

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PUESTOS
PARA LA EMPRESA TECNIWORKS

EDNA YADIRA SANTOS DÁVILA

GUATEMALA, OCTUBRE DE 200

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PUESTOS PARA LA
EMPRESA TECNIWORKS

INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN
PRESENTADO AL HONORABLE CONSEJO DIRECTIVO
DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

POR

EDNA YADIRA SANTOS DÁVILA

PREVIO A OPTAR EL TÍTULO DE

PSICÓLOGA

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIATURA

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2009

CONSEJO DIRECTIVO

Licenciada Mirna Marilena Sosa Marroquín
DIRECTORA

Licenciada Blanca Leonor Peralta Yanes
SECRETARIA

Doctor René Vladimir López Ramírez
Licenciado Luis Mariano Codoñer Castillo
REPRESENTANTES DEL CLAUSTRO DE CATEDRÁTICOS

Ninette Archila Ruano de Morales
Jairo Josué Vallecios Palma
REPRESENTANTES ESTUDIANTILES
ANTE CONSEJO DIRECTIVO

PRÓLOGO

La investigación es un proceso que, mediante la aplicación del método científico, procura obtener información relevante y fidedigna, para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento.

Es la actividad de búsqueda que se caracteriza por ser reflexiva, sistemática y metódica; tiene por finalidad obtener conocimientos y solucionar problemas científicos, filosóficos o empírico-técnicos, y se desarrolla mediante un proceso. Búsqueda intencionada de soluciones a problemas de carácter científico y es el método científico que indica el camino que se ha de transitar en esa indagación y las técnicas precisan la manera de recorrerlo.

En el caso de la presente investigación, el problema fundamental encontrado es la falta de un manual de análisis y descripción de puestos en la empresa Tecniworks; que les permita una mejor administración de personal que contribuya a reclutar, seleccionar y contratar a la persona adecuada con los requerimientos necesarios para cada puesto. De no ser así esta situación podría crear una serie de factores perjudiciales para la empresa, lo que no permitiría la optimización de los recursos y las actividades realizadas en la misma.

De lo anteriormente expuesto surgió la idea de realizar un manual de puestos para la empresa Tecniworks, ya que se constató la necesidad que la misma tenía de este y tomando en cuenta que en muchas empresas de Guatemala todavía no cuentan con un departamento de recursos humanos que lleve a cabo todas las actividades como el reclutamiento, selección contratación, capacitación, desarrollo, evaluación del desempeño, estas actividades se hacen de manera empírica y dada la importancia de contratar personal calificado para un puesto determinado para evitar así, desmotivación en el puesto, ausentismo, rotación y mal desempeño por no saber sus responsabilidades y obligaciones.

Este estudio o investigación otorga al personal y al dueño de esta empresa un documento que le permitirá mejorar varios de los procesos de administración de personal y es un incentivo para que en el futuro se formalice el

departamento de recursos humanos, el manual es una base para los procesos de reclutamiento, selección, contratación, evaluación del desempeño, por lo cual representa una ayuda significativa.

Este manual es presentado como una guía para las personas que participan en la administración de personal en la empresa Tecniworks; y esta basada en los indicadores mas adecuados de las obligaciones del puesto y de las características que debe tener la persona que vaya a ocupar el mismo.

Los objetivos propuestos al dar inicio a esta investigación fueron alcanzados y la experiencia de trabajar en la realización de esta investigación y el trabajo de campo en la empresa Tecniworks, fue de mucho beneficio ya que me permitió convivir con el personal y conocer de forma directa la labor que se realiza y de alguna manera comprender las condiciones en que trabajan muchos guatemaltecos, que por el momento no son las óptimas debido al desconocimiento de muchos procesos y técnicas, a la vez es bueno tener la certeza que trabajos como el presente mejoraran dichas condiciones, debido a que es un aporte científico y técnico en el manejo de personal, tanto en beneficio de la empresa como de su personal, ya que este conocerá cuales son sus tareas, la interrelación que existe entre un puesto y otro, sin dejar de lado las condiciones ambientales que inciden de alguna manera en una mejor productividad, y por consiguiente, la satisfacción de la persona que desempeña el puesto, y al contar con una estructura donde todo este claro y simple de comprender el alcanzar los objetivos de la empresa será más fácil.

INTRODUCCIÓN

Sobre la necesidad de elaborar un manual de puestos para la empresa Tecniworks, se procedió a realizar una investigación que recopila los diferentes requisitos, responsabilidades y requerimientos del puesto de trabajo para diferenciarlos, delimitando las tareas y atribuciones, precisando las funciones encomendadas, para evitar duplicaciones y detectar omisiones, además proporciona una base para el reclutamiento y selección de personal.

Esta investigación sistematiza un manual de puestos para la empresa Tecniworks con la finalidad de dotarlos de un manual técnico que les permita una mejor administración de personal que contribuya a reclutar, seleccionar y contratar personal con los requerimientos necesarios para cada puesto.

A través de esta investigación se condensaron diez puestos de trabajo y dieciséis plazas con que cuenta la empresa.

La administración de recursos humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Entre empleado y empresa hay un proceso de reciprocidad. La empresa realiza ciertas cosas por el trabajador, lo remunera, le da seguridad y estatus; del mismo modo, el empleado responde trabajando y desempeñado sus tareas. La empresa espera que el empleado obedezca su autoridad, a su vez el empleado espera que la empresa se comporte correctamente con él y obre con justicia. Esta relación se verá influida de manera negativa si la empresa no proporciona una descripción clara de las tareas y el estatus del empleado dentro de la empresa.

El empleado necesita desempeñar las labores correctamente para lograr involucrarse en el trabajo con satisfacción, lo que eventualmente se verá reflejado en la producción.

Al contar con un manual de puestos queda claro las tareas que se deberán desempeñar, las características

físicas, psíquicas, sociales, de salud y conocimientos requeridos, así como nivel jerárquico, indispensables para la colocación de la persona adecuada en un puesto logrando así el desarrollo de sus aptitudes y capacidades.

I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

El trabajo.

El trabajo constituye la actividad humana primordial y el marco referencial crucial que define el sentido de la existencia de los seres humanos.

Las sociedades se organizan en función del trabajo y las personas estructuran su vida en etapas y tiempos laborales. El trabajo constituye así, el principal contexto moldeador de los seres humanos, la principal raíz de su ser y quehacer.

Para Martín-Baró, desde el punto de vista social, el trabajo es la actividad más importante en la organización de la vida humana. En primer lugar, la vida de las personas se articula alrededor del trabajo. El individuo dedica una buena porción de su vida a prepararse para el trabajo, bien como aprendiz en los sistemas sociales más tradicionales, bien como estudiante en los sistemas de organización social contemporánea, todavía después dedicará mucho tiempo en seguirse formando en alguna especialización laboral o en la actualización de sus conocimientos, todo ello en función de su trabajo actual o futuro. Ya involucrado en una ocupación laboral, el individuo determina su lugar de vivienda, la organización de su tiempo, la distribución de sus otras actividades partiendo de las exigencias del trabajo. De esta manera el trabajo se constituye en el núcleo alrededor del cual el individuo organiza el sentido de su vida personal.¹

Mientras los valores creadores o su realización ocupan el primer plano en la misión de vida del hombre, el campo de su realización concreta coincide, en general, con el del trabajo profesional. El trabajo puede representar, en particular, el espacio en el que la peculiaridad del individuo se enlaza con la comunidad, cobrando con ellos su sentido y su valor. Sin embargo, este sentido y este valor corresponden en cada caso, a la obra (como una obra en función de la comunidad), y no a la profesión concreta en cuanto tal.²

¹En, García, Marcela, Sánchez, Madeline, "MANUAL DE PUESTOS PRESUPUESTADOS Y POR COOPERACION A NIVEL DE DEFENSORIAS DE LA PROCURADURIA DE LOS DERECHOS HUMANOS DE GUATEMALA", Tesis de licenciatura en Psicología, Esc. de Ciencias Psicológicas, Universidad de San Carlos de Guatemala.

²Frankl, Víctor, "PSICOANALISIS Y EXISTENCIALISMO DE LA PSICOTERAPIA A LA LOGOTERAPIA", Fondo de Cultura Económica, México, 1950, p. 171.

Concepto de Puesto.

El concepto de puesto (cargo) se fundamenta en las nociones de tarea, atribución y función.

- a. Tarea. Actividad individual que ejecuta el ocupante del cargo.
- b. Atribución. Actividad individual que ejecuta la persona que ocupa un cargo. La atribución es una tarea un poco más sofisticada más intelectual y menos material que una tarea.
- c. Función. Conjunto de tareas (cargos por horas) o atribuciones (cargos por meses) que el ocupante del cargo ejecuta de manera sistemática y reiterada.
- d. Puesto. Conjunto de funciones (tareas o atribuciones) con posición definida en la estructura organizacional, en el organigrama. La posición define las relaciones entre el cargo y los demás cargos de la organización en el fondo, son relaciones entre dos o más personas.

Concepto de Diseño de puesto. Según Chiavenato³

Diseñar un puesto significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

- a. Conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá cumplir (contenido del cargo).
- b. Cómo deberá cumplir esas atribuciones y tareas (métodos y procesos de trabajo).
- c. A quién deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad); es decir la relación con su jefe.
- d. A quien deberá supervisar o dirigir (autoridad); es decir, la relación con los subordinados.

El diseño del puesto es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del puesto. En el fondo, el diseño de los puestos representa el modelo que los administradores emplean para proyectar los puestos individuales y combinarlos en unidades, departamentos y organizaciones.

³ Chiavenato, Idalberto, "ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS", 5ª. Edición, McGrawHill, Colombia, 2000, p. 293

Los puestos (también llamados cargos) no son estables, estáticos ni definitivos, sino que están en evolución, innovación y cambio continuos para adaptarse a las constantes transformaciones tecnológicas, económicas, sociales, culturales y legales. En la actualidad se observa una revolución completa en el concepto del cargo, debido a las exigencias del mundo moderno y la globalización de la economía.

Descripción y análisis de puestos.

*La descripción del puesto se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del puesto, en tanto que las especificaciones del puesto se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir.*⁴ Por tanto, los puestos se proveen de acuerdo con esas descripciones y esas especificaciones.

Descripción de puestos.

La descripción del puesto es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás puestos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del puesto (que hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuando lo hace), los métodos aplicados para ejecución de las funciones o tareas (como lo hace) y los objetivos del puesto (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del puesto y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

Análisis de puestos.

Una vez identificado el contenido del puesto (aspectos intrínsecos), se analiza el puesto en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, los requisitos que el cargo exige a su ocupante.

*La descripción y el análisis de puestos se diferencian entre sí: la descripción reorienta al contenido del puesto (que hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace y por qué lo hace), en tanto que el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el puesto exige para ser desempeñado de manera adecuada.*⁵

⁴ *Ibíd*, p. 330

⁵ *op. cit.*

Estructura del análisis de puestos.

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

1. Requisitos intelectuales
2. Requisitos físicos
3. Responsabilidades implícitas
4. Condiciones de trabajo.

El análisis de puestos como una necesidad.

De acuerdo con las características tan especiales que toda organización tiene, se ha observado que la técnica del análisis de puestos es una necesidad tanto para ubicar en un puesto a la persona adecuada como para llevar a cabo una detección de necesidades de capacitación. *Gama*⁶ hace énfasis en la necesidad social y de productividad.

1. Necesidad social. Se dice que es una necesidad social cuando se refiere a que en toda organización las relaciones que se dan entre los recursos humanos van a tener una importante repercusión para la misma.

Esto se debe a que por lo menos la tercera parte del día el individuo la pasa dentro de la organización, lo que hace que al convivir con otras personas se formen grupos con características diferentes a las del grupo familiar o social.

*En toda organización se pueden observar dos tipos de grupos: los informales que se crean de forma espontánea, a partir de intereses afines con actividades de carácter social y los grupos formales están determinados por la organización y los constituye cada uno de los departamentos existentes en la misma. Para formar parte de estos grupos, la empresa establece ciertos requisitos (edad, sexo, nivel académico, experiencia y presencia entre otros).*⁷

Se dice que el análisis de puestos es una necesidad social puesto que por medio de esta técnica, independientemente de otras, se determinan las características óptimas de la persona que ocupará el puesto. Esto es con la finalidad de que los intereses económicos y sociales de la persona concuerden con el trabajo a desempeñar y así se sienta satisfecha y realizada en todas sus potencialidades.

⁶ Gama, Elba, "BASES PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS", El Manual Moderno, México, 1992, p. 48.

⁷ op. cit.

2. Necesidad de productividad. Toda organización requiere de un desarrollo constante, por tal motivo es preocupación de los altos directivos contar con los recursos humanos capaces para desempeñar en forma eficiente y productiva los diferentes puestos de trabajo. La mejor forma de lograr la productividad es la de proporcionar un entrenamiento (capacitación, adiestramiento, o desarrollo) adecuado a las personas de nuevo ingreso, las que van a ser promovidas, o las que requieran de éste para desempeñar sus tareas de una manera eficiente.

Para Arias Galicia⁸, la conveniencia de utilizar el análisis de puestos radica en que satisface diferentes tipos de requisitos. Entre la aplicación y utilización según Arias Galicia están:

- Para encauzar adecuadamente el reclutamiento de personal.
- Como una valiosa ayuda para una selección objetiva de personal.
- Para fijar adecuados programas de capacitación y desarrollo.
- Como base de posteriores estudios de calificación de méritos
- Como elemento primario de estudios de evaluación de puestos.
- Como parte integrante de manuales de organización.
- Para orientar discusiones de contratación, tanto individual como colectiva.
- Para fines contables y presupuestales.
- Para estructurar sistemas de higiene y seguridad industrial.
- Para posibles sistemas de incentivos.
- Para efectos de supervisión
- Como técnica inicial de una mejor administración de recursos humanos.

En la administración tradicional se emplean las descripciones de puesto como una herramienta de definición de lo que se espera de una persona que es contratada para realizar determinada función.

Las descripciones de puestos suelen elaborarse mediante entrevistas con los ocupantes de los puestos a describir, sus jefes directos y los clientes del mismo. Las

⁸ Arias, Galicia, Fernando, "ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS", 2ª. Edición, Trillas, México, 1976, p. 178.

entrevistas son completadas con observaciones sobre la manera como se realiza el trabajo en ese puesto. Posteriormente se elabora un borrador de la descripción del puesto, que es presentado por separado, tanto al ocupante como al jefe de esa función.

Las descripciones de puestos traen varios beneficios, como facilitar la clara asignación de funciones, servir de guía en los diagnósticos de necesidades de capacitación, facilitar la mejor elaboración de los perfiles de reclutamiento, facilitar la evaluación del desempeño y revisar la coherencia de los sistemas de trabajo.

El propósito de la organización.

*El propósito de una organización es dar a cada persona un puesto diferente y separado, y asegurarse de que estos puestos están coordinados de tal forma que la organización cumpla sus objetivos.*⁹

Según Dessler, las organizaciones nunca son fines por si misma, si no que son medio para alcanzar un fin; ese "fin" es el logro de las metas de la organización; por lo tanto: una organización está integrada por personas que desempeñan trabajos diferenciados que están coordinados para contribuir a las metas de la organización.

Organigramas. La manera más común de describir una organización es un organigrama, un organigrama es una instantánea de la organización en un momento particular y muestra en forma gráfica el esqueleto de la estructura organizacional. Presenta el título de la posición de cada gerente y a través de líneas conectoras, muestra quién reporta a quién y quién está a cargo de que departamento.

Los organigramas no ofrecen descripciones de puestos; son útiles porque: muestran los títulos del puesto de cada gerente, quien reporta a quién, quién está a cargo de cada departamento, que tipos de departamentos han sido establecidos, cadena de mando, permiten a cada empleado conocer el título de su puesto y su lugar en la organización.

Según Dessler, algunas de las aplicaciones del análisis de puestos son reclutamiento, selección, compensaciones y capacitación:

⁹ Dessler, Gary, "ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL", 4ª. Edición Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México, 1991, p. 85

Reclutamiento y selección.

El análisis de puestos proporciona información sobre lo que representa el puesto y los requisitos humanos que se requieren para desempeñar esas actividades. Esta información es la base sobre la que se decide que tipo de personas se reclutan y contratan.

Compensaciones.

También es necesaria una clara comprensión de lo que cada empleo representa para estimar el valor de los puestos y la compensación apropiada para cada uno. Esto se debe a que la compensación (salario y bonos) está vinculada generalmente a la capacidad requerida, al nivel de educación, a los riesgos de seguridad y otros, todos ellos son factores que se identifican por medio del análisis de puestos.

Capacitación.

También se utilizará la información del análisis del puesto para diseñar los programas de capacitación y desarrollo. Esto se debe a que el análisis y las descripciones resultantes del puesto muestran el tipo de habilidades que se requieren, y por lo tanto de capacitación.

Reclutamiento de personas.

El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Se pueden usar dos procesos, el reclutamiento interno, que consiste en la reubicación del personal de la empresa que puede implicar ascensos o traslados de empleados y el reclutamiento externo en donde se atraen candidatos del mercado de recursos humanos, este mercado está conformado por un conjunto de candidatos que pueden estar empleados o disponibles.

Selección de personal.

La tarea básica de la selección es escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien. *En consecuencia, el objetivo específico del reclutamiento es suministrar la materia prima para la selección de los candidatos. El objetivo básico de la*

*selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados a las necesidades de la organización.*¹⁰

La selección debe hacerse comparando las variables: los requisitos del cargo (exigencias que debe cumplir el ocupante del cargo) y el perfil de las características de los candidatos que se presentan.

Los requisitos del cargo y el perfil del candidato se encuentran en el manual de puestos por lo que se dice que facilita la selección de personal.

La administración como elemento esencial de todas las organizaciones.

*Los administradores asumen la responsabilidad de emprender acciones que permitan a los individuos realizar sus mejores contribuciones al cumplimiento de objetivos grupales. En consecuencia, la administración se aplica lo mismo a organizaciones grandes y pequeñas, empresas lucrativas y no lucrativas, industrias manufactureras y de servicios.*¹¹

Funciones de los administradores.

*Hasta ahora no han surgido nuevas ideas a las clasificaciones de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.*¹²

Planeación: implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; de la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas.

Organización: es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa.

Integración de personal: implica llenar y mantener ocupados los puestos contenidos por la estructura organizacional.

Dirección: es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto tiene que ver

¹⁰ Chiavenato, Idalberto, "ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS", 5ª. Edición, McGrawHill, Colombia, p. 238

¹¹ Koontz, Harol, "ADMINISTRACION UNA PERSPECTIVA GLOBAL", 11ª. Edición, McGrawHill; México, 1998, p. 7.

¹² *Ibíd.*, p. 35

fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración.

Control: consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas.

Definición de integración de personal

Para Koontz, la función administrativa de integración de personal consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional.

Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carreras, compensación y capacitación o desarrollo tanto de candidatos como de empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas. También recibe el nombre de administración de recursos humanos.

En 1911 año de la publicación de Los principios de la Administración Científica, de Frederick W. Taylor; su contenido lo aceptaron por completo los gerentes de todo el mundo. El libro describía la teoría de la administración científica; es decir, aplicar el método científico para definir "la mejor manera" de hacer un trabajo.¹³

Taylor, al usar las técnicas de la administración científica fue capaz de definir la mejor manera de hacer cada tarea. De ahí seleccionó a las personas indicadas para el trabajo y les enseñó como hacerlo de una mejor manera. Para motivar a los obreros, impuso planes de incentivos salariales. En términos generales, Taylor consiguió mejorar la productividad en un 200% o más, y reafirmó la función de los gerentes, como encargados de planificar y controlar a los obreros, de actuar conforme a las instrucciones. Explica Robbins

Los cuatro principios de la administración de Taylor.

1. Desarrollar una ciencia para cada uno de los elementos del trabajo de un individuo, que reemplace el viejo método de la regla empírica.

¹³ Robbins, Stephen, "FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN", 3ª. Edición, Pearson Educación, México, 2002, p. 29

2. Seleccionar al obrero científicamente y, después capacitarlo, prepararlo y desarrollarlo.
3. Cooperar de buen talante con los obreros para garantizar que todo su trabajo se sujete a los principios de la ciencia que se hayan desarrollado.
4. Dividir el trabajo y la responsabilidad en partes casi iguales entre los gerentes y los obreros.

Aportaciones de Henry Fayol a la teoría de la administración.

Fayol decía que ejercer la administración no era lo mismo que la contabilidad, las finanzas, la producción, la distribución y otras funciones típicas de los negocios. Argumentaba que la administración era una actividad común a todas las empresas humanas, los negocios, el gobierno e incluso el hogar. Según Robbins.

De ahí partió para determinar los 14 principios de la administración, verdades fundamentales o universales que se podían enseñar en las escuelas y las universidades.

Los 14 principios de la administración de Fayol.

1. La división del trabajo.
2. La autoridad.
3. La disciplina.
4. La unidad de mando.
5. La unidad de dirección
6. La subordinación de los intereses individuales al interés general.
7. La remuneración.
8. La centralización
9. La cadena escalar o cadena de mando.
10. El orden
11. La equidad
12. La estabilidad del personal en sus puestos.
13. La iniciativa
14. El espíritu de grupo.

El enfoque de los recursos humanos.

No cabe duda que en el siglo XIX y principios del siglo XX hubo muchas personas que reconocieron la importancia del factor humano para el éxito de la organización. Los gerentes trabajan con personal para conseguir que se hagan las cosas y ello explica porqué algunos autores e investigadores han optado por ver la

administración desde la óptica de los recursos humanos. Concluye Robbins.

Administración de recursos humanos.

La administración de recursos humanos es un área interdisciplinaria, incluye conceptos de psicología industrial y organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina laboral, ingeniería de sistemas, etc. Se habla de la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y entrevistas, medicina y salud, servicio social, satisfacción en el trabajo, ausentismo, salarios, tiempo libre, disciplina, actitudes, eficiencia y eficacia, supervisión y muchos temas más.

*Administración de recursos humanos significa conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de sí mismas, con una actitud positiva y favorable. Representa no sólo las cosas grandiosas, que provocan euforia y entusiasmo, sino también las pequeñas, que frustran e impacientan, o que alegran y satisfacen, y que, sin embargo, llevan a las personas a querer permanecer en la organización.*¹⁴

Clima organizacional.

El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación de la moral de los miembros y desfavorable cuando no logra satisfacer esas necesidades -describe Davis-

*Según Chiavenato*¹⁵ las personas se hallan en un proceso continuo de adaptación a una variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como un estado de adaptación. Tal adaptación no se limita sólo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad (denominadas necesidades vegetativas), sino que también incluye la satisfacción de las necesidades sociales, de

¹⁴ Chiavenato, Idalberto, "ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS", 5ª. Edición, McGrawHill, , Colombia, 2000, p. 165

¹⁵ Ibid, pp. 84, 85

autoestima y de autorrealización (denominadas necesidades superiores). Como la satisfacción de las necesidades superiores depende mucho de otras personas, en especial de las que ocupan posiciones de autoridad, es importante comprender la naturaleza de la adaptación y la desadaptación de las personas. La adaptación, como cualquier otra característica de la personalidad, varía de una persona a otra, y en un mismo individuo, de un momento a otro. Una buena adaptación significa "salud mental". Las tres principales características de las personas mentalmente sanas son las siguientes:

- a. Las personas se sienten bien consigo mismas.
- b. Las personas se sienten bien con las demás personas.
- c. Las personas son capaces de enfrentar por si mismas las exigencias de la vida y de las situaciones.

El clima organizacional está estrechamente ligado con la motivación de los miembros de la organización. Si la motivación de éstos es elevada, el clima organizacional tiende a ser alto y proporciona relaciones de satisfacción, animación, interés y colaboración entre los participantes. Cuando la motivación de los miembros es baja, sea por frustración o por barreras a la satisfacción de las necesidades individuales, el clima organizacional tiende a bajar. El clima organizacional bajo se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacción y depresión; en algunos casos puede transformarse en inconformidad, agresividad e insubordinación.

Satisfacción laboral.

*La satisfacción laboral es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo. Es una actitud afectiva, una sensación de relativo agrado o desagrado por algo.*¹⁶

Según Davis, existe una diferencia importante entre estas sensaciones de satisfacción relativas al trabajo y otros dos elementos de las actitudes de los empleados. El mismo empleado puede tener una respuesta intelectual a su trabajo, en otras ocasiones el empleado puede externar a un compañero sus intenciones conductuales. En consecuencia, las actitudes se componen de sensaciones, ideas e intenciones de actuar.

¹⁶ Davis, Keith, "COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO", McGraw-Hill, México, 1999, p. 276

La satisfacción laboral suele referirse a las actitudes de un solo empleado. Aunque las evaluaciones de la satisfacción individual pueden promediarse entre todos los miembros de una unidad de trabajo, el término genérico que se usa para describir la satisfacción grupal general es moral. La vigilancia de la moral de un grupo es especialmente, ya que es común que los individuos asuman las claves sociales de sus compañeros de trabajo y adapten sus actitudes a las del grupo. Entre los aspectos más relevantes de la satisfacción laboral están la remuneración, el supervisor, la naturaleza de las tareas ejecutadas, los compañeros de trabajo y las condiciones de trabajo inmediatas.

Impacto del entorno: la satisfacción laboral es apenas una parte de la satisfacción de la vida. La naturaleza del entorno de un empleado fuera del trabajo influye indirectamente en sus sensaciones en el trabajo. De igual modo, puesto que el trabajo es parte importante de la vida de muchos empleados, la satisfacción laboral influye en la satisfacción vital general. El resultado es un efecto cascada en ambas direcciones entre la satisfacción laboral y vital. Según Davis.

Naturaleza de los individuos.

*En lo que se refiere a los individuos existen seis conceptos básicos: diferencias individuales, percepción, individuo integral, conducta motivada, deseo de involucramiento y valor de las personas.*¹⁷

Diferencias individuales. Las personas tienen mucho en común (los entusiasma un logro, lloran la pérdida de un ser querido), pero al mismo tiempo cada una de ellas es diferente.

Las diferencias individuales significan que los administradores pueden motivar mejor a los empleados si tratan a cada uno de ellos de diferente manera.

Percepción. Cada persona entiende la realidad y ve las cosas de diferente manera. Incluso, ante el mismo objeto es probable que dos personas lo conciban en forma distinta. Cada persona posee un marco de referencia organizado que va formando a lo largo de la vida mediante la acumulación de experiencias y valores.

Cada empleado concibe su mundo de trabajo de diferente manera por varias razones. Cada uno de ellos posee una personalidad, necesidades y experiencias diferentes y es producto de factores demográficos distintos, o se encuentra

¹⁷ *Ibíd.*, p. 274

en condiciones físicas, periodos o medios sociales muy particulares. Pero sea cual fuere las razones tiende a actuar con base en sus percepciones.

Individuo integral. Quizá las organizaciones preferirían emplear únicamente las habilidades o el cerebro de una persona, pero lo cierto es que al contratar a un empleado contratan a un individuo integral. Las habilidades de una persona no pueden disociarse de sus antecedentes o de sus antecedentes. La vida doméstica no es completamente independiente de la vida laboral, así como las condiciones emocionales no pueden separarse de las condiciones físicas. Las personas operan como seres humanos completos.

La aplicación del comportamiento organizacional por parte de los administradores persigue el desarrollo de mejores empleados, pero también de mejores personas en términos de crecimiento y realización.

Conducta motivada. La psicología enseña que el comportamiento normal tiene ciertas causas. Estas pueden relacionarse con las necesidades de una persona y/o con las consecuencias resultantes de sus actos. En el caso de las necesidades lo que motiva a los individuos no es lo que los otros creen que necesitan, sino lo que ellos desean.

Deseo de involucramiento. La gente desea sentirse satisfecha de si misma; este deseo se manifiesta en su impulso hacia la eficacia personal, o la certeza de que poseen las capacidades necesarias para desempeñar una tarea, cumplir las expectativas puestas en determinadas funciones, realizar una contribución significativa o enfrentar exitosamente una situación difícil.

Valor de las personas. Los individuos merecen un trato distinto al que se da a otros factores de producción, ya que su importancia en el universo es de orden mayor, a causa de esta distinción deben ser tratados con atención respeto y dignidad lo que demandan en medida cada vez mayor de sus empleadores. Desean que se les valore por sus habilidades y capacidades y que se les den oportunidades de desarrollo.

Características de los puestos de trabajo de la empresa Tecniworks.

Las empresas dedicadas a la computación son relativamente nuevas en Guatemala, han cobrado auge en los últimos años.

Tecniworks, ha crecido desde su inicio en 1,997 con tres personas, a las 16 que laboran actualmente ocupando

los diez puestos de trabajo, en su mayoría son jóvenes, de sexo masculino de 18 a 35 años de edad, aún laboran en la empresa las primeras personas que fueron contratadas, incluyendo al dueño que es el gerente general, entre los empleados impera un ambiente dinámico, de colaboración y compañerismo.

En ocasiones se debe trabajar en equipo y en otras en solitario según las tareas que se deban desempeñar ya que el trabajo en computación es dinámico, dependiendo de la empresa a que se le preste el servicio, que necesidades se le deban cubrir, la temporada y las características del mismo.

Capítulo II

II. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Técnicas.

Observación documental:

Se recaudó información a través de diversos documentos como tesis, libros y otros, recolectados a lo largo de la investigación.

Técnica de muestreo.

Se trabajo con la totalidad del personal que desempeña cada uno de los puestos en la empresa.

Se trabajo con 11 empleados comprendidos entre las edades de 19 a 35 años de los sexos masculino y femenino de nivel socioeconómico bajo y medio.

Instrumentos de recolección de datos.

Observación libre, se realizaron visitas a la empresa tomando idea de los diferentes puestos y el ambiente de trabajo para determinar la mejor manera de comunicarles de la elaboración del manual logrando obtener su colaboración y evitar malos entendidos.

Entrevista a los empleados para la resolución de dudas acerca de la elaboración del manual y la aplicación del instrumento con lo que se logró que exteriorizaran sus inquietudes. Así como al gerente para la descripción ideal del puesto y la elaboración del perfil.

Instrumento.

Consistió en un cuestionario en donde se describe, autoridad, objetivo, funciones del puesto, obligaciones, características personales, de salud y seguridad de una manera bastante detallada. Y un formato de la descripción del perfil ideal del puesto que se desarrolló con el gerente.

Análisis de resultados.

El análisis utilizado para el estudio de los datos obtenidos fue de tipo cualitativo, que se hizo a través de un análisis individual de los datos obtenidos de los trabajadores y la verificación y evaluación del Manual de Puestos por el gerente para determinar el contenido final del mismo.

Dada la necesidad debido al crecimiento de la empresa se creó juntamente con el gerente general la descripción de los puestos de gerente de ventas y vendedor.

Capítulo III

III. Presentación de Resultados

Presentación del Manual de Puestos

Con el presente manual se pretende dotar a la empresa de una herramienta que facilite la administración de personal permitiéndole una mejor gestión en cuanto a reclutamiento, selección y contratación de personal, la realización de programas de capacitación e incentivos. El manual orienta al orden en el trabajo ya que cuenta con objetivos claros unificando criterios.

MANUAL DE PUESTOS

TÍTULO DEL PUESTO:

Gerente general

DEPARTAMENTO:

REPORTA A:

Dueño de la empresa

PUESTOS QUE LE REPORTAN:

Gerente de ventas, jefe de departamento técnico, vendedores y secretaria

OBJETIVO DEL PUESTO:

Administrar y coordinar las actividades y logro de objetivos, a través de la planeación, organización, dirección y control para alcanzar la misión y visión de la empresa

FUNCIONES DEL PUESTO:

- Desarrollar políticas y procesos administrativos
- Elaborar estrategias de negocios
- Mantener la empresa dentro un marco competitivo
- Asegurar la satisfacción del cliente interno y externo
- Velar por que el personal se mantenga en niveles adecuados de productividad
- Mantener la calidad del servicio sin exceder los costos mensuales

PERFIL DEL PUESTO

ESCOLARIDAD:

Licenciatura en administración de empresas o carrera afín

EXPERIENCIA:

De cinco años

APTITUDES:

Capacidad administrativa, alta capacidad de análisis crítico y reflexivo, habilidades de planificación, conocimiento y manejo de los principios de administración, habilidad matemática, liderazgo y don de mando

HABILIDADES:

Habilidad para tomar decisiones
Capacidad para resolver problemas

OTRAS CARACTERÍSTICAS:

Honestidad y ética
Practicante de valores morales

MANUAL DE PUESTOS

TÍTULO DEL PUESTO:
Gerente de ventas

DEPARTAMENTO:
Ventas

REPORTA A:
Gerente general

PUESTOS QUE LE REPORTAN:
Vendedores y secretaria

OBJETIVO DEL PUESTO:
Lograr las metas de ingresos, desarrollar e implementar políticas de ventas

FUNCIONES DEL PUESTO:

- Atención a cartera de clientes
- Atracción de nuevos clientes
- Supervisión de actividades de vendedores
- Desarrollar, definir, comunicar y supervisar la implementación de acciones de ventas y técnicas de comercialización
- Crecimiento y desarrollo de carteras de clientes existentes
- Interacción continua y trato con los clientes
- Resolución de problemas de vendedores con los clientes con el fin de mantener la satisfacción de los mismos

PERFIL DEL PUESTO

ESCOLARIDAD:
Licenciatura en administración de empresas, mercadeo, ingeniería en sistemas, informática o industrial.

EXPERIENCIA:
Tres años

APTITUDES:
Capacidad administrativa, capacidad de análisis crítico y reflexivo, habilidades de planificación, habilidad matemática y liderazgo participativo.

HABILIDADES:
Excelentes relaciones humanas, amabilidad, responsabilidad, objetividad y habilidad en la toma de decisiones, dinámico con proyección futurista, proactivo, creativo e innovador, disposición para trabajar en equipo.
Serenidad en la toma de decisiones y resolución de problemas.

OTRAS CARACTERÍSTICAS:
Principios éticos y morales
Honestidad

MANUAL DE PUESTOS

TÍTULO DEL PUESTO:
Secretaria

DEPARTAMENTO:
Comercial

REPORTA A:
Gerente General

PUESTOS QUE LE REPORTAN:
Mensajero y conserje

OBJETIVO DEL PUESTO:
Realizar el respectivo trámite administrativo a todas las actividades y situaciones que se presenten en la oficina.

FUNCIONES DEL PUESTO:

- Recibir, registrar, sellar, distribuir, fotocopiar, enviar y archivar correspondencia y otros documentos que llegan a la oficina.
- Atender y anunciar a personas que acuden a la oficina o se comunican por cualquier medio y proporcionar información general o específica para la cual esté autorizada.
- Velar por el buen uso y mantenimiento del equipo de oficina y por la buena presentación de la misma.
- Llevar agenda de citas, compromisos y actividades de gerente y mantenerlo informado al respecto.
- Levantado computarizado de documentos cuando sea necesario.
- Organizar y mantener actualizados los archivos de la oficina
- Contacto con clientes y proveedores.

PERFIL DEL PUESTO

ESCOLARIDAD:
Secretaria Comercial o Ejecutiva

EXPERIENCIA:
De preferencia un año

APTITUDES:
Verbal
Abstracta

HABILIDADES:
Manejo de:
Computadora
Fax

Planta telefónica
Fotocopiadora

OTRAS CARACTERÍSTICAS:

Buenas relaciones interpersonales
Responsabilidad
Honestidad
Discreción
Serenidad
Integridad moral
Proactiva

MANUAL DE PUESTOS

TÍTULO DEL PUESTO:

Contador General

DEPARTAMENTO:

Contabilidad

REPORTA A:

Gerente General

PUESTOS QUE LE REPORTAN:

Ninguno

OBJETIVO DEL PUESTO:

Proporcionar información financiera confiable de los datos procesados bajo los principios de contabilidad generalmente aceptados y la legislación tributaria vigente.

FUNCIONES DEL PUESTO:

- Elaboración de formularios de declaraciones de impuestos y pago oportuno de los mismos.
- Planificación y ejecución de cierres contables mensuales y anuales canalizando la información requerida para tales procesos.
- Impresión de libros legales, estados financieros y registros propios de contabilidad.

PERFIL DEL PUESTO

ESCOLARIDAD:

Perito Contador

EXPERIENCIA:

Dos años

APTITUDES:

Numérica

Cálculo

HABILIDADES:

Conocimiento y manejo de procesos contables

OTRAS CARACTERÍSTICAS:

Responsabilidad

Honestidad

Discreción

Serenidad

Ordenado

OBSERVACIONES:

Practicante de valores morales, poseedor de alta ética profesional.

MANUAL DE PUESTOS

TÍTULO DEL PUESTO:

Encargado de limpieza

DEPARTAMENTO:

Mantenimiento

REPORTA A:

Secretaría

PUESTOS QUE LE REPORTAN:

Ninguno

OBJETIVO DEL PUESTO:

Mantener nítidas y pulcras las instalaciones.

FUNCIONES DEL PUESTO:

- Mantener la limpieza total de las instalaciones
- Detectar y reportar anomalías en el funcionamiento de las instalaciones
- Proveer de los materiales necesarios en cada área

PERFIL DEL PUESTO

ESCOLARIDAD:

Primaria

EXPERIENCIA:

No es requerida

APTITUDES:

Verbal

HABILIDADES:

Iniciativa

Actitud positiva

OTRAS CARACTERÍSTICAS:

Responsabilidad

Honestidad

MANUAL DE PUESTOS

TÍTULO DEL PUESTO:

Vendedor

DEPARTAMENTO:

Ventas

REPORTA A:

Gerente de ventas y gerente general

OBJETIVO DEL PUESTO:

Mantener una atención directa y continua con los clientes para lograr la satisfacción de sus necesidades de una manera eficiente y eficaz

FUNCIONES DEL PUESTO:

- Atención a clientes en persona, por teléfono y correo electrónico
- Realizar cotizaciones y enviarlas
- Concretar las ventas
- Satisfacer al cliente con eficiencia en los productos que solicita
- Realizar órdenes de compra y trámites respectivos
- Realizar informes semanales

PERFIL DEL PUESTO

ESCOLARIDAD:

Perito en electrónica, administración de empresas, en mercadotecnia, o carrera afín

EXPERIENCIA:

De un año

APTITUDES:

Verbal

Razonamiento lógico

HABILIDADES:

Excelentes relaciones interpersonales, amabilidad, disposición de trabajar en equipo, ser proactivo.

OTRAS CARACTERÍSTICAS:

Deseos de superación en la empresa.

Valores éticos

MANUAL DE PUESTOS

TÍTULO DEL PUESTO:

Mensajero

REPORTA A:

Secretaria general

OBJETIVO DEL PUESTO:

Agilizar los procesos administrativos por medio de la distribución de la papelería y cualquier envío que se le sea entregado de manera oportuna y eficazmente

FUNCIONES DEL PUESTO:

- Recoger y entregar papelería que se le solicite
- Recoger cheques de acuerdo a contraseñas de pago
- Ayudar en las labores que se le soliciten según las necesidades de la empresa

PERFIL DEL PUESTO

ESCOLARIDAD:

Tercero básico

EXPERIENCIA:

De seis meses

APTITUDES:

Colaborador, confiable, responsable y honesto

HABILIDADES:

Bien orientado para las direcciones
De manejo de vehículo

OBSERVACIONES:

Poseer licencia de conducir

MANUAL DE PUESTOS

TÍTULO DEL PUESTO:

Jefe de departamento técnico

DEPARTAMENTO:

Técnico

REPORTA A:

Gerente general

OBJETIVO DEL PUESTO:

Mantener control en el equipo ingresado para reparación y coordinar las respectivas reparaciones y visitas a los clientes.

FUNCIONES DEL PUESTO:

- Verificar que las reparaciones se realicen correctamente
- Controlar que el equipo se devuelva en perfectas condiciones
- Recibir el equipo y anotarlo en el registro
- Supervisión de técnicos dentro y fuera de la oficina
- Reparar equipo

PERFIL DEL PUESTO

ESCOLARIDAD:

Perito en electrónica deseable estudios universitarios

EXPERIENCIA:

Tres años

APTITUDES:

Matemática

Resolución de problemas

HABILIDADES:

Conocimiento del diferente equipo electrónico y actualización constante.

OTRAS CARACTERÍSTICAS:

Honestidad, responsabilidad.

Buenas relaciones interpersonales.

MANUAL DE PUESTOS

TÍTULO DEL PUESTO:

Técnico de monitores

DEPARTAMENTO:

Técnico

REPORTA A:

Jefe de departamento técnico

OBJETIVO DEL PUESTO:

Prestar atención individual a la reparación de monitores y a la marca de monitores para la cual se cubre el departamento técnico, obtener el menor número de garantías.

FUNCIONES DEL PUESTO:

- Reparar monitores
- Llevar registro de monitores ingresados, reparados, irreparables y a que empresa pertenecen
- Atención directa al cliente cuando es necesario

PERFIL DEL PUESTO

ESCOLARIDAD:

Perito en electrónica o carrera a fin

EXPERIENCIA:

Dos años

APTITUDES:

Numérica.

De resolución de problemas.

HABILIDADES:

En el ejercicio de sus labores.

OTRAS CARACTERÍSTICAS:

Responsabilidad, honestidad, serenidad

MANUAL DE PUESTOS

TÍTULO DEL PUESTO:

Asesor Técnico

DEPARTAMENTO:

Técnico

REPORTA A:

Jefe de departamento técnico

PUESTOS QUE LE REPORTAN:

Ninguno

OBJETIVO DEL PUESTO:

Realizar las respectivas reparaciones al equipo que ingrese al taller, con eficiencia y eficacia, atender las diversas actividades propias del puesto

FUNCIONES DEL PUESTO:

- Reparación de equipo electrónico en general
- Atender los contratos de mantenimiento
- Elaboración de cableados estructurados
- Recoger y entregar equipo con los clientes

PERFIL DEL PUESTO

ESCOLARIDAD:

Perito en electrónica o carrera afín

EXPERIENCIA:

De un año

APTITUDES:

Matemática

Mecánica

Velocidad y exactitud

HABILIDADES:

En el ejercicio de sus labores

OTRAS CARACTERÍSTICAS:

Responsabilidad

Honestidad

Buenas relaciones interpersonales

OBSERVACIONES:

Puede requerirse especialización en un equipo electrónico determinado, según las necesidades de la empresa en ese momento.

Dependiendo del contrato de mantenimiento que se cubra puede haber viajes al interior del país.

Capítulo IV

IV. Conclusiones y Recomendaciones

4.1 CONCLUSIONES

1. El manual de puestos dota a la empresa Tecniworks de una herramienta útil en el reclutamiento y selección de personal.
2. El manual de puestos delimita las tareas específicas pero no limita el que hacer de cada puesto.
3. Recopila los diferentes requisitos, responsabilidades y requerimientos del puesto.
4. Delimita las tareas y atribuciones para cada puesto de trabajo.
5. Ayuda a detectar duplicaciones y/o omisiones en cada puesto de trabajo.
6. El manual facilita la inducción del personal de nuevo ingreso a la empresa.
7. Se creó una base para nuevos estudios que ayuden a la mejor administración del personal.

4.2 RECOMENDACIONES

1. Utilizar el manual en cualquier proceso de la administración del recurso humano.
2. Hacer uso del manual para la inducción de personal.
3. Que el manual sirva de base para la creación de nuevos programas como capacitación y evaluación.
4. Actualizar el manual cada año o cada vez que sea necesario.

BIBLIOGRAFÍA

Arias Galicia, Fernando, "ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS", 2ª. Edición, Trillas, México, 1976, pp. 525.

Chiavenato, Idalberto, "ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS", 5ª. edición, McGrawHill; Colombia; 2000; pp. 699

Davis, Keith, "COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO", McGrawHill, México, 1999, pp. 647

Dessler, Gary, "ADMIMISTRACIÓN DE PERSONAL", 4ª. Edición Pentice-Hall Hispanoamericana, S.A, México, 1991, pp. 812.

Díaz, Fabiola, Maldonado, María, "LA IMPORTANCIA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA MEDIANA EMPRESA, PROPUESTA DE UN PROGRAMA", Tesis OVL Escuela de Ciencias Psicológicas, USAC 1991.

Frankl, Viktor, "PSICOANALISIS Y EXISTENCIALISMO DE LA PSICOTERAPIA A LA LOGOTERAPIA", Fondo de cultura económica, México, 1950, pp. 359.

Gama, Elba, "BASES PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS", El Manual Moderno, México, 1992. pp. 262.

García, Marcela, Sánchez, Madeline, "MANUAL DE PUESTOS PRESUPUESTADOS Y POR COOPERACIÓN A NIVEL DE DEFENSORÍAS DE LA PROCURADURÍA DE LOS DERECHOS HUMANOS DE GUATEMALA", Tesis de licenciatura en psicología, Escuela de Ciencias Psicológicas, Universidad de San Carlos de Guatemala, 2002, pp. 135.

Koontz, Harold, Weihrich, Heinz, "ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBAL", 11ª. Edición, Mc Graw-Hill; México, 1998, pp. 796

Robbins, Stephen; Decenzo, David, "FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN", 3ª. edición, Pearson Educación; México; 2002, pp. 552

Zepeda, Fernando, "PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL", Editorial Addison Wesley Longman de México, S.A de C.V., México, 1999, pp. 368.

ANEXOS

RESUMEN

En esta investigación se elaboró un manual de puestos para Tecniworks, empresa que se dedica a la computación y electrónica en general, donde se condensan los diez puestos de trabajo existentes: gerencia general, gerencia de ventas, vendedor, jefe departamento técnico, asesor técnico, técnico de monitores, contador general, secretaria, mensajero y encargado de limpieza, sustentado por un marco teórico referencial para la elaboración del mismo, que cuenta con pautas importantes que se deben tomar en cuenta en la empresa para que contribuyan a una mejor administración del personal, citando a autores reconocidos, en el capítulo dos se encuentran las técnicas e instrumentos que se utilizaron para la elaboración del manual, conclusiones y recomendaciones con la respectiva bibliografía que se utilizó para la realización de la investigación.

El manual de puestos es un libro de fácil utilización que contiene la información detallada de cada uno de los puestos de la empresa, en el se encuentra la descripción y las especificaciones del puesto, elaborado con el fin de dotar a la empresa de una herramienta de mucha utilidad a la hora de reclutar, seleccionar y contratar personal, también brinda una base para la elaboración de planes de capacitación y compensaciones.

La Administración de Recursos Humanos es un área interdisciplinaria, incluye conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, por mencionar sólo algunos. En general abarca una gran cantidad de campos de conocimiento, en esta tesis se tocaron brevemente: el trabajo, descripción y análisis de puestos, su aplicación y utilización, reclutamiento y selección de personal, la administración como elemento esencial de todas las organizaciones, funciones de los administradores, integración de personal, clima organizacional y satisfacción laboral.