

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS DE ASOCIACIÓN CASA ALIANZA

POR
AMERICA HERLINDA DE LEON AGUILAR

GUATEMALA, SEPTIEMBRE 2004

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS DE ASOCIACIÓN CASA ALIANZA

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

POR
AMERICA HERLINDA DE LEON AGUILAR
PREVIO A OPTAR EL TITULO DE
PSICOLOGA
EN EL GRADO ACADEMICO DE
LICENCIATURA

GUATEMALA, SEPTIEMBRE 2004

CONSEJO DIRECTIVO

Licenciado Riquelmi Gasparico Barrientos
DIRECTOR ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS

Licenciada Karla Emy Vela Díaz de Ortega
SECRETARIA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS

Licenciada María Lourdes González Monzón
Licenciada Liliana Del Rosario Alvarez de García
REPRESENTANTE DEL CLAUSTRO DE CATEDRATICOS
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS

Licenciado Evodio Juber Orozco Edelman
REPRESENTANTE DE LOS PROFESIONALES EGRESADOS
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS

Estudiante Elsy Maricruz Barillas Divas
Estudiante José Carlos Argueta Gaitán
REPRESENTANTES ESTUDIANTILES

PADRINOS

Dr. Armando Xicay Martín
Médico y Cirujano
Colegiado No 12000

Lic. Jorge Abelino De León Solorzano
Contador Público y Auditor
Colegiado No. 2089

AGRADECIMIENTOS

A Dios padre por darme la oportunidad de servirle por medio de las personas que atiende Casa Alianza.

A la Santísima Virgen por ser protección y guía para alcanzar el camino que me lleva a Dios.

Asociación Casa Alianza, por permitir contribuir a través del presente estudio con la rehabilitación de la niñez y adolescencia guatemalteca que atiende dicha Institución.

A mis padres por ser ejemplo de vida y amor quienes me han orientado en todo el proceso de cambios de mi vida.

A mis hermanos, hermanas, sobrinos y tíos quienes siempre han estado junto a mi, para darme los mejores consejos y momentos de mi vida.

A Beatriz González por ser amiga y colega quien siempre estuvo dispuesta para apoyarme para la realización de este estudio.

A Armando Xicay por ser el amor y la ternura el cual mantuvo la ilusión de ver finalizada este paso de mi vida.

Y a usted por estar hoy con migo.

GRACIAS

PRESENTACION

A continuación se presenta el informe final de investigación titulado Análisis y Descripción de Puestos de Asociación Casa Alianza la cual es una Organización no gubernamental que trabaja para la niñez y adolescencia que vive en la calle consumidores de drogas o victima de explotación sexual comercial o que se encuentra en riesgo.

Dicho estudio implicó la participación del personal de Casa Alianza, quienes se mostraron interesados por la importancia de la actualización de sus funciones, los jefes inmediatos manifestaron inquietud de obtener los resultados en la mayor brevedad posible, ya que un conocimiento amplio de la utilidad que puede tener la actualización del Manual de Descripción de Puestos.

En dicha investigación encontrará las bases teóricas en las que se basan para la realización de un análisis y descripción de puesto, comparando conceptos de diferentes autores que han escrito en relación a la organización y elaboración de Manuales. Tomando los más relevantes para la realización del estudio. Se presentan las técnicas e instrumentos que se utilizaron que fueron los medios de la información. La presentación de los resultados obtenidos se hizo por medio de gráficas comparativas entre el Manual existente con los cambios de la actualización, finalmente se da a conocer las conclusiones y recomendaciones que arroja el estudio para que sean tomadas en cuenta por la Institución. Contando con su respectiva bibliografía y los anexos correspondientes de los instrumentos que se utilizaron.

PROLOGO

En el siglo XVIII en Inglaterra y en Francia se inicia la etapa histórica de la revolución industrial donde la adquisición y uso de las máquinas se encontró en su apogeo. Aunque este representó un cambio drástico en cuanto al progreso de la humanidad, con el pasar del tiempo cada vez más se dio a conocer la importancia del recurso humano dentro de la industria dándole mayor relevancia. Y en cada empresa el recurso humano trata de optimizar su labor siendo esta de una manera empírica y desordenada, por ello se incrementa la necesidad de crear manuales para ordenar y mejorar el rendimiento de los trabajadores y consecuentemente mejoría en la producción de las empresas.

Las atribuciones son una guía de trabajo para que el personal cumpla con sus deberes y obligaciones laborales, desde el inicio del proceso de inducción las atribuciones permiten explicar, detallar y discutir con el nuevo empleado sus responsabilidades. De la misma manera permite evaluar si el desempeño se ha realizado óptimamente o existe deficiencia que habría que reforzar. Por lo que da oportunidad al trabajador de darse cuenta de sus habilidades o mejorar aquellas que se le dificultan en el cumplimiento de sus funciones.

Adicionalmente son sumamente útiles en los procesos de selección, contratación y promoción del personal, en base a las atribuciones del se levantan los perfiles que definen las características personales, profesionales y de experiencia que el cargo requiera para desempeñar efectivamente un puesto.

En Guatemala desde 1981 Asociación Casa Alianza inicia sus labores. Es una organización no gubernamental que trabaja para la niñez y adolescencia que viven en la calle consumidores de drogas o víctimas de explotación sexual comercial o que se encuentran en riesgo. Inicia sus labores benéficas de manera empírica con el transcurso del tiempo se implementa la utilización de manuales organizacionales creando su primer manual de atribuciones. Debido a los cambios que sufre la población que atiende Asociación Casa Alianza se hace necesario un nuevo modelo de atención que requiere modificar las descripciones de puesto para que continúe cumpliendo los objetivos de la institución; debido

a que en Asociación Casa Alianza la esencia del trabajo radica en las funciones que el personal desempeña en la atención y rehabilitación hacia la población; del resultado de su trabajo depende la reinserción social de manera responsable de sus usuarios, en el caso administrativo el funcionamiento integral de la Asociación . La importancia de este estudio radicó en que las atribuciones del puesto del personal den respuesta a las necesidades de rehabilitación de la población atendida, a través de la actualización del Manual de Atribuciones de Puestos.

Se agradece la colaboración de Asociación Casa Alianza Guatemala haberme permitido realizar la actualización del Manual de Atribuciones de Puesto y contribuir a la rehabilitación de la población que atiende. Y a la Escuela de Psicología de la Universidad de San Carlos de Guatemala por haber guiado la realización de dicho estudio de investigación.

Se invita a los psicólogos industriales de todas las empresas donde laboran el diseñar el manual de atribuciones de puestos para mejorar las funciones que cada trabajador desempeña y lograr las metas que se propone cada institución.

INDICE GENERAL

Presentación

CAPITULO

I..... 4

Introducción

1. Marco

Teórico..... 5

1.1. Historia

1.2. Puestos de Trabajo

1.3. Organización y métodos

1.4. Métodos para la elaboración de la descripción de puestos

CAPITULO

II..... 13

2. Técnicas e Instrumentos

CAPITULO

III..... 14

3. Presentación, análisis e interpretación de resultados

CAPITULO IV

Conclusiones y recomendaciones

..... 23

Resumen

..... 24

Bibliografía..... 25

Anexos..... 26

CAPITULO I

INTRODUCCION

Años atrás las empresas han buscado personal para ocupar los puestos vacantes utilizando empíricamente los criterios más convenientes según sus experiencias. Posteriormente las exigencias de calidad y servicio fueron provocando especialización en realizar cada trabajo propiciando la búsqueda de personal más calificado, prestando mayor atención al quehacer de los trabajadores, es donde el departamento de Recursos Humanos realiza una de las tareas más importantes como lo es el proporcionar elementos humanos adecuados para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

En la actualidad existen procesos, técnicas y herramientas que contribuyen al mejoramiento del trabajo de las empresas, entre ellos los Manuales de Descripción y Análisis de Puestos que es una de las herramientas principales para el funcionamiento administrativo.

Casa Alianza es una organización no gubernamental, sin fines de lucro, dedicada a la rehabilitación y defensa de los niños, niñas y jóvenes que viven en Guatemala, Honduras, Nicaragua y México. Su oficina regional está en San José Costa Rica, y es filial Latinoamericana de Covenant House, que tiene su sede en Nueva York.

Es la primera sede fundada en América Central en 1981. Con carácter laico, que inició trabajando con niños huérfanos o abandonados producto de la guerra interna que en ese entonces se vivía en el país. En 1986 abre sus puertas para trabajar con niñez y juventud que vive en las calles. Su objetivo Institucional es contribuir a que se respeten los Derechos de los niños, niñas y adolescentes y al bienestar integral de la niñez y juventud sin hogar y en riesgo.

Casa Alianza Guatemala atiende a Niñez y juventud que vive en las calles o que se encuentra en riesgo, entre las edades de 12 a 18 años de edad en los programas residenciales, así como también brinda atención a los hijos e hijas de jóvenes madres. En los programas no residenciales las edades pueden variar. La población de Casa Alianza se caracteriza por experimentar diversos traumas como proceder de una familia disfuncional, mal trato y/o abuso físico

sexual, consumo de drogas, abandono personal y emocional y en su mayoría pertenecen a familias pobres o en extrema pobreza de las áreas marginales o conflictivas del país. Su estructura cuenta con los siguientes programas:

Programas Residenciales:

Comunidad de Niños y jóvenes, ubicado en Magdalena Milpas Altas, Sacatepequez, que brinda una cobertura para 70 niños o jóvenes

Comunidad de Niñas y Jóvenes Madres, ubicado en la zona 2 de Mixco, (ciudad capital), que brinda una cobertura para 48 niñas y jóvenes madres y sus hijos.

Programas No Residenciales:

Atención Ambulatoria, quienes tienen contacto con más de 1600 niños, niñas, jóvenes y jóvenes madres y sus hijos que se encuentran viviendo en la calle

Reinserción Social y Familiar, es el programa que le brinda seguimiento a la población residente luego de haber culminado su proceso de rehabilitación a nivel residencial.

Programa Legal, tiene como propósito la defensoría de los derechos de la niñez y juventud que vive en la calle y en riesgo y la implementación de la Convención de los Derechos del Niño

Programa de Prevención, es un programa de prevención que trabaja en un área marginal de la ciudad de Guatemala. Su principal propósito es trabajar con niñez y juventud del sector y prevenir el consumo de drogas para que no salgan a la calle.

Búsqueda de Niñez Desaparecida y Reencuentro Familiar. Este programa se dedica a investigar, coordinar y realizar reencuentros de los antes niños, ahora jóvenes ex residentes de Casa Alianza que perdieron a su familia a causa del conflicto armado.

Los Programas Residenciales funcionan en 3 niveles:

El primer Nivel denominado Integración, permite a la población adaptarse a una estructura hogareña formal, y su propósito es investigar la historia, experiencia y estado de salud física, mental y emocional de los usuarios.

El segundo Nivel se denomina Autoafirmación: Su propósito es que los usuarios tomen conciencia de la problemática que presentan y las consecuencias de solucionarla, así como realizar un compromiso de ayuda en su proceso de rehabilitación

El tercer Nivel trabaja el fortalecimiento y consolidación del proceso. El trabajo terapéutico y responsabilizar de atribuciones internas y externas de parte de los usuarios; son la base del funcionamiento de este nivel. En este nivel se preparan los niños, niñas y jóvenes para regresar a la

sociedad de manera responsable, por lo que es muy importante dentro de su proceso, estudiar, capacitarse y trabajar.

Al egresar planificadamente del programa, Reinserción Social y Familiar da seguimiento y acompañamiento en el retorno ya sea con su familia o de manera independiente, hasta un período promedio entre 1 año a dos, dependiendo de cada caso.

La Asociación cuenta con una filosofía de trabajo cuya esencia es proteger y brindar atención y amor a la niñez y juventud que se encuentra en riesgo por lo que es fundamental el funcionamiento organizacional y el cumplimiento de las atribuciones de los puestos.

En tal sentido el departamento de Recursos Humanos elaboró un Manual de puestos en 1998; desde tal fecha han surgido cambios trascendentales tanto en la problemática que presenta la población, como también se ha hecho necesario, realizar cambios en el abordaje y atención de parte del personal para dar respuesta al cumplimiento de los objetivos de la Institución. Por lo anterior Casa Alianza promueve el fortalecimiento Institucional a partir del año 2000, el cual propone y ejecuta cambios de infraestructura, estructura y modelo de atención que conlleva a evidenciar entre otros aspectos importantes relacionados con el personal, la desactualización que existe en las atribuciones de los puestos.

Dicho estudio contribuye a las necesidades de rehabilitación de la población atendida por Asociación Casa Alianza a través de la actualización de las atribuciones de su Recurso Humano. Determinando las descripciones de puesto que se deben modificar; por medio de la realización de una propuesta del Manual de descripción y análisis de puestos de Asociación Casa Alianza.

Por medio de las entrevistas y boletas que llenó el personal y jefaturas indicando los cambio en su descripción de puesto con las descripciones existentes. Se realizó la comparación de ambas descripciones en donde la mayoría de los puestos sufrieron cambios en las funciones. Mientras que en las indicaciones y perfil los cambios fueron significativos para algunos puestos.

El presente estudio analizo la descripción de puestos realizando una propuesta de la actualización del Manual de Descripción y análisis de Puestos de Asociación Casa Alianza.

1. MARCO TEORICO

1.1 HISTORIA

La elaboración del diseño de la jerarquía laboral es tan antigua como la humanidad, la idea de jefes y subalternos no ha cambiado, lo que ha variado son las características del puesto y la relación del empleado con su jefe. La revolución industrial dio origen a la división del trabajo y especialización del mismo uniéndolos todos en un mismo techo. Situación que no ha cambiado hasta la fecha en todas las empresas y organizaciones.

"La revolución industrial se inició en Inglaterra y Francia en el siglo XVIII"¹, surgieron cambios en la producción haciendo uso de la tecnología rudimentaria que existía en ese momento. Era la forma de obtener mayor producción por medio de las máquinas ocupando menos tiempo y esfuerzo con mucha más eficacia. Con la introducción de la revolución Industrial se dejó de realizar actividades manuales o físicas pesadas, por la utilización de maquinaria, provocando con este cambio el crecimiento de las ciudades. El uso de la nueva tecnología, especializó cada vez más el trabajo, obligó a seleccionar al personal apropiado para obtener mayores resultados, estos avances dieron origen a la Psicología Industrial, que parte de su competencia, consiste en el estudio de la personalidad, habilidades y destrezas básicas permitiendo seleccionar candidatos para un puesto de trabajo.

A partir de sus inicios la Psicología Industrial ha evolucionado creando diversos métodos e instrumentos de trabajo que hoy en día facilitan el desempeño del departamento de Recursos Humanos. Dentro de dichos métodos se encuentran todas las técnicas desarrolladas alrededor de los puestos de trabajo.

1.2. PUESTOS DE TRABAJO

1.2.1 DESCRIPCION DE PUESTOS

Existen diversos conceptos sobre lo que es un puesto:

Para Idalberto Chiavenato, un reconocido estudioso en el campo de los Recursos Humanos identifica un puesto como: "Un

¹ Irirs Yadira Juarez Mejía y Mirna lilian García Manual de Análisis de puesto (Tesis Guatemala octubre 1996) p. 52

conjunto de tareas ejecutadas repetidamente constituyendo una función. Así también considera que un conjunto de funciones con una determinada posición en el organigrama, constituye un puesto."² Por ejemplo secretaria, psicólogo, trabajadora social etc. que son específicos.

En Recursos Humanos representa un conjunto de deberes y responsabilidades, asignados por autoridad competente, cuya ejecución se requiere el empleo de una persona durante una jornada completa o parcial de trabajo. Dichas tareas y responsabilidades existen independientemente de que el puesto esté ocupado o no.

Otro concepto es el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que integran una unidad de trabajo específica e impersonal. Término con que se conoce el cargo.

Específicamente para el presente estudio, se definirá como puesto: al conjunto de responsabilidades específicas para ejecutar un cargo, debido a que constituye la esencia misma de la productividad de la organización.

1.2.2 JERARQUIZACION DE LOS PUESTOS

La jerarquía de los puestos implica el orden de mando de los diferentes cargos que existen en una organización. Gráficamente puede mostrarse a través de un organigrama.

Toda organización tiene un organigrama con puestos diferentes, organizados para el cumplimiento de sus objetivos, los cuales son tomados de referencia para el análisis de puestos. El organigrama identifica los departamentos y los cargos de una organización, orienta al empleado en su ubicación dentro de la empresa e identifica la línea de mando en cada departamento o unidad. Dentro de la jerarquización de puestos en una empresa podemos mencionar cuatro grupos básicos que en general se presentan según responsabilidades:

"DIRECTIVOS: Responsabilidad centrada en plantear políticas y estrategias, supervisar el trabajo de otros y aplicar conocimientos orientados hacia áreas técnicas-científicas funcionales.

² Idalberto Chiavenato. Iniciación a la Administración de Personal (Edi. McGraw-Hill, 1993) Mexico p. 79

MANDOS MEDIOS: Responsabilidad centrada en supervisar el trabajo de otros y aplicar conocimientos hacia procedimientos prácticos.

TÉCNICOS: Responsabilidad centrada en el propio trabajo y conocimiento orientado hacia áreas técnicas-científicas y funcionales.

OPERARIOS Y EMPLEADOS: Responsabilidad centrada en el propio trabajo y conocimiento hacia procedimientos prácticos."³

Los grupos están conformados por varios puestos cuyas clases son lo suficientemente similares entre sí en cuanto a tareas, nivel de autoridad, deberes y responsabilidades, en donde se les asigna un rango salarial y requieren los mismos requisitos de preparación, experiencia y otras cualidades para su desempeño.

Series de puestos: Son el conjunto de dos o más puestos que tienen similitud en cuanto a la naturaleza del trabajo, difieren en cuanto a la complejidad, grado de dificultad, responsabilidad y nivel de autoridad.

Las clases como las series de puestos se presentan en la mayoría de las empresas y son indispensables para la clasificación de puestos, que consisten en el análisis de las responsabilidades, cualidades, requerimientos, complejidad etc, de cada cargo. El Manual de Descripción de Puestos es el instrumento que recoge las características de las clases en forma sistemática de cada puesto y su uso se hace necesario para administrar los cargos en las empresas.

Los puestos se caracterizan por la ejecución de diversas funciones denominadas en la administración de Recursos Humanos, como descripción de puestos, que se refiere "a la forma escrita que explica los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico."⁴

1.2.3 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS:

Según Dessler la descripción del puesto "es una declaración por escrito que describe las actividades y responsabilidades inherentes al puesto, así como las

³ <http://www.gest:opolis.com/dirgp/andesdis.htm>

⁴ Werther, William B Jr; Keith Davis. Administración de personal y Recursos Humanos (Edi. McGraw-Hill 1992) Mexico p. 74

características importantes del mismo tales como las condiciones de trabajo y los riesgos de seguridad"⁵.

Otro concepto lo define Chiavenato, quien considera que describir un puesto significa "alinearse todas las tareas ejecutadas por su ocupante ya sean realizadas en forma diaria, periódica o esporádica. La descripción del puesto representa el conjunto de las tareas que deberá ejecutar el ocupante del puesto. Estas tareas necesitan ser verificadas y relacionadas en el formulario de descripción del puesto."⁶

Y para Michael, "es el conjunto de tareas y responsabilidades reconocidas, normales y periódicas, dadas a un empleado determinado o a un grupo de empleados como su parte de función global de trabajo o de servicio".⁷

Entre los diferentes autores mencionados no se evidencia diferencias relevantes con relación al concepto de la Descripción del Puesto, pudiéndose interpretar las similitudes: el listado de deberes y responsabilidades que deben ejecutarse en un puesto. Su objetivo es diferenciar un puesto de otro y fijar sus límites exteriores.

Existen diversos autores que definen el concepto de análisis de puestos y para Willian y Keith "consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización."⁸

Y para Dessler el análisis de puesto consiste: "el procedimiento a través del cual se determinan los deberes y la naturaleza de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia), que deben ser contratadas para ocuparlos."⁹

Al relacionar ambos conceptos se observa que Dessler los define: como procedimiento que determina obligaciones y características del puesto y de la personalidad; mientras que Willian y Keith se orientan por organizar y evaluar la información del puesto, sin tomar en cuenta de manera esencial las características de la personalidad.

⁵ Gary Dessler. Administración de Personal (Edi. Prentis Hall Hispanoamérica, 1991) México p. 91.

⁶ Idalberto Chiavenato. Iniciación a la administración de personal (Edi. McGraw Hill, 1991) Mexico p. 79

⁷ Milton L. Rock. Manual de administración de sueldo y salarios (Edi. McGraw Hill, 1990) Mexico p.13

⁸ Willian B Werther Jr Keith David Administración de personal y Recursos Humanos (Edi. Mc Gran-Hill 1992) Mexico P. 67

⁹ Gary Dessler Administración de personal (Edi. PHH Prentice Hall 1991) Mexico P.87

Con fines de investigación para el presente estudio; el análisis de puestos consistirá en: analizar la información del puesto y las características de la persona que debe ocuparlo para crear o actualizar la descripción del puesto.

Recursos Humanos es el departamento responsable de llevar a cabo las funciones de análisis de puestos y coordina la elaboración de la descripción del puesto.

Esta debe reflejar objetivamente la experiencia del desempeño.

Si la descripción del puesto es inexacta o confusa dará como resultado el desarrollo de estándares de desempeño no esperados.

La persona cuenta con "diferencias individuales que hacen, que cada quien posea características propias de personalidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones, aptitudes etc. Cada persona es un fenómeno multidimensional sujeto a las influencias de diversas variables, tanto externas como internas."¹⁰ Este estudio no puede dejar de mencionar la importancia que tiene, el personal que conforman la organización y es la base del trabajo del departamento de Recursos Humanos.

Según Gary Dessler para llevar a cabo un análisis de puesto es necesario cierta información:

- Actividades del puesto: actividades reales y concretas de un puesto indicando cómo, por qué y cuándo un trabajador desempeña cada actividad.
- Comportamiento humano: como sensibilidad, comunicación, toma de decisiones, exigencias personales.
- Equipo y auxiliares utilizados en el trabajo: Productos, materiales, conocimiento que se maneja o se aplica y los servicios proporcionados.
- Estándares de desempeño: Refiriéndonos a la cantidad, calidad, o tiempo dedicado, por medio del cual será evaluado el empleado en ese puesto.
- Contexto del puesto: condiciones físicas de trabajo, horario, el contexto social y organizacional, incentivos financieros y no financieros.
- Requisitos del personal: Conocimientos o habilidades; educación, capacitación, experiencia laboral, los atributos personales; aptitudes, características físicas, personalidad, interés etc.

¹⁰ Andrew F. Sikula, Johan F. Mckenna Administración de Recursos Humanos Conceptos Prácticos (Edi.Limusa 1989) México Pag. 46

Para el proceso de recolección de datos es necesario definir el uso que se le dará a la información recolectada con el propósito de identificar la técnica que se utilizará para dicho proceso. Por lo que para el efecto de este estudio se toma en cuenta la información descrita por Dessler.

1.3. ORGANIZACIÓN Y METODOS

La palabra organización se deriva de "organismo", que significa "crear una estructura con partes integradas, de tal forma que la relación de una y otra está gobernada por su relación con el todo" ¹¹.

Otro concepto utilizado es el creado por Joaquín Gómez quien refiere que la Organización es: "Una función básica del proceso administrativo, que consiste en crear la estructura más adecuada para realizar el bien común de una institución, mediante el esfuerzo coordinado de un grupo de personas."¹²

Ernest Dale refiere que la organización es: "Un proceso de planeación que le corresponde establecer, perfeccionar y mantener una estructura o patrón de relaciones de trabajo del personal dentro de una empresa"¹³

Analizando los conceptos anteriores se determina que para efectos del presente estudio organizar implica: planificar y crear la manera de trabajar en una empresa en una forma ordenada y sistemática.

El ordenamiento y sistematización de las organizaciones se documenta a través de los Manuales Administrativos, que son un instrumento donde se describe ordenadamente la historia, información, políticas, normas y procedimientos de la ejecución del trabajo en una empresa.

1.4. METODOS PARA LA ELABORACION DE LA DESCRIPCION DE PUESTO:

Con el propósito de dar respuesta al objetivo del presente estudio y actualizar el Manual de Puestos de Asociación Casa Alianza, a continuación se describen los métodos utilizados para la actualización del Manual de Descripción de Puestos:

¹¹ Terry, George R. Principios de Administración Edit. Continental S.A México 1977. Pag. 327

¹² Joaquín Gómez La administración Moderna y los Sistemas de información México Pag. 57

¹³ Lidia Gómez Rodríguez y Aída Elena Bolaños de Torres Organización, Administración y Práctica de Oficina Guatemala .C.A 2002 Pag. 5

Quien define el método y reúne información para un análisis de puesto es el equipo del departamento de Recursos Humanos. El responsable de este departamento deberá observar, entrevistar, recolectar y analizar la información por cargo para elaborar el Manual de Descripción de Puestos, con la colaboración del trabajador y el jefe inmediato quienes proporcionarán el detalle de las responsabilidades de los puestos correspondientes.

Existen diversas formas de elaborar las descripciones de puestos, todas contienen elementos básicos :

- Identificación del puesto: título del puesto, status del puesto, código del puesto, fecha, ubicación del puesto, titulo del jefe inmediato y categoría.
- Resumen del puesto: describe la naturaleza general del mismo (funciones y actividades principales)
- Relaciones: Es la interacción del empleado con otras personas dentro y fuera de las instituciones (reporta a, supervisa a, trabaja con, fuera de la compañía)
- Responsabilidades y deberes: Se refiere a realizar un listado detallado de los deberes y responsabilidades reales del puesto, es necesario escribirlo en forma clara, sencilla, con frases cortas detallando las responsabilidades primarias, secundarias, etc.
- Autoridad: Define los límites en la toma de decisiones del trabajador.
- Estándares de desempeño: Indica básicamente lo que se espera que cumpla el empleado en base a sus responsabilidades y deberes
- Condiciones de trabajo y medio físico: Es un listado de condiciones físicas y ambientales de trabajo en la cual se desempeña.

Para la elaboración del Manual de las Descripciones de Puestos se debe realizar un proceso de análisis que debe tener claro algunos conceptos básicos tales como:

Cargo: es la posición jerárquica del conjunto de tareas o atribuciones dentro de la organización generalmente representado dentro de un organigrama.

Función: Es el objetivo del puesto e implica un conjunto de tareas o atribuciones que se realizan de manera sistemática y reiterada.

Tareas: Son las actividades individualizadas y ejecutadas por el trabajador que generalmente se refiere a cargos simples y repetitivos.

Atribuciones: Son las actividades individualizadas y ejecutadas por el trabajador refiriéndose a cargos con actividades diversas.

La descripción del puesto se refiere al contenido del cargo (qué hace, cómo se hace y por qué se hace). El análisis estudia y determina los requisitos calificativos, responsabilidades y condiciones requeridas para su perfecto desempeño. Hay que tomar en cuenta que el análisis se refiere al cargo y no a la persona.

Los métodos más comunes según Idalberto Chiavenato y Dessler son:

1.4.1 ENTREVISTA

La entrevista es una conversación entre una o varias persona para obtener información sobre un tema específico. La cual se va realizando generalmente en tres partes: a) el rapport que es el inicio de la entrevista en donde se propicia confianza, b) el clima que es el desarrollo de las preguntas, c) finalmente el cierre de la misma que se refiere a observaciones, sugerencias y despedida del entrevistado.

Existen diferentes formas de realizar una entrevista: en forma individual, forma colectiva o en forma indirecta que se refiere a realizar la entrevista con supervisores que conozcan los puestos.

En el proceso de la elaboración de la descripción de puestos, se realizan entrevistas con los responsables de los cargos. Es muy importante, que el entrevistado tenga claro el objetivo de la misma, para no caer en un error y perciba que se está evaluando su trabajo. Esto podría crear información no objetiva para el análisis del puesto.

Una de las ventajas de la entrevista es que da oportunidad de conocer aspectos que no se mencionan fácilmente en un cuestionario, el entrevistado manifiesta sus frustraciones y sus puntos de vista en relación a sus actividades.

1.4.2 CUESTIONARIO

Es un método eficaz para obtener información escrita por medio de preguntas previamente formuladas. Es un método eficaz y rápido para obtener información con un costo de tiempo menor que la entrevista.

Existen diferentes tipos de cuestionarios que pueden ser:

- a) El cuestionario de respuestas abiertas: consiste en dejar en libertad a las personas para que los llenen y las respuestas dependerán del criterio del encuestado.
- b) El cuestionario de respuesta cerrada: proporciona dos opciones al encuestado: si o no. Las preguntas deben redactarse en forma clara y específica.
- c) El cuestionario de respuesta selectiva: deja al interrogado la posibilidad de elegir la respuesta correcta entre varias opciones.

Es de suma importancia que la pregunta este redactada claramente para que el encuestado comprenda y responda con facilidad.

1.4.3 LA OBSERVACION

Es una técnica de investigación visual descriptiva que sirve para recoger cómo se lleva a cabo una actividad en la práctica. Su fin es confrontar y verificar la información.

Este método es útil para actividades físicas observables, es inapropiada cuando se requiere de observación de actividades intelectuales.

1.4.4 DIARIO DEL PARTICIPANTE

Este consiste, en que el trabajador anota cada actividad laboral que realiza y de ser posible el tiempo que utiliza. Este ofrece información completa del puesto. En esta técnica se pueden agregar las indicaciones del jefe inmediato.

VARIABLES:

Independientes:

- Categoría del puesto
- Gerencia o programa
- Código
- Título del puesto
- Departamento/ sección
- Fecha
- Funciones

Dependientes:

- Función principal
- Actividades diarias, rutinarias y/o frecuentes
- Actividades mensuales, trimestrales y/o eventuales
- Supervisión
- Requisitos del puesto

Definición de variables:

- Categoría del puesto

Definición : Numeral que indica la clasificación general del puesto dentro de la escala de ACA.

Definición operacional: Se le asignará un número dependiendo de la jerarquía que tenga en ACA.

Escala de medición: numeral

- Gerencia o programa

Definición : Es el lugar donde se realizan las actividades laborales según la estructura organizacional de ACA.

Definición operacional: Se asignará el nombre según el lugar donde labore.

Escala de medición: nominal

- Código

Definición : Indicación numeral oficial y clasificación específica del puesto.

Definición operacional: Asignación de un código numérico que lo relacionará directamente con el puesto.

Escala de medición: numeral-nominal

- Título del puesto

Definición : Nombre que identifica a la persona que desempeña el puesto.

Definición operacional: Se le asignará un nombre al puesto según su área y función desempeñada.

Escala de medición: nominal

- Departamento o sección:

Definición : Nombre del área de trabajo según sus objetivos.

Definición operacional: Se determinará un nombre a los departamentos, secciones o comunidades, dependiendo de las metas que se esperan.

Escala de medición: nominal

- Fecha

Definición : Indicación de tiempo.

Definición operacional: Se escribirá la fecha en mes y año en que se realice la actualización de la descripción del puesto.

Escala de medición: numeral- nominal

- Funciones

Definición : Conjunto de tareas o atribuciones que se realizan de manera sistemática y reiterada,

Definición operacional: Se detallarán las tareas a realizar según el puesto. Divididas en: función principal, actividades diarias, rutinarias y/o frecuentes, actividades mensuales, trimestrales y/o eventuales.

Escala de medición: nominal

- Función principal

Definición : Definición genérica del trabajo y el objetivo principal de la posición.

Definición operacional: Describir las actividades principales de manera general que se realizarán en dicha posición.

Escala de medición: nominal

- Actividades diarias, rutinarias y/o frecuentes

Definición : Descripción de las tareas que deberán entenderse como típicas y no como estrictamente únicas y exclusivas de cada posición, que se desarrollan en cada puesto.

Definición operacional: Se anotaran las tareas diarias, rutinaria y/o frecuentes que deben realizar en el puesto de manera detallada y en orden lógico.

Escala de medición: nominal

- Actividades mensuales, trimestrales y/o eventuales

Definición : Descripción de las tareas que deberán entenderse mensualmente, trimestral y /o eventuales.

Definición operacional: Se describirá las tareas mensuales, trimestrales y/o eventuales a realizar según el puesto de manera detalla y orden lógico.

Escala de medición: nominal

- Supervisión

Definición : Indicación de personas que tendrá a cargo y a quién debe reportar.

Definición operacional: Se anotará los nombres del puesto que tendrá que reportar o supervisar.

Escala de medición: nominal

- Requisitos del puesto

Definición : Nivel de educación, experiencia, habilidades, destrezas, personalidad y otros específicos para desempeñar adecuadamente el puesto y horario.

Definición operacional: Indicar el nivel necesario de educación, experiencia, habilidades, destrezas y personalidad que debe tener la persona para ocupar el puesto.

Escala de medición: nominal

CAPITULO II

2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

El trabajo de investigación fue realizado en Asociación Casa Alianza con la participación del 100 % del personal. El período laboral mínimo requerido fue de 6 meses consecutivos.

Para efectos del estudio se identificaron 3 tipos de población:

A) Personal Operativo: Integrado por los siguientes puestos: Orientadora Doméstica, piloto, vigilante, encargada de lavandería y encargada de limpieza, cuyas características generales son: sexo masculino y femenino, entre un rango de edad: 20 a 50 años, con sexto año de educación primaria.

B) Personal Profesional: Integrado por los siguientes puestos: Educador, psicólogo, trabajadora social, procurador, secretaria, auxiliar de contabilidad, enfermera, asistente administrativo, asistente de recursos humanos, promotor social, encargado de computo y centro de documentación cuyas características generales son: sexo masculino y femenino, entre un rango de edad: 20 a 50 años, título a nivel diversificado y/o universitario.

C) Personal Directivo: Integrado por los siguientes puestos: coordinación, jefatura y dirección: cuyas características generales son: sexo masculino y femenino, entre un rango de edad de 25 a 60 años, estudios a nivel universitario.

La muestra utilizada fue intencional o racional que pertenece a las muestras no Probabilísticas y consiste en seleccionar a los sujetos de acuerdo a un criterio establecido por un experto que en este caso es el director del departamento de Recursos Humanos.

El procedimiento utilizado fue el siguiente:

1. Al inicio, se informó al personal del propósito del presente estudio, con el fin de obtener su comprensión y colaboración. Adicionalmente se les indico los beneficios institucionales y laborales al brindar información correcta de su puesto de trabajo.

Se informó el procedimiento que se utilizaría y se dio a conocer la calendarización de la aplicación de los instrumentos.

2. Se aplicó un cuestionario individual a 94 personas que equivale a 100% del personal que labora en Asociación Casa Alianza, para recabar la información de cada puesto de trabajo, en el cual se solicitaron los datos generales del cargo: función, experiencia, educación, tareas realizadas en el puesto y condiciones del puesto.

La actividad del empleado consistía en marcar con una X cada una de las acciones si eran realizadas o no y tenía que agregar las nuevas atribuciones según corresponda.

A todos los jefes inmediatos se les aplicaron los cuestionarios de los puestos que tengan a cargo para complementar la información.

3. En seguida se realizó una entrevista integrada por los tres grupos básicos y desarrollados en cuatro momentos diferentes. La entrevista consistió en hacer cuatro preguntas directas para que los grupos básicos ampliaran la información del cuestionario y explicarán con más detalle las especificaciones de los puestos.

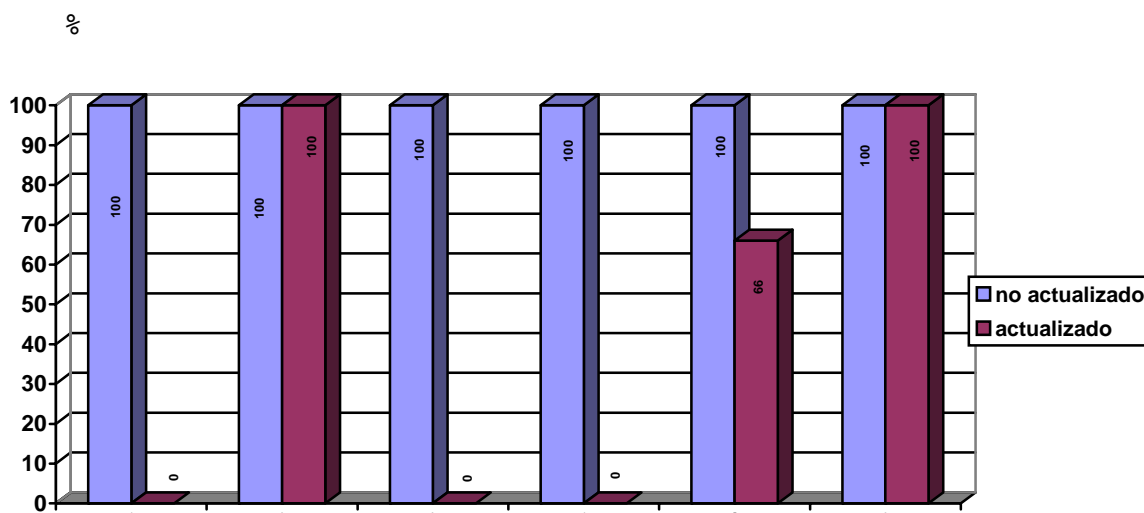
4. Al obtener los datos se procede a utilizar la técnica estadística descriptiva específicamente la frecuencia relativa porcentual mediante la fórmula: $Fr \% = Fr / Nt \times 100$, así como también representación gráfica específicamente el diagrama de barras comparativas. Posteriormente se analizaron los resultados obtenidos

CAPITULO III

3. PRESENTACIÓN, ANALISIS E INERPRETACIÓN DE RESULTADOS

A continuación se presentará a través de gráficas comparativas los resultados de la aplicación de los instrumentos utilizados para la actualización de la descripción del puesto, analizando los resultados del presente estudio y las características de la persona que debe ocuparlo, contra el Manual de Descripción de Puestos existente en la Asociación.

Grafica No. 1
 Identificación del puesto
 Personal Operativo de Asociación Casa Alianza



Fuente:

Asociación Casa Alianza 2004

Referencia

1.	Categoría del Puesto
2.	Gerencia/ Programa
3.	Código
4.	Título del Puesto
5.	Departamento/ sección
6.	Fecha

Personal Operativo:

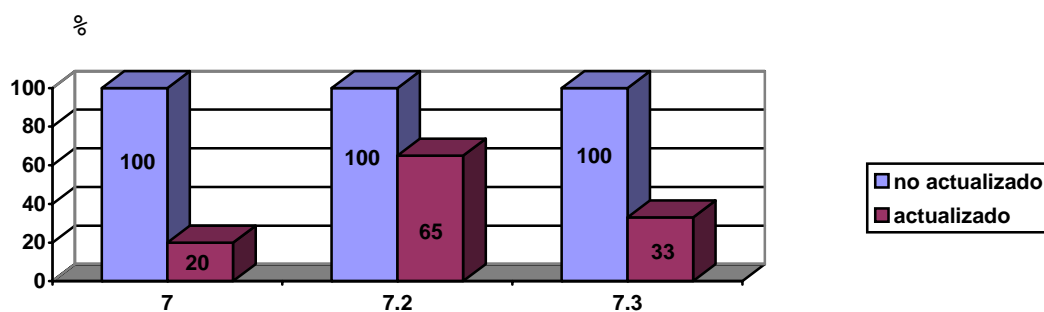
Este grupo básico se integró por los siguientes puestos: Encargada de lavandería, encargada de limpieza, Orientadora domestica, piloto y vigilante. Y representan 17 % del personal total de la Asociación.

A) Resultados de la identificación del puesto del Personal Operativo:

De acuerdo a la gráfica No. 1 se actualizaron al 100% la identificación de la gerencia o programa y la fecha de actualización de la descripción del puesto. En un 66% se actualizó la identificación del departamento o sección de los cargos mencionados.

Las barras que corresponden a la categoría del puesto, al código y al título del puesto no sufrieron cambios debido a que la actualización de los mismos merece un estudio más profundo relacionado con los puestos y sueldos de la Asociación.

Gráfica No. 2
 Funciones del Puesto
 Personal Operativo de Asociación Casa Alianza



Fuente:
 Asociación Casa Alianza 2004

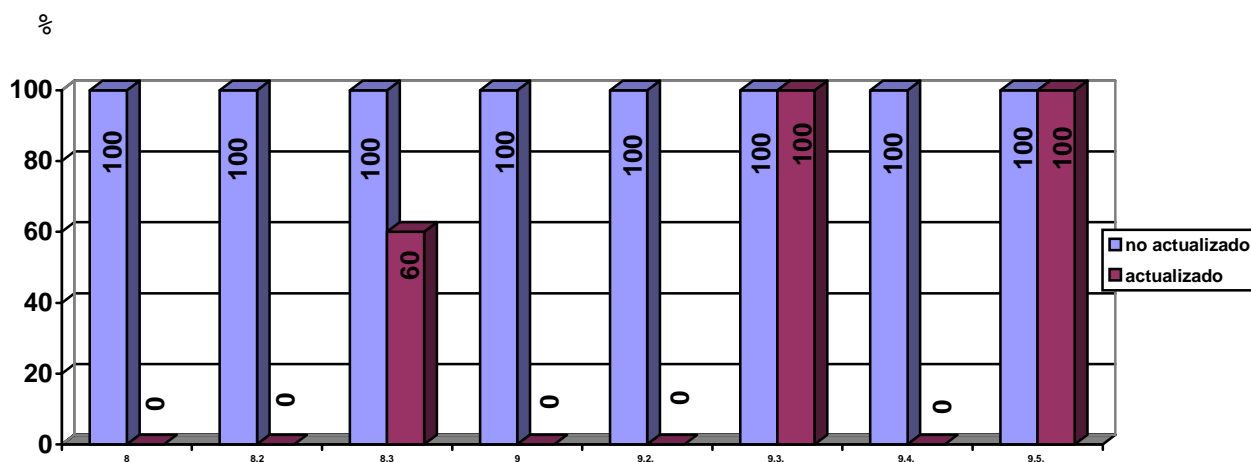
Referencia

7.	Función principal
7.2	Actividades diarias, rutinarias y/o frecuentes
7.3	Actividades mensuales, trimestrales y/o eventuales

B) Resultados de las funciones del puesto del Personal Operativo:

De acuerdo a la gráfica No. 2 la función principal de los puesto Operativos presentaron cambio en un 20 % así como las actividades mensuales, trimestrales y/o eventuales en un 33 % y las actividades diarias, rutinarias y/ o frecuentes presentaron un cambio del 65 %. Estos cambios se presentaron por la implementación del modelo de atención de Casa Alianza.

Gráfica 3
 Perfil del Puesto
 Personal Operativo de Asociación Casa Alianza



Fuente:

Referencia

8.	Reporta a
8.2	Supervisa a
8.3	Presenta informes
9.	Educación
9.2	Experiencia
9.3	Personalidad
9.4	Horario
9.5	Otros requisitos

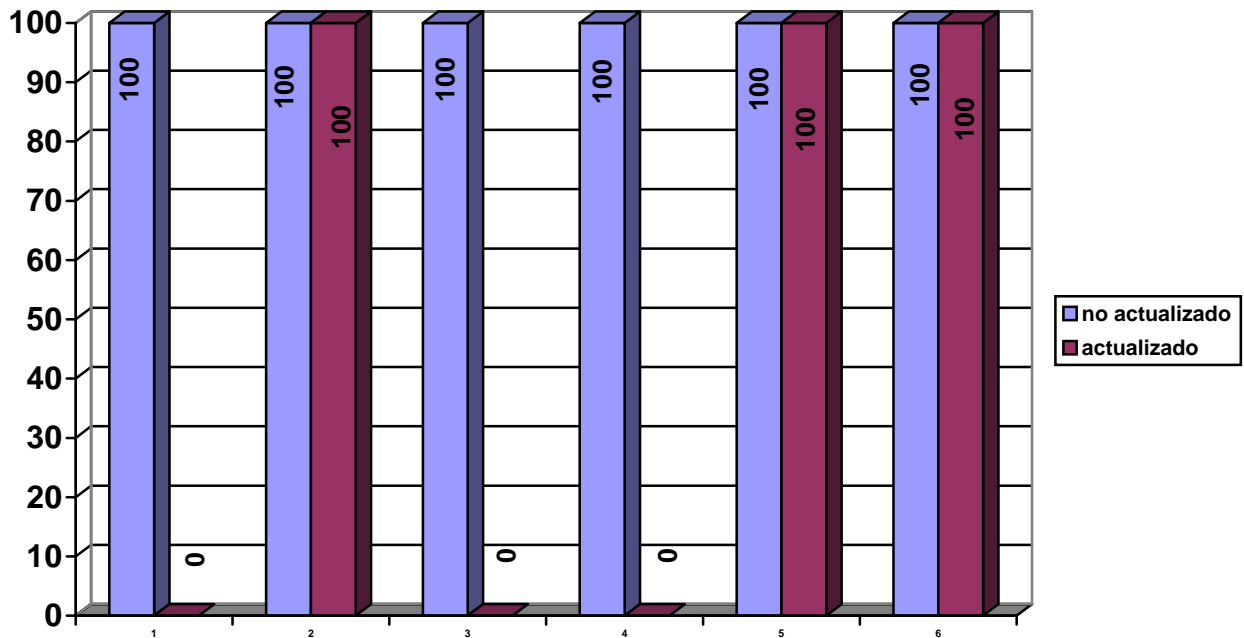
C) Resultados del perfil del puesto del Personal Operativo:

De acuerdo a la gráfica No.3 los aspectos: Reporta a , Supervisa a, Educación, Experiencia, y Horario no se presentaron cambios por tratarse de puestos operativos.

En Presentación de informes se presento un 60 % de cambio, debido a que este aspecto no todos los puestos operativos lo tenía. En Personalidad y Otros requisitos, cambió en un 100 % por dar cumplimiento al modelo de atención.

Grafica No. 4
Identificación del puesto
Personal Profesional de Asociación Casa Alianza

%



Fuente:
Asociación Casa Alianza 2004

Referencia

1.	Categoría del Puesto
2.	Gerencia/ Programa
3.	Código
4.	Título del Puesto
5.	Departamento/ sección
6.	Fecha

Personal Profesional:

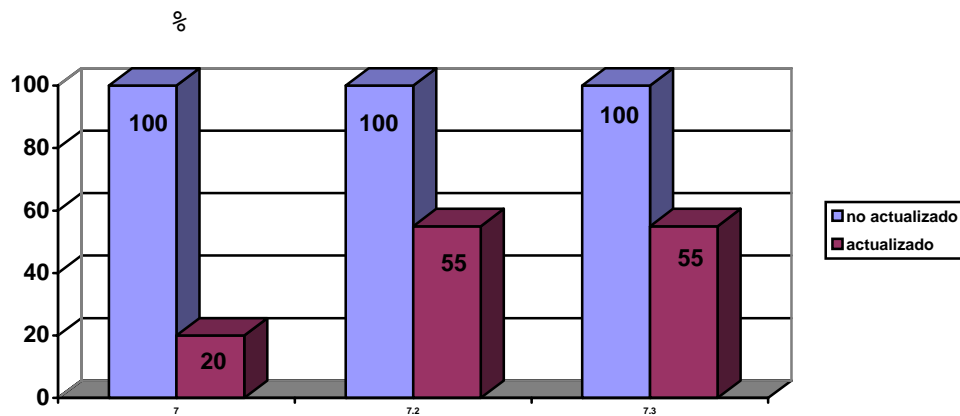
Se integró con los siguientes puestos: Psicólogo, Trabajadora Social, Educador, Procurador, Enfermera, Asistente Administrativo, Promotor Social, Secretaria, Auxiliar de Contabilidad, encargado de computo Estadística y Centro de Documentación , Asistente de Recursos Humanos. Quienes representa el 69 % del personal total de Casa Alianza.

) Resultados de la Identificación del puesto del Personal Profesional:

Según la gráfica No. 4 los aspecto de: categoría del puesto, código y título del puesto, no sufrieron cambios al igual que el personal operativo debido a que la actualización del los mismos merece un estudio más profundo relacionado con los puestos y sueldos de la Asociación.

En las barras de Gerencia/ programa, departamento/ sección y fecha se presentaron cambios del 100 % por la nueva estructura con que cuenta la Institución.

Gráfica No. 5
 Funciones del Puesto
 Personal Profesional de Asociación Casa Alianza



Fuente:
 Asociación Casa Alianza 2004

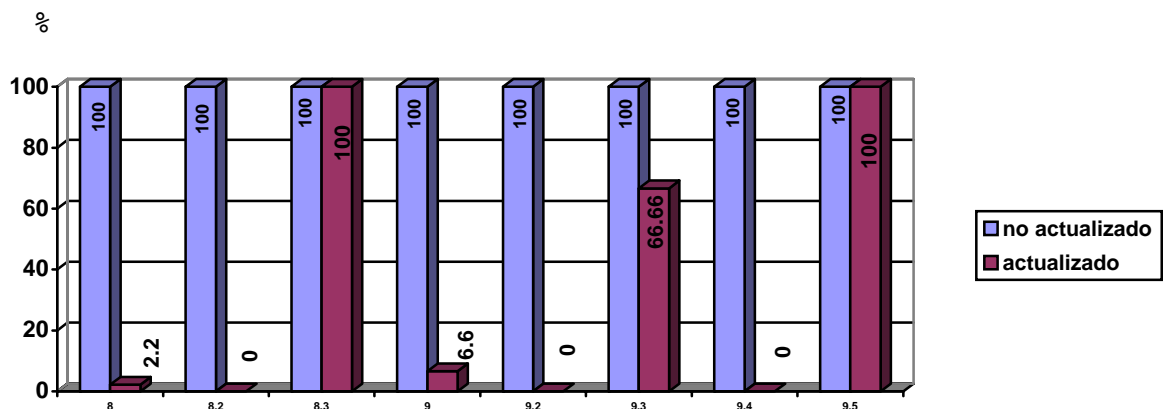
Referencia

7.	Función principal
7.2	Actividades diarias, rutinarias y/o frecuentes
7.3	Actividades mensuales, trimestrales y/o eventuales

B) Resultados de las funciones del puesto del Personal Profesional:

En la gráfica No. 5 la función principal de los puesto Profesionales presentaron cambio en un 20 % así como las actividades mensuales, trimestrales y/o eventuales en un 55 % y las actividades diarias, rutinarias y/ o frecuentes presentaron un cambio del 55 %. Los cambios significativos que se presentaron en estos aspectos es debido a que este equipo realiza actividades propias de Comunidad Terapéutica para la implementación del modelo de atención de Casa Alianza.

Gráfica 6
 Perfil del Puesto
 Personal Profesional de Asociación Casa Alianza



Fuente:
 Asociación Casa Alianza 2004

Referencia

8.	Reporta a
8.2	Supervisa a
8.3	Presenta informes
9.	Educación
9.2	Experiencia
9.3	Personalidad
9.4	Horario
9.5	Otros requisitos

B) Resultados del perfil del puesto del Personal Profesional:

Según los resultados que presenta la gráfica No. 6 los aspectos de : supervisa a, experiencia y horario no se manifestó cambio alguno. Se observó un cambio leve en: supervisa a con un 2.2 % y educación 6.6 %. En su mayoría este aspecto se encontraba de acuerdo a la necesidad la institución.

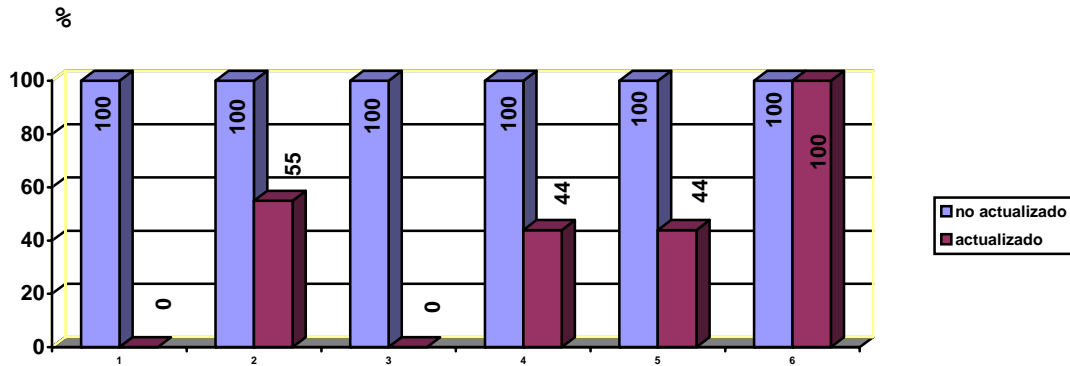
Los cambio presentados del 100% fueron en: presentación de informes y otros requisitos.

Algunos puesto del personal Profesional no contaban con este aspecto en el perfil del puesto. Al referirnos al aspecto de personalidad cambió en 66.66% donde agregaron características esenciales para el mejor cumplimiento de sus funciones.

Grafica No. 7

Identificación del puesto

Personal Directivo de Asociación Casa Alianza



Fuente:
Asociación Casa Alianza 2004

Referencia

1.	Categoría del Puesto
2.	Gerencia/ Programa
3.	Código
4.	Título del Puesto
5.	Departamento/ sección
6.	Fecha

Personal Directivo: Se integro por los siguientes puestos: coordinaciones, jefaturas y equipo de dirección. En donde representa un 11% del total del personal.

A) Resultados de la identificación del puesto del Personal Directivo:

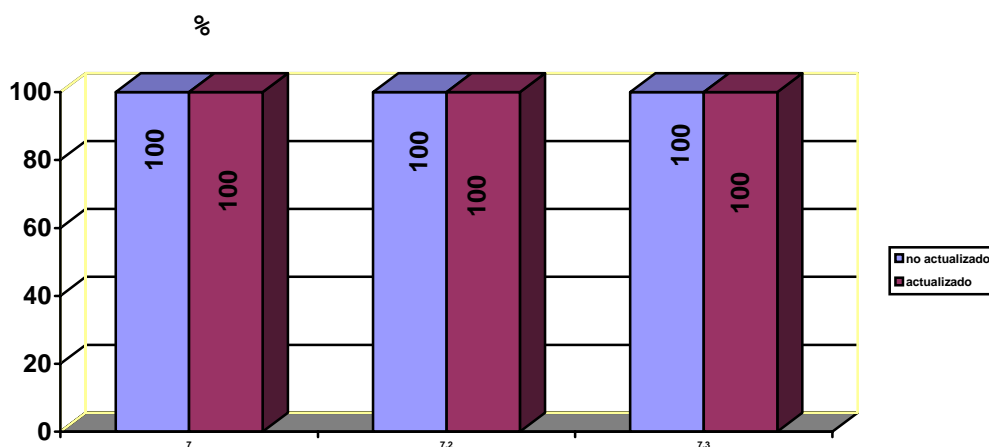
Según la gráfica No. 7 los aspecto de: categoría del puesto y código , no sufrieron cambios como en todos los puesto de Asociación Casa Alianza debido a que la actualización de los mismos debe realizarse por medio de un estudio más profundo relacionado con los puestos y sueldos de la Institución.

Los aspectos de Gerencia/ programa es del 55 %, el título del puesto y departamento/ sección se observo un cambio del 44%

estos cambios se presentaron en algunos puesto del personal directivo por tener su ejecución de trabajo directamente en los programas.

En lo que se refiere al aspecto de Fecha se presentaron cambios del 100 % por la nueva estructura con que cuenta la Institución.

Gráfica No. 8
Funciones del Puesto
Personal Directivo de Asociación Casa Alianza



Fuente:
Asociación Casa Alianza 2004

Referencia

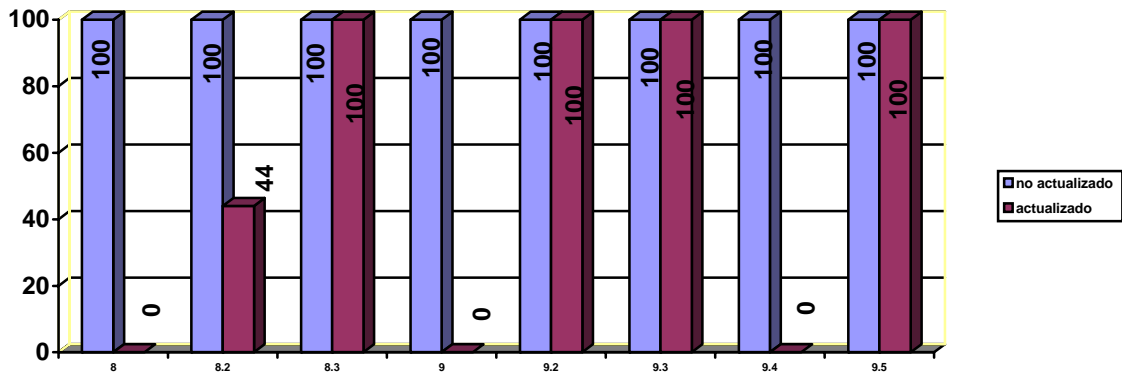
7.	Función principal
7.2	Actividades diarias, rutinarias y/o frecuentes
7.3	Actividades mensuales, trimestrales y/o eventuales

B) Resultados de las funciones del puesto del Personal Directivo:

En Gráfica No. 8 se observa que la función principal de los puesto directivos, actividades mensuales, trimestrales y/o eventuales y actividades diarias, rutinarias y/ o frecuentes presentaron un cambio del 100 %. Debido a que se adecuaron a los objetivos de las necesidades y exigencia de atención a la población en base al modelo de atención.

Gráfica 9
 Perfil del Puesto
 Personal Directivo de Asociación Casa Alianza

%



Fuente:
Asociación Casa Alianza 2004

Referencia

8.	Reporta a
8.2	Supervisa a
8.3	Presenta informes
9.	Educación
9.2	Experiencia
9.3	Personalidad
9.4	Horario
9.5	Otros requisitos

C) Resultados del perfil del puesto del Personal Directivo:

Según la gráfica No.9 demuestra que en los aspectos de reporta a, educación y horario no se manifestaron cambios más si un cambio visible del 44% en supervisa a, en donde se adecuó la cantidad de personas que tiene que supervisar cada puesto según el programa.

Se presento un cambio del 100% en presenta informes debido a que no todos los puestos contaban con esta aspecto, experiencia, personalidad y otros requisitos fueron adecuados de acuerdo a cada programa y la visión del cumplimiento del modelo de atención con que trabaja Casa Alianza.

CAPITULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES:

4. En la actualización del Manual de Puestos todos los cargos sufrieron cambios en diferentes grados:
Personal Operativo: Se presentaron cambios significativos, en base a funciones del puesto, describiendo la naturaleza del mismo (funciones y actividades principales) responsabilidades, deberes tanto primarios y secundarios.
Personal Profesional: Los cambios presentados fueron en aspectos muy puntuales en identificación, funciones y perfil del puesto.
Personal Directivo: Los cambios que se presentaron fueron poco significativos en el equipo de dirección y en las coordinaciones las modificaciones de actualización fueron Identificación, funciones y perfil del puesto.
5. La implementación de un nuevo modelo de atención exige un cambio en las atribuciones de los puestos.
6. No todos los puestos contaban con todos los aspectos que debe tener una descripción de puesto y por el tipo de organización es importante cada aspecto que da origen al cumplimiento de la misión y visión de ACA.
7. La claridad que tenga el personal de su descripción del puesto contribuirá a las necesidades de rehabilitación de la población que atiende Asociación Casa Alianza.

8. La actualización del Manual de descripciones de Puestos fortalecerá el cumplimiento de la visión, misión y principios filosóficos de Asociación Casa Alianza.

RECOMENDACIONES:

6. Se recomienda que se de a conocer a todo el personal la actualización de su puesto a través del Manual Actualizado.
6. Es importante que se revise con los jefes inmediatos cada dos años la descripción de puestos.
6. Debe tomarse en cuenta la actualización de los puestos para la elaboración de la Evaluación del desempeño.
6. Se recomienda que se realiza un estudio de sueldos en base a la actualización de la descripción de los puestos.

RESUMEN

En Guatemala la utilización de manuales organizacionales dentro de las empresas esta poco desarrollada. Estos son instrumentos esenciales que contribuyen a orientar y ordenar toda una empresa, dando claridad a las distintas funciones que se desempeñan. La organización metodológica implica la utilización de manuales y técnicas organizacionales adecuadas a cada empresa, una de las fundamentales, es el Manual de Atribuciones de Puestos, que presenta con claridad las funciones y objetivos que se pretenden de cada puesto para alcanzar la meta establecida de la empresa. Es de vital importancia y tomando en cuenta de que Asociación Casa Alianza mantiene dicho manual desarrollado desde 1998, ha dejado de ser útil por cambios institucionales presentando atribuciones que en la actualidad no se desempeñan, motivando la realización de dicho estudio para la actualización del Manual de Atribuciones de Puestos. Se aplicó el método científico utilizando técnicas e instrumentos para la recolección de datos: entrevistas grupales y cuestionarios. Obteniendo los resultados que todos los puestos directivos, profesionales y operativos sufrieron cambios significativos. Se actualizó el Manual de Atribuciones para que el personal tenga sus funciones claras, para fortalecer el cumplimiento de los objetivos y mejorar la rehabilitación de la población que atiende Asociación Casa Alianza. Con este estudio se pretende incentivar a los psicólogos industriales de cada empresa para obtener o actualizar el manual de atribuciones de puestos y mejorar el rendimiento empresarial.

BIBLIOGRAFÍA

- Castell Hachette Diccionario enciclopédico Castell
1981
Mexico Pp. 1671
- Chiavenato Idalberto. Iniciación a la administración de personal Edi. McGraw Hill, 1991 Mexico p. 279
- Dessler Gary. Administración de Personal Edi. Prentis Hall
Hispanoamérica, 1991 Mexico p. 811.
- Gómez Joaquín La administración Moderna y los Sistemas de información Edi. Diana México pag.285
- Gómez Rodríguez Lidia y Bolaños de la Torre Aída Elena Organización, Administración y Práctica de Oficina Guatemala
.C.A 2002 Pag. 168
- Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos, Baptista Lucio Pilar, Metodología de la Investigación Edi.
McGraw Hill 2001 México p 501
- Juárez Mejía, Iris Yadira y García Mirian Lilian Manual de Análisis de Puestos Tesis Guatemala octubre 1996 p. 70
- Rock Milton L. Manual de administración de sueldo y salarios
Edi. McGraw Hill, 1990 Mexico p.247
- Sarason G Irwin, Sarrazo R. Barbara Psicología Anormal El Problema de la Conducta Inadaptada Edi. Prentice Hall
México 1996 P 675
- Sikula Andraw F , Mckenna Jhona F Administración de Recursos Humanos Conceptos Prácticos Edi.Limusa 1989 Mexico p 323
- Terry, George R. Principios de Administración Edit.
Continental S.A México 1977. Pag. 327
Vicepresidencia de la República de Guatemala Secretaría Ejecutiva de la Comunicación contra Las Adicciones y el Tráfico Ilicito de Drogas (SECATID) Dirección de Tratamiento y rehabilitación Guatemala 1998 p. 254

Werther Willian B Jr Keith David Administración de personal
y Recursos Humanos Edi. Mc Gran-Hill 1992 Mexico P.
267

<http://www.gest:opolis.com/dirgp/anadesdis.htm>

ANEXOS

LISTADO DE PUESTO DE ASOCIACIÓN CASA ALIANZA

- 0. Coordinador
- 0. Psicólogo residencial
- 0. Trabajadora Social residencial
- 0. Asistente administrativo
- 0. Educador diurno, mixto
- 0. Educador nocturno
- 0. Enfermera
- 0. Orientadora Doméstica
- 0. Encargada de lavandería
- 0. Vigilante
- 0. Educador de ambulatorio
- 0. Psicólogo no residencial
- 0. Trabajo social no residencial
- 0. Procurador
- 0. Investigador jurídico
- 0. Secretaria II
- 0. Promotor social
- 0. Trabajo social comunitario
- 0. Secretaria I
- 0. Encargado de S. Estadística y C. de doc.
- 0. Auxiliar de contabilidad
- 0. Asistente de Recursos Humanos
- 0. Piloto
- 0. Encargada de limpieza
- 0. Jefatura de contabilidad
- 0. Dirección de Programas
- 0. Dirección de planificación y Evaluación
- 0. Dirección de Administración y Logística
- 0. Dirección de Recursos Humanos
- 0. Dirección Nacional

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
AMERICA HERLINDA DE LEON AGUILAR

ENTREVISTA

PUESTO: _____

PROGRAMA: _____

FECHA: _____

No. DE EMPLEADOS _____

0. CUAL OTRA TAREAS QUE REALIZA EN SU PUESTO PODRIA
INCLUIR:

0. TIENE SUGERENCIAS PARA EL FORMATO DE LA DESCRIPCIÓN DEL
PUESTO QUE CONSIDERE QUE MEJORE EL INSTRUMENTO:

3. QUE HABILIDADES Y CUALIDADES SON NECESARIAS PARA
DESEMPEÑAR SU PUESTO:

3. COMENTARIOS GENERALES EN RELACIÓN A LA DESCRIPCIÓN DE
PUESTOS:

Nota: la entrevistas será en forma grupal

INSTRUCCIONES

El presente Instrumento pretende recabar información de cada uno de las funciones de los puestos que cuenta Asociación Casa Alianza, para la actualización del Manual de Descripción de Puestos.

Por lo que a continuación se le presenta la descripción actual de su puesto para que marque con una X SI- NO si realiza dicha función.

En los espacios en blanco escriba la funciones que realiza y que no se encuentran en dicha descripción.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
 ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
 AMERICA HERLINDA DE LEON AGUILAR

DESCRIPCION DE PUESTOS
 CASA ALIANZA

1. CATEGORÍA DEL PUESTO: 10	4. TITULO DEL PUESTO: COORDINADOR DE PROGRAMA
2. GERENCIA/ PROGRAMA: DIRECCIÓN DE PROGRAMAS	5.DEPARTAMENTO/ SECCION: PROGRAMAS
3.CODIGO: 9-C-01	6. FECHA: MAYO 2001

7. FUNCIONES:

	SI	NO
7.1 FUNCION PRINCIPAL:		
Planificar, coordinar, supervisar y ejecutar las actividades del programa asignado. Velar por que la población atendida en cada uno de los programas sean las adecuadas de acuerdo a los niveles o estándares establecidos.		
7.2 ACTIVIDADES DIARIAS, RUTINARIAS Y/O FRECUENTES:		
• Programar y supervisar las actividades del personal subalterno.		
• Supervisar la ejecución de las actividades en su área de trabajo, velando por que se cumplan con las normas y procedimientos para el caso.		
• Velar por que las necesidades de la población sean atendidas.		
• Llevar el control de la conducta y resultados de la población revisando la información respectiva, tomando acciones correctivas en caso de anomalías encontradas.		
• Coordinar con el personal de la Institución el ingreso de niños y jóvenes a los programas, verificando, tramitando y velando que se cumpla con las normas y procedimientos establecidos.		
• Supervisar la atención de donantes a la población, por ejemplo: atención médica, medios de		

comunicación y otros.		
• Velar por que se cumplan con las normas y procedimientos en las instalaciones asignadas, para resguardar las mismas.		

Hoja No. 2, COORDINADOR DE PROGRAMA

	SI	NO
• Velar que se cumplan con las normas y procedimientos en la atención de la población, por ejemplo: alimentación, vestuario, educación, casa, recreación, salud mental, etc..		
• Supervisar el manejo de expedientes y controles correspondientes de su área, velando por que cumplan con las normas establecidas por la Institución.		
• Impulsar con el equipo de la Institución, la denuncia de proveedores de inhalantes y otras drogas a los niños y jóvenes.		
• Supervisar la inducción de nuevo personal en su área de trabajo.		
• Velar por que el personal asignado cumpla con las atribuciones asignadas y tomado las medidas correctivas en los casos necesarios.		
• Revisar y autorizar las estadísticas que se generan en el programa de trabajo asignado.		
• Escuchar las demandas de la población para reorientar las actividades que se realizan.		
• Coordinar reuniones en la discusión de casos o situaciones específicas de su área de trabajo.		
• Autorizar los gastos de caja chica asignadas a su área de trabajo, velando que se cumpla con las normas establecidas.		
• Autorizar los pedidos de cheques para caja chica que le sean asignados.		
• Revisar que los expedientes del programa asignado esté de acuerdo a las normas establecidas.		
• Presentar el programa de ingresos y gastos del programa a su cargo.		
• Proponer alternativas de solución de trabajo		

en los casos que le sean requeridos o presentados.		
• Tramitar la adquisición de materiales e insumos para uso de los programas de trabajo de su área.		
• Velar por uso adecuado de las instalaciones y recursos del programa asignado.		

Hoja No. 3, COORDINADOR DE PROGRAMA

	SI	NO
• Autorizar y revisar los ingresos y egresos de caja chica asignada a su área, velando por que se tenga documentos de respaldo y se ejecute de acuerdo a las normas y programas establecidas.		
• Facilitar, verificar y rectificar el funcionamiento del programa a su cargo.		
• Coordinar trabajo con personal externo a la institución, como consultores y profesionales.		
• Atender solicitudes de personal, personas, niños, jóvenes e instituciones.		
• Supervisar y controlar las actividades del personal subalterno.		
• Procurar las objetivos del programa a su cargo, promover y motivar al personal para se cumplan con las metas de trabajo planificado.		
• Supervisar el cumplimiento de los acuerdos suscritos con consultores e instituciones externas.		
• Velar por el mantenimiento de maquinaria y otros asignados a su área.		
• Revisar y autorizar los documentos elaborados por el personal a su cargo.		
• Autorizar papelería y documentos que se generan en área de trabajo.		
• Coordinar con otras instituciones la ejecución de tareas tales como: Policía Nacional, ONGs, abogados, fiscales, jueces etc..		
• Revisar el avance de casos y visitar los juzgados con el objeto de agilizar los trámites respectivos.		

• Apoyar en la asesoría, investigación y planificación del programa de búsqueda de niños.		
• Tramitar la cotización de insumos, materiales y otros de uso de la Institución.		
• Comunicar a los medios de comunicación temas jurídicos, derechos humanos y situación general de la niñez y juventud.		
• Presentar informe de avance de trabajo de la unidad asignada y presentarla al jefe inmediato.		

Hoja No. 4, COORDINADOR DE PROGRAMA

	SI	NO
• Supervisar y coordinar el uso adecuado de los recursos asignados.		
• Coordinar las actividades con el personal a su cargo.		
• Analizar y resolver problemas de trabajo planteados de su competencia.		
• Realizar otras tareas y funciones que el jefe inmediato le solicite.		

Hoja No. 5, COORDINADOR DE PROGRAMA

	SI	NO
7.3 ACTIVIDADES MENSUALES, TRIMESTRALES Y/O EVENTUALES:		
• Elaborar planes de trabajo de su área cuando el jefe inmediato así lo solicite.		
• Elaborar informe de planes de trabajo de su respectiva área.		
• Coordinar la evaluación de trabajo de su respectiva área, siguiendo con los lineamientos establecidos.		
• Monitorear la ejecución del programa de trabajo asignado.		
• Elaborar y ejecutar nuevos programas de trabajo, proponiendo mecanismos.		
• Atender a personas externas a la Institución, por ejemplo donadores, reportes, etc., que visitan los programas.		
• Elaborar informes de incidentes ocurridos relacionados con los programas asignados a su cargo y presentarlos al jefe inmediato.		
• Autorizar la atención médica hacia la población, velando por que se cumplan con las normas establecidas, tales como médicas, odontológicas, etc..		
• Autorizar el pago de facturas y recibos de gastos del programa a su cargo, velando por que se cumpla con las normas establecidos.		
• Dar a conocer la misión del programa asignado al personal y público en general.		
• Elaborar y autorizar el plan de vacaciones y		

permisos del personal a su cargo.		
• Organizar y autorizar actividades diversas en su área de trabajo de acuerdo a las políticas de la Institución.		
• Velar por capacitación del personal a su cargo.		
• Evaluar el desempeño del personal a su cargo.		
• Evaluar el presupuesto de gastos del programa asignado.		
• Revisar y coordinar talleres y cursos de capacitación para el personal y población atendida.		
• Elaborar plan de gastos del programa asignado y presentarlos al jefe inmediato.		
• Tramitar traslado de jóvenes, niños a sus lugares de origen.		
• Revisar y firmar las tarjetas de control de asistencia del personal a su cargo y enviarlos a Recursos Humanos.		
• Velar por que existan copias de seguridad en medios magnéticos de los registros, archivos y documentos de su área de trabajo.		

Hoja No. 6, COORDINADOR DE PROGRAMA

	SI	NO
• Atender y darle seguimiento las solicitudes de auditoria.		
• Atender diversas reuniones de trabajo con otras organizaciones, personas dentro del país y fuera de ella.		
• Revisar y autorizar solicitudes de útiles y suministros de oficina.		
• Coordinar trabajo con otras unidades de la Institución para resolver casos específicos.		
• Participar en foros de radio y televisión representando a la Institución en temas relacionas con el trato de niños y jóvenes, cuando le sean		

asignados por el jefe inmediato.		
• Participar en conferencias de radio y televisión, como vocero o acompañamiento de la Institución.		
• Participar como vocero de la Institución en diversos movimientos o agrupaciones afines.		
• Representar a las familias o víctimas para negociar acciones a su favor y proyectos generales con representantes del estado de Guatemala.		
• Coordinar trabajo con otras empresas consultoras, revisando propuestas institucionales de temas diversos como por ejemplo: prostitución, pornografía, explotación infantil, adopciones, tráfico de niños, trabajo infantil, etc., estudiando y elaborando propuestas jurídicas.		
• Revisar y autorizar horas extras de trabajo al personal a su cargo e informar a recursos humanos de las mismas.		

8. SUPERVISIÓN:

	SI	NO
8.1 REPORTA A:		
Director de Programas.		
8.2 SUPERVISA A:		
Psicólogos, Trabajadores Sociales, Educadores, Orientadores, Vigilantes, Procuradores, Enfermera, Supervisor, Voluntarios, personal de Mantenimiento. Investigador Jurídico, Secretaria,		

9. REQUISITOS DEL PUESTO:

	SI	NO
9.1 Educación:		
Cuarto (4) a quinto (5) año de estudios universitarios o pensum cerrado en carrera a fin al puesto. (Psicología, Sociología, Pedagogía y Abogado y Notario y otras afines)		
9.2 Experiencia:		
Tres(3) a cuatro(4) años en trabajos similares, en coordinación de programas similares, supervisión de personal, trabajo con niños de la calle. Ser proactivo, con disponibilidad de horario.		
Licencia de conducir vehículo.		
HORARIO:		
Lunes a viernes 8:00 a 5:00 PM (disponibilidad de horario)		

