleados conocer cada uno de los pasos necesarios para cumplir en forma efectiva con sus actividades.

- Es importante realizar talleres, cursos o charlas que proporcione conocimientos relacionados con la comunicación efectiva para mejorar sustancialmente esta parte que es tan revelante en toda organización.

- Es recomendable revisar los diferentes estilos de liderazgos existente en la organización por cuanto estos no son percibidos en forma efectiva por los empleados, por tal razón es necesario utilizar una estrategia que conlleven a mejorarlo significativamente.

BIBLIOGRAFÍA

CARDOSO, D. Y MUZZITTI, S. *Análisis de los cambios de la Estructura Organizacional en el contexto de la globalización del Centro Medico C.A. Maturín año 2002-2003.* Trabajo de grado en la modalidad Áreas de concentración. Universidad de Oriente. Núcleo Monagas, 2003.

CONSTITUCIÓN DE LA REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA. Constitución Nacional. Caracas, 1999.

CHIAVENATO, I. *Administración de Recursos Humanos.* Editorial Atlas. México, 2000.

CHIAVENATO, I. *Administración de los nuevos tiempos.* Editorial MCGRAWW-HILL Interamericana, S.A, Bogotá Colombia, 2002.

JIMÉNE. *Administración empresarial.* 1993.

LEY DE PUBLICACIONES OFICIALES DEL ESTADO MONAGAS. Gaceta Oficial del Estado Monagas. 2002.

FEBRES, A. *Análisis de la estructura Organizacional de la empresa ZOOM International Services, C.A. Sucursal Maturín.* Tesis de Grado. Universidad de Oriente. Núcleo Monagas, 2000.

GIMÓN, M. Y RIVERA, L. *Diseño de una estructura organizacional alternativa para la empresa Geolab Logging C.A. Punta de Mata Maturín Estado Monagas.* Tesis de grado. Universidad de Oriente. Núcleo Monagas, 2002

MELINKOFF, E. *La estructura de la organización.* Editorial Panapo. Caracas, 1990.

MENDEZ, A. *Metodología. Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación.* Tercera Edición. Caracas, 2001.

MILLAN, Y RONDON, M. *Propuesta alternativa de estructura organizacional para la empresa Evima C.A. Maturín Edo Monagas.* Tesis de grado. Universidad de Oriente. Núcleo Monagas, 1996.

SABINO, A. *El proceso de Investigación.* Editorial Panapo. Caracas, 2002.

STONER, *Administración.* 2da Edición. Madrid, 1998.

TAMAYO, M. Y TAMAYO. *El proceso de la investigación Científica.* Editorial Limusa, S.A. de C.V. México, 2001.