

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS

***MANUAL DE ANALISIS DE PUESTOS  
PARA LA SELECCION DE PERSONAL***

*Informe Final de Investigación  
presentado al Honorable Consejo Directivo  
de la Escuela de Ciencias Psicológicas*

**POR**

**IRIS YADIRA JUAREZ MAYEN  
MIRNA LILIANA GARCIA MONTOYA**

**Previo a optar el título de  
Orientador Vocacional y Laboral  
En el grado académico de técnico**

**Guatemala, Octubre de 1996**

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
Biblioteca Central

2090  
1

# TRIBUNAL EXAMINADOR

Licenciado Abraham Cortez Mejía  
D I R E C T O R

Licenciada Miriam Elizabeth Ponce Ponce  
S E C R E T A R I A

Licenciado Felipe Alberto Soto Rodríguez  
R E P R E S E N T A N T E C L A U S T R O C A T E D R A T I C O S

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
TRIBUNAL EXAMINADOR





ESCUELA DE  
CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
Edificio M-5, Cda. Universitaria, zona 12  
Tels. 4760790-4, 4760985, ext. 490-1  
Directos: 4769902, 4767219, fax. 47699314  
GUAYEMALA, CENTROAMERICA

cc: Control Académico  
CIEPs.  
archivo

REG. 733-95

CODIPs. 714-96

DE ORDEN DE IMPRESION INFORME FINAL DE  
INVESTIGACION

Octubre 25 de 1996

Señoritas Estudiantes  
Iris Yadira Juárez Mayen  
Mirna Liliana García Montoya  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Edificio

Señoritas Estudiantes

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a ustedes, el Punto VIGESIMO QUINTO (25o.) del Acta TREINTA Y OCHO NOVENTA Y SEIS (38-96) de Consejo Directivo, de fecha 23 de octubre del año en curso, que copiado literalmente dice:

"VIGESIMO QUINTO: El Consejo Directivo conoce el expediente que contiene el Informe Final de Investigación titulado: "MANUAL DE ANALISIS DE PUESTOS PARA LA SELECCION DE PERSONAL", de la Carrera técnica ORIENTACION VOCACIONAL Y LABORAL, realizado por:

IRIS YADIRA JUAREZ MAYEN

CARNET No. 27-17088

MIRNA LILIANA GARCIA MONTOYA

CARNET No. 27-19492

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por el Licenciado Víctor Manuel Ordóñez Oliva y revisado por la Licenciada Edith Ríos de Maldonado.

Con base en lo anterior, el Consejo Directivo AUTORIZA LA IMPRESION del mismo para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para elaborar Investigación o Tesis, con fines de graduación profesional."

Atentamente,

" ID Y ENSEÑAD A TODOS "

  
Licenciada Miriam Elizabeth Ponce Ponce  
SECRETARIA

/Rosy





ESUELA DE  
NCIAS PSICOLOGICAS  
-5, Cda. Universitaria, zona 12  
60790-4, 4760985, ext. 490-1  
4769902, 4767219, fax. 4769914  
EMALA, CENTROAMERICA

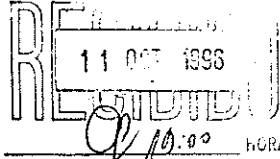
CIEPs.084-96

REG. 733-95

Guatemala, 11 de octubre de 1,996.

INFORME FINAL

Universidad de San Carlos  
ESC. CIENCIAS PSICOLOGICAS



SEÑORES CONSEJO DIRECTIVO  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS  
EDIFICIO

SEÑORES CONSEJO DIRECTIVO:

Me dirijo a ustedes para informarles que la Licenciada Edith Ríos de Maldonado, ha procedido a la revisión y aprobación del INFORME FINAL DE INVESTIGACION, titulado:

"MANUAL DE ANALISIS DE PUESTOS PARA LA SELECCION DE PERSONAL"

CARRERA: ORIENTACION VOCACIONAL Y LABORAL

ELABORADO POR:

CARNE No.

IRIS YADIRA JUAREZ MAYEN  
MIRNA LILIANA GARCIA MONTOYA

27-17088  
27-19492

Agradeceré se sirvan continuar con los trámites correspondientes.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

*Edith Ríos de Maldonado*  
LICDA. EDITH RÍOS DE MALDONADO  
COORDINADORA  
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGIA

ERDM/edr  
c.c. Docente Revisor  
archivo





CIEPs. 083-96

ESOLELA DE  
ENCIAS PSICOLOGICAS

M-5, Cda. Universitaria, zona 12  
760790-4, 4760985, ext. 490-1  
4769902, 4767219, fax. 4769914  
TEMALA, CENTROAMERICA

Guatemala,

11 de octubre de 1,996.

LICENCIADA  
EDITH RIOS DE MALDONADO, COORDINADORA  
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGIA  
EDIFICIO

LICENCIADA RIOS:

Me dirijo a usted para informarle que he procedido a la  
revisión del INFORME FINAL DE INVESTIGACION, titulado:

"MANUAL DE ANALISIS DE PUESTOS PARA LA SELECCION DE PERSONAL"

CARRERA: ORIENTACION VOCACIONAL Y LABORAL

ELABORADO POR:

CARNE No.

IRIS YADIRA JUAREZ MAYEN  
MIRNA LILIANA GARCIA MONTOYA

27-17088  
27-19492

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos  
establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología,  
emito DICTAMEN FAVORABLE, y solicito continuar con los trámites  
correspondientes.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAR A TODOS"

*Edith Rios de Maldonado*  
LICDA. EDITH RIOS DE MALDONADO  
DOCENTE REVISOR



c.c. archivo  
Docente Revisor

Guatemala, 14 de septiembre de 1996

Licenciada  
Edith Ríos de Maldonado  
Coordinadora del Departamento  
de Investigaciones en Psicología  
Edificio

Respetable licenciada:


Atentamente me dirijo a usted para informarle que he procedido a asesorar el INFORME FINAL del trabajo de investigación titulado "UNA PROPUESTA DE ANALISIS DE PUESTOS PARA LA SELECCION DE PERSONAL", el cual fue realizado por las estudiantes

Nombre	Carnet
IRIS YADIRA JUAREZ MAYEN	9317088
MIRNA LILIANA GARCIA MONTOYA	9319492

CARRERA: ORIENTACION VOCACIONAL Y LABORAL

Considerando que dicho trabajo cumple con los requisitos de una investigación, en mi calidad de asesor doy la aprobación correspondiente, rogándole seguir con los trámites correspondientes.

Atentamente

  
Lic. Victor Manuel Ordoñez Oliva  
Colegiado No. 4270  
Asesor

Licenciado  
**VICTOR MANUEL ORDOÑEZ OLIVA**  
Psicólogo



ESCUELA DE  
CIAS PSICOLOGICAS  
EDIFICIOS 'M-S, M-3'  
UNIVERSITARIA ZONA 12  
OS 760730-94 Y 760985-86  
MALA, CENTRO AMERICA

cc.: Control Acad.  
CIEPs.  
archivo

REG. 733-95

CODIPs. 614-95

APROBACION DE PROYECTO DE INVESTIGACION Y  
NOMBRAMIENTO DE ASESOR

2 de noviembre de 1995

Señoritas Estudiantes  
IRIS YADIRA JUAREZ MAYEN  
MIRNA LILIANA GARCIA MONTOYA  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Edificio

Señoritas Estudiantes

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a ustedes, el Punto DECIMO CUARTO (14o.) del Acta TREINTA Y TRES NOVENTA Y CINCO (33-95) de Consejo Directivo, de fecha 28 de septiembre del año en curso , que copiado literalmente dice:

"DECIMO CUARTO: El Consejo Directivo conoce el expediente que contiene el Proyecto de Investigación titulado: "UNA PROPUESTA DE ANALISIS DE PUESTOS PARA SELECCION DE PERSONAL", de la carrera: ORIENTACION VOCACIONAL Y LABORAL, presentado por:

IRIS YADIRA JUAREZ MAYEN

CARNET No.27-17088

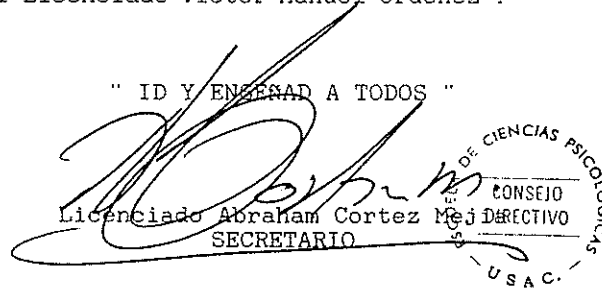
MIRNA LILIANA GARCIA MONTOYA

CARNET No.27-19492

El Consejo Directivo considerando que el proyecto en referencia satisface los requisitos metodológicos exigidos por el Centro de Investigaciones en Psicología -CIEPs., resuelve aprobarlo y nombrar como asesor al Licenciado Víctor Manuel Ordóñez ."- - - - -

Atentamente,

" ID Y ENSEÑAD A TODOS "

  
Licenciado Abraham Cortez Mejía  
SECRETARIO  
CONSEJO DIRECTIVO  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS  
U.S.A.C.

/Lillian

## ACTO QUE DEDICO

- DIOS: Por ser la luz de mi camino y permitir que alcance una de mis metas en la vida.
- MIS PADRES: Juan Antonio y María del Carmen, por ser la base de mis triunfos y deseos de superación.
- MIS HIJOS: David Antonio y Victoria Alejandra, para quienes seguiré buscando su seguridad y de quienes deseo todo su amor y admiración.
- VICTOR: Por su inmenso amor y comprensión y a quien admiro como ejemplo de triunfo.



### ACTO QUE DEDICO

- A DIOS: Por colocar en mi el soplo de vida  
y darme las energías necesarias para  
alcanzar este triunfo
- A MI MADRE: Rosa Lidia Mayén de Juárez  
Por brindarme su total apoyo por ser  
mi angel y el ser más dulce que conozco  
Este éxito también es suyo.
- A MIS HERMANOS: Milton Giovanni, Celeste Karina y  
José René Juárez Mayén, como ejemplo  
de esfuerzo.
- A MIS AMIGOS: Ingrid, Jheny, Mirna, Miguel Angel,  
Luis y Harris. Gracias por todo su  
apoyo y amistad.
- A USTED: Muy Atentamente

**PADRINOS DE GRADUACION**

DE IRIS YADIRA JUAREZ MAYEN

LICENCIADA: EDITH RIOS DE MALDONADO

LICENCIADO: JOSE POSADAS

DE MIRNA LILIANA GARCIA MONTOYA

LICENCIADO: VICTOR MANUEL ORDOÑEZ OLIVA

## AGRADECIMIENTO

A: El pueblo de Guatemala, por costear parte de mis estudios y permitirme con ésto ser una guatemalteca productiva.

Universidad de San Carlos de Guatemala  
Por ser mi casa de formación profesional.

       Mi tío Carlos Augusto Samayoa, por brindarme su ayuda y apoyo incondicional cuando más la necesité.

Los licenciados:  
Edith Ríos de Maldonado y Víctor Manuel Ordóñez Oliva, por su valiosa asesoría en la realización del presente trabajo.

Mi Patria Guatemala.

## PROLOGO

Desde el punto de vista científico y metodológico, las investigaciones poseen una gran importancia, pues se basan en presentar los elementos adecuados para el abordamiento de determinados problemas.

En el caso de la presente investigación, el problema fundamental es la contratación de la persona adecuada para determinado puesto, por medio de técnicas apropiadas. De no ser así podría crear una serie de factores perjudiciales para la Empresa, lo que no permitiría la optimización de las actividades de la misma.

De lo antes expuesto surgió la inquietud de realizar una Propuesta de Análisis de Puestos para la Selección de Personal, ya que la gran mayoría de Empresas en Guatemala, no cuentan con las personas idóneas para que ocupen determinado puesto debido a que no se toman en cuenta las características de éste, ni el tipo de persona para ocuparlo, debido a que la selección se hace de una manera no profesional, lo que repercute en Deserción de Personal, Insatisfacción en el puesto, Ineficiencia de las tareas y baja Productividad para la Empresa.

Este estudio trata de brindar a estudiantes y profesionales que participan en la Administración del Departamento de Recursos Humanos de una Empresa para la Selección de Personal,

una guía basada en indicadores más adecuados y con características que más se ajusten al puesto.

Una Empresa que selecciona su personal basado en Análisis de Puestos, está obteniendo el recurso humano que posee las características para desempeñarse en el puesto que le sea asignado. De ahí que es necesario que se ejecuten todos los pasos que dicta el proceso técnico de la Selección de Personal.

## CAPITULO I

### INTRODUCCION

durante largos años las organizaciones se dedicaron a ubicar a sus trabajadores partiendo de supuestos o utilizando medios empíricos para encontrar a la persona que pudiera desempeñarse en los puestos que tenía vacantes.

Poco a poco las necesidades de encontrar al personal mejor calificado fueron más exigentes, debido a la gama de actividades que se desarrollan en cada uno de los puestos, aunado a ello, las especializaciones que se están alcanzando en el aspecto tecnológico, así como en el uso adecuado de los insumos.

Dentro de las actividades que realiza la Administración de Recursos Humanos, se encuentra el proporcionar a la Empresa el elemento humano más adecuado para que conjuntamente logren alcanzar los objetivos que persigue la organización y es de ahí de donde parte la necesidad de buscar "Al aspirante adecuado para ocupar el puesto adecuado".

En la actualidad la mayoría de Empresas son cuidadosas en seleccionar a su personal usando técnicas que les permitan detectar mejor al candidato, dentro de un grupo de personas que fueron previamente reclutadas.

Debido al auge que ha tomado este campo, nació la inquietud

tud de poner a la disposición los elementos teórico-prácticos, de una selección técnica, basada bajo los principios que dicta el Análisis de Puestos. En ésta se dan a conocer cuáles son las herramientas a usar en este proceso, y al mismo tiempo, se propone el orden lógico en que se debe desarrollar la Selección de Personal, para que los resultados sean los más aceptados.

Además este estudio, plasma la importancia que tiene para el proceso de Selección de Personal, el Análisis de Puestos, describiéndolo parte por parte, detallando cada paso para que quién se vea involucrado en un trabajo de esta naturaleza, pueda contar con los elementos que le permitan desarrollarlo con mayor eficiencia.

Por último, se presenta un Manual que contiene las pautas a seguir en la realización de un Análisis de Puestos y la importancia que reviste para el Proceso de Selección de Personal. En él se sugieren formatos, cuestionarios y formas de entrevistar para que el analista no se pierda en la tarea de recabar la información.

La investigación realizada fue de tipo documental, en la cual se tomaron en cuenta fuentes bibliográficas enfocadas hacia el área Industrial, entre las que se pueden mencionar: Documentos sobre Administración de Personal, Psicología Industrial, tesis y folletos.

También se tomaron en cuenta experiencias de algunos jefes de Departamento de Recursos Humanos que laboran en diferentes Empresas, seleccionando personal para diversos puestos en la Institución donde trabajan.

Para recabar información con los jefes del Departamento de Recursos Humanos, se utilizó un Cuestionario sobre Análisis de Puestos para la Selección de Personal, el cual constó de 12 preguntas, las que fueron elaboradas tomando en cuenta diversas áreas de interés para la realización de la propuesta y estudio previo para conformar ésta.

Entre las áreas que fueron enfocadas las preguntas del Cuestionario están: Importancia, Funcionalidad y Metodología de la elaboración del Análisis de Puestos.

Las preguntas fueron distribuidas de la siguiente manera: Preguntas 1,2,4,11 y 12, están directamente relacionadas con la importancia que se le debe dar al Análisis de Puestos en la Empresa para la adecuada Selección de personas para cada vacante.

Las preguntas 3,5,6 y 8, fueron enfocadas hacia la Funcionalidad del Análisis de Puestos en la Selección de Personal para que se realice en óptimas condiciones.

Las preguntas 7,9 y 10, se refieren a la Metodología que debe emplearse en la elaboración adecuada del Análisis de Puestos para que éste llene las expectativas deseadas para cada Empresa.





## CAPITULO II

### MARCO TEORICO Y REFERENCIAL

#### ANTECEDENTES.

Durante el transcurso de la humanidad se ha visto que el hombre ha ido evolucionando a diferencia de otras especies animales. Lo que distingue al hombre de otras especies es su cerebro, "pues si los sentidos juegan un papel tan importante en el ser humano no es porque éstos sean esencialmente diferentes que los de los mamíferos, sino por la extensión y complejidad de sus representaciones en el cerebro, o más exactamente en la corteza cerebral"(1).

Ya en su proceso de hominización el hombre se vió en la necesidad de trabajar para desarrollarse, pues dicha actividad le valió la subsistencia y el desarrollo de la especie.

#### TRABAJO.

Se puede decir que el trabajo es toda actividad física o intelectual obligatoria que la sociedad le exige al individuo que se impone con vistas a un fin determinado.

También se dice que el trabajo se diferencia del juego por ser de carácter forzado y coercitivo. El juego se abandona cuando cesa el interés, pero no se puede dejar el trabajo cuando se está fatigado.

Se dice entonces que el trabajo es "toda actividad inte-

-----  
(1) Schultz, Duane P. Psicología Industrial, (México, 1985, edit. Trillas). Pag. 71-79.

(2) Fiederich Dorsch, Diccionario de Psicología (Barcelona : Herder, 1981). Pag. 819.

lectual o corporal que conduce a un resultado que se había propuesto el sujeto. Trabajo es una actividad que se propone adquirir (ganar) medios para la subsistencia, para la satisfacción de las necesidades o deseos. (2)

Trabajo también se define como, una serie de actos agrupados en el tiempo y destinados a contribuir a un resultado final específico, para alcanzar un objetivo de manera confiable, de personas con niveles de entendimiento y habilidad necesarias para el éxito de un fin determinado, como satisfacción de necesidades, y en otras palabras, el contacto más directo para la evolución.

Conforme se fueron creando más necesidades en el trabajo fue haciendo más efectiva. Ya en las postrimerías del siglo XVIII, se da un fenómeno que marca el principio de la utilización de maquinarias más complejas para desarrollar las tareas con más rapidez y menos esfuerzo.

#### REVOLUCION INDUSTRIAL.

"Se le denomina en esta forma a los acontecimientos económicos y tecnológicos que conjuntamente transformaron a algunos países europeos en el siglo XVIII, produciendo así el moderno Capitalismo". (3).

Para que ello se diera fue necesario que se sufriera una transformación en la producción, se dió la tecnificación - aun\_

-----  
(3) Victor Ordóñez, "El Rol del Psicólogo Industrial". (Tesis, Guatemala, 1992). Pag. 28.

que fuera en forma rudimentaria, si lo comparamos con la actualidad- de la mano de obra.

También este fenómeno trajo consigo el mejoramiento del mercado y se dieron cambios significativos en el aprovechamiento del tiempo y esfuerzo.

La Revolución Industrial se inició en Inglaterra y Francia cuando se introdujo maquinaria al campo agrícola y en la Industria, la cual vino a desplazar algunas actividades que antes el hombre tenía que hacer por sí mismo.

Con la llegada de este fenómeno se vió beneficiada porque tuvo herramientas más tecnificadas para realizar las tareas en forma rápida y con menor esfuerzo.

Dentro de los acontecimientos que juegan un papel importante en la Revolución Industrial está la aparición de la máquina de vapor. Por otra parte, en la Industria se desarrolla el tejido de algodón, así como también se introduce el carbón mineral para las tareas en la Industria. Nace el ferrocarril que hace las tareas más rápidas y efectivas en lo que respecta a las transacciones comerciales; se sustituye el acero por el hierro.

Algunos historiadores coinciden en que debido a estos cambios tecnológicos en Gran Bretaña en los años intermedios del siglo XVIII donde 100 años después la población se triplicó, las ciudades crecieron y la agricultura pasó a ser significativa en casi la mitad de la producción nacional.

Anteriormente a ese fenómeno, el viejo sistema industrial estaba en manos de pequeños manufactureros independientes que

combinaban sus actividades industriales con las del campo, empleando en ellas a uno o dos operarios. Entre patron y trabajador existía una relación más bien amistosa y la clase capitalista estaba en la infancia; los talleres eran parte del hogar del empresario y las fábricas casi no existían.

De los adelantos obtenidos en esa época está la mecanización, la cual en alguna forma estaba sustituyendo la mano de obra, porque anteriormente la herramienta dependía de la habilidad de la persona.

En fin, cabe mencionar que en algún momento la mano de obra era desplazada por la maquinaria, pero también es cierto que el hombre se tiene que tecnificar para no quedar relegado por esa serie de inventos que se produjeron, pues la máquina siempre funcionará si hay un ser humano detrás de ella.

#### INDUSTRIA.

Ya para principios del siglo XX, el sistema Industrial se ha tecnificado y se ha dedicado a diferentes menesteres. Por eso Marvin D. Dunette muy acertadamente dice que "definiremos la Industria como el conjunto de todas las organizaciones dedicadas a crear bienes y servicios". (4).

Entonces se puede decir que la Industria abarca un campo bastante grande, que va desde las operaciones de transporte, transformación de materia prima, así como también se incluyen hospitales, clínicas, instituciones educativas, hoteles, tea-

---

(4) Marvin D. Dunette y Kirchner Waine. "Psicología Industrial". (México, Trillas, 1980) Pag. 14

tros, fábricas, agencias de publicidad, bancos, entre otros.

#### PSICOLOGIA INDUSTRIAL.

Es un concepto que extiende a los principios de los psicólogos y sus problemas relativos a seres humanos que operan en los negocios, y también en la Industria. Se aplica al campo de la industria y a los problemas propios de ella, la Psicología Industrial formula y modifica los procedimientos que ayudan a las condiciones de las empresas. La Psicología Industrial formula y modifica los procedimientos para estudiar la conducta humana y lo que hace; el psicólogo Industrial debe ser capaz de trabajar con una amplia gama de conductas humanas, sea sencillo o no. Implica, también, mejorar la productividad, disminuyendo la fatiga y penalidades de cada persona.

Uno de sus objetivos de su disciplina es reconocer las conclusiones que la ciencia dá en forma objetiva y basarse en datos reunidos como producto de la aplicación de un procedimiento definido.

En esta rama de la Psicología Industrial no se debe hacer a un lado la importancia del factor humano, en este caso el Psicólogo Industrial.

#### PSICOLOGO INDUSTRIAL.

Es la persona encargada de estudiar la conducta humana en todas sus formas, ya sea sencilla o compleja, dentro de una Industria,. Esto significa que el Psicólogo Industrial

es quien debe estudiar la conducta humana dentro del campo de los negocios y el que debe aplicar métodos y técnicas de la Psicología para que funcione bien una organización así como el ser humano que labora en ella.

Otra de sus funciones es la de seleccionar los mejores trabajadores, tratar de adaptar la maquinaria al hombre y mejorar el clima de la empresa; tratar de resolver algún problema de los trabajadores y ayudar en el beneficio de la empresa de una manera correcta con los principios generales que la misma posea.

Su campo de acción se puede encontrar en industrias, en organizaciones de consultoría, universidades, dependencias de gobierno, etc. Se interesa en los problemas complejos de la productividad humana, seguridad física, salud mental y ayuda a la resolución de los problemas administrativos. Se pueden mencionar algunas actividades que el Psicólogo Industrial desempeña dentro de su campo de acción:

- Administración de la empresa
- Administración del departamento de Recursos Humanos y dentro de este las tareas siguientes:
  - Elaboración de Análisis de Puestos
  - Reclutamiento y Selección de Personal
  - Inducción y capacitación
  - Motivación Humana
  - Psicología ingenieril
  - Estudio de la productividad
  - Higiene Laboral

## ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Se dice que para que una organización alcance sus metas no sólo debe contar con los recursos necesarios, sino que también los debe usar con efectividad. Desde siempre se han dividido los recursos de la administración en tres categorías:

- Los recursos humanos
- Los recursos financieros
- Los recursos tecnológicos

Estos recursos siempre han jugado un papel preponderante para el éxito de una empresa, especialmente el recurso humano, que ha ido adquiriendo una mayor relevancia últimamente.

Ese elemento común dentro de las empresas es el que lleva a cabo los avances o los errores de las organizaciones. por eso "no es exagerado afirmar que constituyen el recurso máspreciado. Si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos, instalaciones impecables, pero careciera de un conjunto de personas, o que estuvieran mal dirigidas, con escasos alicientes, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible"(5).

Cuando los recursos humanos se administran adecuadamente y se combinan con otros recursos se cimientan las bases de la producción de una sociedad.

Por lo tanto, la Administración de Recursos Humanos es una especialidad que se origina a consecuencia del crecimiento de las organiza-

---

(5) William B. Werther. Administración de Recursos Humanos.  
McGraw-Hill, México, 1991, Pág. 6



ciones y por la diversa gama de las tareas organizacionales. Ella trata del adecuado aprovechamiento, de la aplicación, del mantenimiento y del desarrollo de las personas dentro de las empresas.

La Administración de Recursos Humanos trabaja sobre dos grandes aspectos:

- Las organizaciones
- Las personas

Es esta administración la que debe integrar y coordinar los recursos de las organizaciones, tales como: personas, materiales, dinero, tiempo, espacio y otros, con miras a lograr objetivos definidos.

La Administración de Recursos Humanos consiste en la planificación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal. Esto significa mantener a las personas adecuadas dentro de la organización, trabajando y dando el máximo de sí con una actitud positiva y favorable, poniendo en juego no sólo la vida de la organización sino dándole a su recurso humano el bienestar adecuado para su desarrollo personal, por lo tanto el desafío número uno de esa administración es "lograr el mejoramiento de las organizaciones de las que formamos parte haciéndolas más eficientes y eficaces"(6).

Como se ve, es aquí donde entran perfectamente los principios de la Psicología Industrial y que van concatenados para ponerse en práctica en la Administración de Recursos Humanos.

---

(6) *Ibid.* Pág. 7

Las tareas que realiza la Administración de Recursos humanos son exactamente los que se mencionan anteriormente dentro de lo que es la Psicología Industrial.

Dentro de estas tareas y como fin de esta investigación está el Análisis de Puestos que constituye la piedra angular para preparar una serie de actividades dentro de la administración de la empresa, especialmente, el proceso de Selección de Personal.

Para profundizar en este estudio, se hará un esbozo de lo que es el Análisis de Puestos.

#### ANALISIS DE PUESTOS

Los puestos constituyen el elemento básico de productividad de toda organización. Si se han diseñado adecuadamente, la organización progresa hacia sus objetivos. De otra manera, la productividad se verá afectada.

El Análisis de Puestos consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización"(7).

Además se puede apuntar que es un estudio preciso de los diversos componentes de un puesto. Mediante el mismo se examinan los deberes y las condiciones de trabajo. Además las habilidades individuales que debe tener el trabajador.

Se puede decir que en la Psicología Industrial es de suma importancia el estudio y ejecución del Análisis de Puestos debido a que es ella quien estudia la conducta del recurso humano dentro de las

---

(7) Ibid. Pág. 67

organizaciones, y en vista de que el trabajo es una serie de pautas de conducta, son precisamente los psicólogos quienes tienen el conocimiento y las herramientas necesarias para su investigación.

Para adentrarse en el estudio de este proceso es necesario conceptualizar dos aspectos importantes: Análisis y Puesto.

#### ANALISIS

Método lógico que consiste en separar las diversas partes integrantes de un todo con el fin de estudiar en forma independiente cada una de ellas, así como las diversas relaciones que existen entre sí.

#### PUESTO

Conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que integran una unidad de trabajo, específica e impersonal. Término con que se conoce el cargo. Es recomendable que la identificación de puesto sea de corta dimensión, aún más, si fuera posible de una sola palabra que exprese la característica esencial del mismo.

#### INFORMACION PREVIA PARA EJECUTAR EL ANALISIS DE PUESTOS

Antes de estudiar cada puesto, los analistas estudian la organización; sus objetivos, sus características, sus insumos (personal, materiales y procedimientos), y los productos o servicios que brinda a la comunidad. Además estudian los informes que generan varias fuentes (la empresa, otras entidades, etc.).

#### IDENTIFICAR LOS PUESTOS QUE SE NECESITA ANALIZAR

El primer paso es la identificación del puesto. Si es una empresa pequeña, su ubicación es realmente sencilla. En una empresa grande

hay que recurrir a los organigramas vigentes o a una investigación directa con los empleados, supervisores o gerentes. También se puede consultar con el Análisis de Puestos anterior, pues aunque estén desactualizados, le brindan una guía al analista.

#### IMPORTANCIA DE LA REALIZACION DE UN CUESTIONARIO

Los cuestionarios para el Análisis de Puestos tienen como objetivo la identificación de labores, responsabilidades, habilidades, conocimiento y niveles de desempeño necesarios en un puesto específico.

#### ELEMENTOS DE UN ANALISIS DE PUESTOS

La descripción del puesto es un resumen detallado que va desde el encabezado, el nombre del puesto, los objetivos, las obligaciones y responsabilidades corrientes y ocasionales; los deberes administrativos y de supervisión; la autoridad; la relación de dependencia así como también las condiciones especiales de trabajo, como viajes, cambios de turnos, o algunas circunstancias excepcionales, entre otros factores de empleo. Es necesario hacer énfasis en que la descripción de puestos puede variar según las necesidades de cada empresa. Para una mejor comprensión se puede desglosar de la siguiente manera:

- a. Encabezado
- b. Identificación del puesto
- c. Descripción genérica
- d. Descripción específica
- e. Especificación del puesto
- f. Perfil del puesto.

a) Encabezado: En el se deben anotar los datos generales de

la organización o empresa, tales como:

- Razón social o nombre de la empresa
- Rama o giro (a qué se dedica la empresa)
- Domicilio legal (lugar dónde se ubica la empresa)

b) Identificación del puesto

- Nombre del puesto
- Clave del puesto
- Nivel jerárquico (dentro de la empresa)
- Ubicación del puesto (lugar donde se encuentra localizado dentro de la empresa).

- Sueldo (límite mínimo y máximo).
- Compensaciones
- Otro nombre del puesto
- Tipo de contrato (por obra determinada, tiempo, etc.).
- Tipo de puesto (sindicalizado o de confianza).
- Número de empleados en el puesto (cuántos trabajadores realizan la misma actividad).
- Jornada de trabajo (días y horas en las cuáles se desempeña el trabajo).
- Puesto inmediato superior
- Puesto inmediato inferior
- Supervisión recibida

c) Descripción genérica

Aquí se definen en forma de objetivos todas las actividades que

se realizan en el puesto en forma general.

d) Descripción específica

Se hace una exposición detallada de las actividades que el trabajador realiza en un puesto determinado. Todas las actividades deben de ser registradas en orden cronológico según la importancia de cada una. Además, es necesario registrar el tiempo en el cual se realizan las mismas.

e) Especificaciones del puesto

Las especificaciones son las calificaciones y aptitudes necesarias que debe poseer la persona para encajar adecuadamente en el puesto. Entre ellas se puede mencionar el grado de educación, capacitación, experiencias anteriores, factores físicos, emocionales y psicológicos.

Las especificaciones se derivan de la descripción del puesto que pone énfases en los requisitos óptimos para desempeñar el trabajo.

A estos requisitos se les llama factores, que a su vez están clasificados en categorías que son:

Habilidad

Esfuerzo

Responsabilidad

Condiciones de trabajo

**HABILIDAD**

- Conocimiento del equipo
- Conocimiento de herramientas
- Conocimiento de operaciones
- Conocimiento de métodos
- Adaptabilidad a diversos puestos
- Aptitud analítica

- Capacidad de persuasión
- Ingenio
- Iniciativa
- Destreza Manual
- Instrucción general
- Inventiva
- Experiencia

#### ESFUERZO

- Atención continua
- Esfuerzo físico
- Esfuerzo mental
- Esfuerzo auditivo
- Esfuerzo visual
- Tensión nerviosa

#### RESPONSABILIDAD

- Calidad
- Cantidad
- Datos confidenciales
- Dinero
- Costos
- Equipo
- Procesos
- Trabajo de otros
- Seguridad de otros
- Informes

## CONDICIONES DE TRABAJO

- Ambiente
- Calor
- Humedad
- Iluminación
- Polvo
- Frío
- Ruido
- Olores

### f) Perfil

Es el resumen de las características más importantes del puesto y personales, necesarias para desempeñarse en el puesto.

Los aspectos anteriormente descritos son los que se tienen que investigar y estudiar adecuadamente para alcanzar un resultado positivo en la elaboración de un Análisis de Puestos.

## APLICACION DE LA METODOLOGIA NECESARIA

La metodología a utilizar durante el proceso de Análisis de Puestos, debe permitir que se obtengan los mejores resultados por medio de la utilización óptima de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos. Dentro de estos aspectos están:

- a) La determinación de objetivos, o sea a dónde se quiere llegar.
- b) Establecimiento de un programa de trabajo; se debe evitar la improvisación, procediendo con orden.
- c) Fijación del presupuesto y determinación del método de recolección de datos a utilizar, según costo y tiempo.



#### REQUISITOS PARA REALIZAR EL ANALISIS DE PUESTOS

- a) Contar con la autorización o aprobación de dicho estudio, por parte de la gerencia de la empresa.
- b) Contar con los recursos humanos necesarios para llevar a cabo el estudio (personal más capacitado en el desempeño de los puestos que se van a analizar).
- c) Las personas que realizarán el Análisis de Puestos (analistas), deberán estar capacitadas para tal fin.
- d) Contar con una campaña de información y motivación para los trabajadores involucrados en el proceso (así se evitará la mala interpretación del mismo).
- e) En su caso, la participación del sindicato con el fin de que influya, tanto en el trabajador como en jefes o gerentes.

#### TECNICAS PARA RECABAR INFORMACION

Para poder recabar la información necesaria a fin de redactar las descripciones y especificaciones pueden utilizarse una o varias de las siguientes técnicas, eso sí, dependiendo del tiempo y presupuesto:

- a) Método del cuestionario: Se presenta un cuestionario debidamente estructurado con las preguntas adecuadas para que el entrevistado responda y describa sus deberes y responsabilidades. Lo que hay que decidir en este caso es que tan estructurad debe ser el cuestionario.
- b) Lista de verificación: El uso de este método implica presentarle al entrevistado una larga lista de enunciados, sobre las descripciones y especificaciones de su puesto, para que marque si desempeña

o no dicha tarea o si se debe poseer determinada característica.

c) Método del diario de campo: Se pide a los ocupantes del puesto, que registren sus actividades cotidianas, utilizando algún tipo de diario o cuaderno de notas.

d) Entrevista individual o grupal: Es una de las formas más utilizadas para recabar información Su uso generalizado refleja muchas ventajas. Esta se desarrolla en una plática con el entrevistado, tocando aspectos relacionados al conocimiento del puesto analizado.

e) Entrevista de observación: Estas se realizan directamente en el puesto de trabajo. Se observa e interroga al mismo tiempo.

Estas son las técnicas más utilizadas para la recabación de información, pero el analista tendrá que decidir cuál es la que más se ajusta a su tiempo y presupuesto.

Para realizar esta actividad existen dos fuentes fundamentales de información:

El trabajador que desempeña en ese momento el puesto analizado y el jefe o supervisor directo, ya que son ellos los que más conocen los aspectos relacionados con el puesto.

#### EL ANALISIS DEL MATERIAL

Hay dos etapas por las que debe atravesar el analista antes de destilar la información que ha recabado para redactar un primer cotejo. La primera consiste en eliminar toda la información inexacta o inútil y la segunda en descartar opiniones, tanto del trabajador como del supervisor entrevistados.

Una vez que los datos recopilados hayan sido revisados por el

analista, éste redacta su informe en el formulario previamente establecido y adecuado para ello.

Ya en borrador el analista debe enviar su informe sobre el análisis que ha realizado, tanto a la persona que entrevistó en el puesto, así como al supervisor o jefe de él, para que realicen las enmiendas que consideren pertinentes.

Como tarea final, el analista procederá a presentar su informe ya con toda la información debidamente ordenada.

#### **BENEFICIOS QUE BRINDA EL ANALISIS DE PUESTOS**

La elaboración de los Análisis de Puestos redundará en beneficios para la empresa misma, los supervisores, los trabajadores y el departamento de Recursos Humanos.

Para la empresa porque le señala las lagunas que existen en la organización del trabajo y el encadenamiento de puestos y funciones.

Para los jefes del departamento, porque les facilita buscar al trabajador más apto para determinado puesto, pues con el Análisis de Puestos sabrá cuáles son los deberes y las habilidades individuales que se deben de poseer para llenar dicho puesto.

En lo que respecta al beneficio hacia el trabajador, le ayuda a conocer lo que debe de realizar, le señala sus responsabilidades y le ayuda a trabajar adecuadamente.

al Departamento de Recursos Humanos le beneficia al indicarle cuáles son las técnicas que debe aplicar. Le orienta en el PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL y le permite colocar al trabajador en el puesto más adecuado, conforme sus aptitudes.

## APLICACION Y UTILIZACION

El Análisis de Puestos puede tener diferentes aplicaciones y utilizaciones, dentro de las que se destaca el Reclutamiento y Selección de Personal entre otras.

El motivo principal de esta propuesta radica en proporcionar los parámetros que dicta el Análisis de Puestos en función del Proceso de Selección de Personal, es por ello que se hará saber por qué éste es la piedra angular para desarrollar en forma eficiente la Selección de Personal.

## CONCORDANCIA ENTR LA GENTE Y LOS PUESTOS

El proceso de reclutamiento, por lo general, atrae un número de solicitantes -como es su objetivo-, cuyas aptitudes es necesario medir tomando en cuenta los requisitos del puesto que han sido debidamente estudiados en el Análisis de Puestos.

Las personas responsables de tomar decisiones de Selección deben contar con la información adecuada para realizarla. Además es necesario contar con conocimientos acerca de los puestos vacantes.

Los factores como habilidad, esfuerzo, responsabilidad y exigencias físicas representan la base para determinar qué tipo de información es necesario obtener del solicitante, de sus empleadores anteriores o de otras fuentes de referencia.

Las especificaciones del puesto también constituyen la base para aplicar cualquier prueba de empleo. Se ha demostrado que si se cuenta con información completa y no ambigua se reduce el margen de error y se le facilita al entrevistador diferenciar entre los solicitantes calificados y los no calificados.

rápida si el candidato cuenta con los requisitos indispensables para cubrir satisfactoriamente el puesto.

#### b) Solicitud de Empleo

Es un cuestionario debidamente estructurado, que deberá contener los datos relevantes del candidato.

Dentro de los aspectos que debe contener la solicitud se encuentran: datos personales (edad, nombre, sexo, estado civil, otros).

Los datos escolares que están relacionados con la preparación académica, desde su inicio hasta su fin.

También debe incluir aspectos sobre la experiencia laboral pues proporciona una visión general de la experiencia del candidato en el desarrollo de su actividad.

Es importante tomar en cuenta aspectos relacionados con el progreso en cada empleo, se analiza la clase y número de cargos ocupados y los salarios obtenidos.

Por último se tiene que incluir aspectos sobre la estabilidad laboral, para poder determinar si el candidato se ha mostrado insatisfecho muy a menudo, o bien por el contrario se puede concluir que es un aspirante que se adapta al trabajo.

#### c) Entrevista Inicial

Esta entrevista tiene la finalidad de corroborar los datos obtenidos en la solicitud, además, tener un contacto visual con el candidato y hacer un registro por medio de la observación de la conducta del postulante; suele ser de 15 minutos. En ella se puede hablar sobre aspectos generales y factores del puesto. Aquí se aclararán dudas que surjan del estudio de la solicitud y del currículum vitae. Se puede decir que este es el primer filtro evaluativo de los candidatos antes de pasar a la evaluación técnica y psicológica.

#### d) Evaluación Técnica

Todo puesto requiere de ciertos conocimientos para ser desempeñados en forma adecuada, por lo que se hace necesario elaborar pruebas que vayan de acuerdo con las tareas específicas del puesto. Ello permitirá satisfacer la necesidad de averiguar que tan capacitado está el postulante para desempeñarse en el trabajo.

Dependiendo de los resultados aquí obtenidos, el postulante podrá seguir con las siguientes fases de selección.

#### e) Evaluación Psicológica

Una de las etapas más importantes de la selección es la evaluación psicológica. En ella se reúnen los datos de capacidad intelectual y emocional del candidato.

Para que esta evaluación rinda los frutos deseados es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Nivel de aplicación
- Características del perfil
- Tiempo de aplicación
- Costo

Para la evaluación y aplicación de las baterías de test psicológicos se deben tomar en cuenta cuatro aspectos importantes:

- Inteligencia
- Aptitud
- Intereses
- Personalidad

Antes de iniciar esta parte, se deberá tener planeado el lugar de aplicación, los materiales y el tiempo requerido con el fin del manejo de estos instrumentos sea secuencial

#### f) Estudio Socioeconómico

Este estudio permite verificar de una manera directa y objetiva las condiciones en que se desenvuelve el postulante. En ella se confrontan los datos proporcionados por el candidato en la solicitud y durante la entrevista inicial. Es necesario conocer para bien del proceso, sus condiciones de vida, sus relaciones familiares, referencias personales.

Este estudio lo realiza una persona del Departamento de Recursos Humanos especializada para tal fin.

Se puede realizar por medios telefónicos, por oficios dirigidos a las personas que se apuntan como referencias.

También se pueden realizar entrevistas directas con el candidato investigado. Además se contempla corroborar la autenticidad de antecedentes penales, cartas de recomendación y cartas de trabajos anteriores.

#### g) Entrevista de Selección

Esta entrevista consiste en una plática formal y profunda, conducida para evaluar si hay idoneidad entre el solicitante y el puesto vacante.

La finalidad de la entrevista dentro del proceso de selección es valorar los datos obtenidos en los pasos anteriores. Además sirve para profundizar en información relevante para el puesto en mención (con base en el Análisis de Puestos).

El entrevistador se tiene que fijar como objetivo el responderse a dos preguntas claves: ¿Puede el candidato desempeñar el puesto?, ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado

el puesto?

Resulta de gran ayuda contar con una guía de entrevista, como apoyo para evitar la omisión de áreas importantes y para garantizar una secuencia lógica de la misma.

#### h) Examen Médico

Este examen se realiza para conocer si el candidato posee la capacidad física para desempeñar su trabajo sin consecuencias negativas para él o para las personas que lo rodean en su nuevo trabajo. También se realiza para prevenir futuros accidentes, como para evitar que las personas se ausenten con frecuencia debido a sus constantes quebrantos de salud.

#### i) Conclusión

Aquí se integran todos los datos obtenidos a través de las diferentes etapas del proceso de selección analizándose todas las características del aspirante, comparándolas siempre con el perfil del puesto, de tal modo que pueda llegar a la emisión de un juicio valorativo sobre la aceptación o no del aspirante.

Las conclusiones se pueden presentar de tres maneras diferentes:

- Conclusión Abierta: es la que se construye en forma de oficio y debe contener el nombre del candidato y el puesto para el que es propuesto; resultados obtenidos en las pruebas aplicadas; en ella se se elabora un diagnóstico y un pronóstico.

- Conclusión cerrada: Los resultados se expresan en forma de gráfica a través de rangos, números de cero a cien en forma porcentual o indicando las puntuaciones escala.

- Conclusión mixta: es la combinación de las dos formas anteriores.



#### j) Decisión

Constituye el hecho de aceptar o rechazar al candidato. Quien toma esta decisión final podría ser el jefe del departamento donde existe la plaza, el jefe de personal o inclusive el gerente, pero tal decisión deberá ser apoyada por todo el proceso que anteriormente se describe.

#### k) Contratación

Esta es la etapa que formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa. El postulante es invitado a una entrevista y en ella se le hace el ofrecimiento formal del puesto. En esta reunión se tienen que explicar todos los detalles del ofrecimiento y responder todas las preguntas que formule el candidato.

Como conclusión se puede decir que el proceso de selección proporciona tanta información confiable y válida del solicitante que permite determinar si concuerdan con precisión las características personales de éste con las especificaciones del puesto. La información obtenida debe estar claramente relacionada con el puesto y predecir el éxito en el mismo.

CAPITULO III  
MANUAL DE ANALISIS DE PUESTOS PARA  
LA SELECCION DE PERSONAL

-31-

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
Biblioteca Central

## INTRODUCCION

Este Manual lo ponemos en manos de quienes estén interesados en seguir los lineamientos que dicta el Análisis de Puestos para poner en práctica diferentes programas, especialmente del Proceso de Selección de personal, tanto en empresas privadas como instituciones públicas. En él se podrán encontrar formatos diseñados especialmente para recabar la información de los puestos que se deseen evaluar.

En este Manual presentamos una guía de cómo proceder en la realización de un Análisis de Puestos. Se proporcionan consejos sobre la forma de entrevistar a los trabajadores de los puestos a investigar, así como a los jefes o supervisores de éstos.

Se hace énfasis en la elaboración del perfil del puesto, ya que con ello se tendrá un resumen detallado de los aspectos más importantes del puesto.

Al utilizar este Manual en la empresa, ésta tendrá la seguridad de estar realizando un proceso técnico de Selección de Personal, sobre bases sólidas, firmes y confiables.

Es por ello que se considera que el Manual descrito a continuación redundará en beneficios, tanto económicos, como de la calidad de los trabajadores que se seleccionen a partir de los lineamientos que aquí se detallan.

## OBJETIVOS

- Ofrecer a profesionales, empresarios, gerentes, directores y todas aquellas personas que tienen relación con Selección de Personal, en empresas públicas o privadas, un Manual de Análisis de Puestos, que le sirva de guía para elaborar sus perfiles de puestos.
- Dar a conocer a todas aquellas personas que se relacionan con la Selección de Personal, los fundamentos teóricos de ésta.

## JUSTIFICACION

Este manual ha sido concebido con la finalidad de contribuir, en alguna medida, para quien esté interesado en trabajar en el área de Selección de Personal pueda contar con un instrumento que le permita obtener las herramientas para conocer y posteriormente poder poner en práctica un estudio sobre Análisis de Puestos dentro de la empresa.

Este Manual, creemos, será de utilidad para cualquier profesional o departamento de Recursos Humanos, ya que partiendo de estos principios, pueda ejecutar, no sólo Selección de Personal, sino también, programas de capacitación, inducción y desarrollo y motivación.

Al utilizarse este Manual como guía, se tendrá mayor seguridad de que el personal seleccionado estará mejor ubicado porque sus habilidades, intereses y conocimientos especiales, irán afines a las especificaciones del puesto, logrando con ello, obtener beneficios económicos, de rendimiento, y de mayor prestigio para la organización, así mismo, desde el punto de vista humano: Satisfacción y realización personal del trabajador.

## MANUAL DE ANALISIS DE PUESTOS

Para que toda empresa funcione efectivamente, tiene que recibir de cada uno de sus miembros el aporte de su máxima contribución y la cual llegará en mejor forma si dentro de la organización existen unidades de trabajo que un individuo sea capaz de desempeñar adecuadamente.

La división del trabajo en puestos separados deberá facilitar no solamente la administración de las tareas que han de ejecutarse sino también la Selección, Desarrollo y Motivación del personal que ocupa estos puestos. La tarea de organizar y establecer los deberes de cada puesto en una empresa, es una función muy importante de la administración de personal y tiene que recibir la mayor atención posible.

En condiciones ideales los deberes de un puesto son unidades naturales de trabajo similares y relacionadas entre sí. Es importante que sean claros y distintos de los deberes de otros puestos para reducir, al mínimo, la confusión y conflictos entre los empleados y para permitirles reconocer lo que se espera de ellos.

Dentro de una empresa se diseña cada puesto para facilitar el logro de los objetivos de ésta, ya que cada puesto constituye una parte de la empresa de la cual es directamente responsable una persona. Resulta que es una unidad importante y básica. El puesto proporciona el medio para dividir y asignar la función, autoridad y responsabilidad que debe ser ejercida por quien se desempeña en ese puesto. Con frecuencia se puede observar que hay ineficiencia en un puesto, pero esto radica no sólo en la persona que lo desempeña, sino que en la

organización misma.

El desempeño del puesto puede tener efectos sobre las personas que lo desempeñan, ya que éste representa el escalón que ocupa dentro de la organización y desde el cual espera moverse hacia arriba o en algunos casos resbalar hacia abajo.

#### IMPORTANCIA DEL ANALISIS DE PUESTOS

La existencia del Análisis de Puestos en las empresas se justifica porque presta un auxilio y una base sólida de donde partir para desarrollar diversas actividades que coadyuven a la eficiencia en la productividad de la tarea. Proporciona elementos básicos para desarrollar programas de capacitación, motivación y selección de personal, entre otros.

#### EL ANALISIS DE PUESTOS BASE DE LA SELECCION DE PERSONAL

Este estudio tiene significancia para el Proceso de Selección de Personal porque si la empresa no establece exáctamente cuáles son los requerimientos indispensables de un puesto, tampoco tendrá noción -o lo hará a tientas- de cuál debe ser el rendimiento deseado que se debe esperar de un trabajador y desconocerá las cualidades que se deben de poseer para ocuparlo convenientemente.

Para prevenir problemas es necesario contar con un estudio minucioso como el que brinda el Análisis de Puestos, porque de él partirán las directrices para desarrollar un Proceso de Selección de Personal en forma técnica y adecuada, que permita el contratar a la persona idónea.

## ASPECTOS A CONSIDERAR EN UN ANALISIS DE PUESTOS

- A. Primeramente hay que tener claros los objetivos que se persiguen alcanzar
- B. Se tiene que tomar en cuenta en el programa de Análisis de Puestos el tiempo disponible y la situación económica de la organización.
- C. Se debe partir del punto que el programa sea realista y se ajuste a las posibilidades de la Institución.
- D. Se debe estar seguro y preparado sobre las técnicas de recolección de información a utilizar.

Para esto último se recomienda que sea utilizada una técnica que se adecúe al tiempo disponible y grado de educación de las personas entrevistadas.

El utilizar la técnica adecuada redundará en la buena obtención de la información, por lo que se sugiere que se estudie minuciosamente cuál técnica es la más apropiada; es conveniente aclarar que se pueden utilizar una o más técnicas.

- E. Se considera necesario que el analista estudie cada uno de los puestos a investigar y a la organización, partiendo de sus objetivos, sus características, así como los productos o servicios que brinda a la sociedad.
- F. Es aconsejable que el analista cuente con la autorización para la implantación de un programa, ya que con ello podrá obtener los recursos necesarios para realizar su trabajo sin contratiempos. De acuerdo a la experiencia de los especialistas consultados para cimentar adecuadamente este Manual, se hace necesario que el Análisis de Puestos sea elaborado con el personal más capacitado en



el desempeño de los puestos a analizar. Además los analistas deberán poseer basta experiencia en el ejercicio de dichos estudios.

G. Es necesario contar con una campaña de información y motivación dentro de todo el personal de la empresa y sobre todo con los trabajadores involucrados en el proceso, para evitar tergiversaciones y malas interpretaciones por la aplicación de dicho estudio.

#### ELABORACION DE UN FORMATO

Como la finalidad del Análisis de Puestos es describir, en términos específicos la naturaleza exacta de las tareas ejecutadas en determinado puesto, así como las especificaciones de éste, la elaboración previa de un formato se hace necesaria, para almacenar toda la información recabada en un orden lógico y coherente. El formato debe partir desde la identificación del puesto, responsabilidades, habilidades, conocimiento y niveles de desempeño.

Es menester hacer saber que este formato o cuestionario debe contener todos los aspectos que se enumeran como las partes de un Análisis de Puestos.

Para los analistas o quienes se estén preparando en este campo, se les presenta una guía de como se deben realizar esta clase de formatos.

En el formato que se diseñe para el efecto se tiene que contemplar el incluir cada una de las partes de que consta el Análisis de Puestos y que fueron debidamente descritas en el marco teórico de esta propuesta. Conviene detallarlo en orden lógico para que permita aclarar cualquier duda que surja.

CUESTIONARIO PARA ANALISIS DE PUESTOS

FECHA \_\_\_\_\_

NOMBRE DE LA EMPRESA \_\_\_\_\_

DIRECCION \_\_\_\_\_

A QUE SE DEDICA \_\_\_\_\_

Nombre del Puesto \_\_\_\_\_ Clave \_\_\_\_\_

Departamento \_\_\_\_\_ No. empleados \_\_\_\_\_

Objetivos del Puesto \_\_\_\_\_

Jefe Inmediato Superior \_\_\_\_\_

Puesto Inmediato:

Superior \_\_\_\_\_

Inferior \_\_\_\_\_

A qué puesto puede ser promovido \_\_\_\_\_

Supervisión recibida \_\_\_\_\_

Supervisión dada \_\_\_\_\_

Relac  
Relación con otros departamentos \_\_\_\_\_

Actividades generales \_\_\_\_\_

Obligaciones corrientes \_\_\_\_\_

Obligaciones ocasionales \_\_\_\_\_

Obligaciones internas \_\_\_\_\_

Obligaciones externas \_\_\_\_\_

Obligaciones administrativas y de supervisión \_\_\_\_\_

Autoridad del puesto \_\_\_\_\_

1. Rango de Sueldo:

Mínimo \_\_\_\_\_

Máxima \_\_\_\_\_

2. Relación laboral

Tipo de contrato: Definido por contrato \_\_\_\_\_  
Independiente \_\_\_\_\_

Tiempo: Anual \_\_\_\_\_  
Trimestral \_\_\_\_\_

3. Compensaciones \_\_\_\_\_

4. Jornadas de trabajo

Diurna (8 hrs) \_\_\_\_\_ Mixta (7 hrs) \_\_\_\_\_  
Nocturna (6 hrs) \_\_\_\_\_ Otra \_\_\_\_\_

5. Tipo de puesto

Sindicalizado \_\_\_\_\_  
Confianza \_\_\_\_\_

6. Educación

Mínimo 6o de primaria \_\_\_\_\_ Mínimo 3o. básico \_\_\_\_\_  
Título de Educación Media \_\_\_\_\_ Cert 2 años Univ. \_\_\_\_\_  
Cierre de pensum Univer. \_\_\_\_\_ Título Univ. \_\_\_\_\_  
Título maestría \_\_\_\_\_ Tit. doctorado \_\_\_\_\_

Otros idiomas (especificar) \_\_\_\_\_

Cursos adicionales \_\_\_\_\_

7. Experiencia

Ninguna \_\_\_\_\_ Días \_\_\_\_\_  
Meses \_\_\_\_\_ Años \_\_\_\_\_

8. Adiestramiento

General \_\_\_\_\_ Específico al puesto \_\_\_\_\_  
Otros \_\_\_\_\_

Características personales

1. Físicas

1.1. Manejo de material pesado Pocas veces \_\_\_\_\_  
Con frecuencia \_\_\_\_\_  
En ocasiones \_\_\_\_\_

1.2. Posiciones incómodas Pocas veces \_\_\_\_\_  
Con frecuencia \_\_\_\_\_  
En ocasiones \_\_\_\_\_

1.3. Velocidad excesiva del trabajo Pocas veces \_\_\_\_\_  
Con frecuencia \_\_\_\_\_  
En ocasiones \_\_\_\_\_

- 1.4. Requerimientos sensoriales
  - Ver \_\_\_\_\_
  - Oír \_\_\_\_\_
  - Tocar \_\_\_\_\_
  - Oler \_\_\_\_\_
  - Hablar \_\_\_\_\_
- 1.5. Requerimientos motores
  - Fuerza \_\_\_\_\_
  - Física \_\_\_\_\_
- 1.6. Estatura
  - Mínima \_\_\_\_\_
  - Máxima \_\_\_\_\_
- 1.7. Peso
  - Mínimo \_\_\_\_\_
  - Máximo \_\_\_\_\_
- 1.8. Salud \_\_\_\_\_

2. Psíquicas y Sociales

- 2.1. Iniciativa \_\_\_\_\_
- 2.2. Creatividad \_\_\_\_\_
- 2.3. Ingenio \_\_\_\_\_
- 2.4. Capacidad de Juicio \_\_\_\_\_
- 2.5. Atención \_\_\_\_\_
- 2.6. Relaciones interpersonales \_\_\_\_\_
- 2.7. Contacto con el público en general \_\_\_\_\_
- 2.8. Contacto con los clientes \_\_\_\_\_
- 2.9. Supervisión estrecha \_\_\_\_\_
- 2.10. Fecha de entrega bajo presión \_\_\_\_\_
- 2.11. Programas de actividad regular \_\_\_\_\_
- 2.12. Trabajar solo \_\_\_\_\_
- 2.13. Viajes excesivos \_\_\_\_\_
- 2.14. Liderazgo \_\_\_\_\_
- 2.15. Firmeza de carácter \_\_\_\_\_
- 2.16. Capacidad de juicio \_\_\_\_\_
- 2.17. Capacidad de persuasión \_\_\_\_\_
- 2.18. Manejo de capital \_\_\_\_\_
- 2.19. Manejo de datos confidenciales \_\_\_\_\_
- 2.20. Trabajo en equipo \_\_\_\_\_
- 2.21. Otros \_\_\_\_\_

Ubicación de Trabajo

- 1. En qué condiciones físicas trabaja la persona que desempeña este puesto \_\_\_\_\_
- 2. Describa detalladamente las circunstancias peligrosas de este puesto \_\_\_\_\_

3. Entorno físico

- 3.1. Iluminación \_\_\_\_\_
- 3.2. Ventilación \_\_\_\_\_
- 3.3. Temperatura \_\_\_\_\_
- 3.4. Mobiliario \_\_\_\_\_
- 3.5. Espacio \_\_\_\_\_
- 3.6. Otros \_\_\_\_\_

4. Condiciones ambientales

- 4.1. Polvo \_\_\_\_\_
- 4.2. Suciedad \_\_\_\_\_
- 4.3. Calor \_\_\_\_\_
- 4.4. Frío \_\_\_\_\_
- 4.5. Humo \_\_\_\_\_
- 4.6. Olores \_\_\_\_\_
- 4.7. Ruido \_\_\_\_\_
- 4.8. Humedad \_\_\_\_\_
- 4.9. Exceso de agua \_\_\_\_\_
- 4.10. Otros \_\_\_\_\_

5. Salud y seguridad

- 5.1. Altura del trabajo \_\_\_\_\_
- 5.2. Radiación \_\_\_\_\_
- 5.3. Requiere uso de equipo especial \_\_\_\_\_
- 5.4. Peligros mecánicos \_\_\_\_\_
- 5.5. Objetos en movimiento \_\_\_\_\_
- 5.6. Vibración \_\_\_\_\_
- 5.7. Explosivos \_\_\_\_\_
- 5.8. Peligros eléctricos \_\_\_\_\_
- 5.9. Químicos \_\_\_\_\_
- 5.10. Fuego \_\_\_\_\_
- 5.11. Otros \_\_\_\_\_

Comentarios

¿Existen comentarios específicos que se desee efectuar? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Fecha en que se terminó el Análisis \_\_\_\_\_

Firma del Analista \_\_\_\_\_

## RECOPIACION DE LA INFORMACION

Se puede tener en cuenta que para la recolección de información sobre el puesto, es indispensable entrevistar a la persona que en ese momento se está desempeñando en él y al jefe inmediato por ser las personas que más conocimiento tienen sobre lo que en el mismo se ejecuta.

La observación directa en el puesto, también puede aportar elementos claves de éste.

Es importante hacer saber que el análisis se hace sobre el puesto y las tareas que en él se ejecutan, además de las habilidades que se deben de poseer para realizarlas y no sobre la persona que lo desempeña.

Otro aspecto importante de mencionar es que se cumpla a plenitud el tiempo en cuanto a citas y duración de las entrevistas, ya que en muchos casos la producción no se puede detener.

## RECOMENDACIONES PARA EFECTUAR LA ENTREVISTA

Tratar de generar empatía con la persona entrevistada, para que ella proporcione con soltura la información requerida.

Si el entrevistado solicita que se le amplíen algunos puntos que tenga confuso, se debe de estar presto a responderlos adecuadamente.

Seguir el orden plasmado en el cuestionario, sin embargo, si cambiar el orden ayuda a la obtención de la información se puede realizar sin ningún contratiempo.

Se debe evitar sugerir algún tipo de respuesta, ya que con ello se estaría viciando el valor de la información recibida.

El analista debe abstenerse de hacer comentarios sobre el resultado del estudio o hacer promesas sobre sus efectos.

Se deben evitar las exclamaciones, gestos o risa sobre las respuestas que pudiera dar el entrevistado ya que ello entorpece el clima adecuado para la entrevista.

#### CONSEJO PARA LA ELABORACION DE DESCRIPCIONES DEL PUESTO

- \*\* Se procederá a buscar lo esencial de cada función, evitando caer en detalles innecesarios.
- \*\* Se deben emplear términos cuantitativos y evitar vaguedades. No es correcto preguntar "maneja sumas elevadas", pero si es correcto decir "maneja efectivo por un valor de Q.1,000.00, por ejemplo.
- \*\* Durante la entrevista se hace necesario que el analista empiece cada frase con un verbo activo como "supervisa", "anota", etc.

#### ANALISIS DE LA INFORMACION RECABADA

- \*\* Para que el Análisis de puestos llene sus objetivos, los datos proporcionados deben ser precisos. Las personas responsables de reunir o revisar los datos, necesitan prevenirse continuamente contra la omisión de hechos importantes, la inclusión de declaraciones imprecisas o la tendencia de cierto personal hacia exagerar la dificultad o importancia de sus puestos. El analista debe estar alerta para localizar cualquier declaración que no concuerde con hechos o impresiones que se hayan recibido.
- \*\* Si existiera alguna duda sobre la precisión de la información obtenida, el analista necesita buscar información adicional del

- trabajador, o si se desea comprobar sus afirmaciones, éstas se buscan con otras personas que tengan el mismo puesto o con ejecutivos que conozcan bien ese puesto.
- \*\* Una vez que los datos recopilados hayan sido revisados por el analista, éste redacta un informe en el formulario o formato previamente diseñado para ello.
  - \*\* El analista debe enviar un borrador de su informe sobre el análisis que ha realizado, tanto a la persona que ha entrevistado en el puesto, como al supervisor o jefe de éste, para que corroboren la información, para que la amplíen o enmienden si ese fuera el caso.
  - \*\* Aunque el analista que redacta el informe mantiene la autoridad definitiva sobre lo que ha de contener, consultar con otras personas permitirá advertir errores y señalar omisiones.
  - \*\* Siempre es saludable que el informe sea revisado por algún otro analista para corroborar la exactitud.

#### PRESENTACION DEL PERFIL

Al final del estudio se busca definir el perfil de quién deba ocupar el puesto. Este es un resumen de las características del puesto y personales necesarias para desempeñarse adecuadamente en él. Debe contener aspectos relacionados a la edad, sexo, estado civil, etc. Además rasgos físicos deseables y las características psicológicas que se requieren.

También se solicita el nombre del entrevistado y su antigüedad en el puesto a fin de evaluar la confiabilidad de la información obtenida. Como parte final deberán incluirse los comentarios del entrevistador, sobre los puntos que juzgue convenientes



PERFIL DEL PUESTO

EDAD: \_\_\_\_\_ SEXO: \_\_\_\_\_ F \_\_\_\_\_ M \_\_\_\_\_ NO IMPORTA SEXO \_\_\_\_\_

ESTADO CIVIL: SOLTERO \_\_\_\_\_ CASADO \_\_\_\_\_ NO IMPORTA ESTADO CIVIL \_\_\_\_\_

RASGOS FISICOS DESEABLES: \_\_\_\_\_

CARACTERISTICAS PSICOLOGICAS DESEABLES \_\_\_\_\_

ESCOLARIDAD DESEABLE: \_\_\_\_\_

FUNCIONES DEL PUESTO: \_\_\_\_\_

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

APROBO: \_\_\_\_\_

FIRMA: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

Como punto final, el analista presentará un informe con los datos obtenidos, además procederá a archivar los resultados para lograr un manejo y aprovechamiento óptimo de ellos, ya que serán de gran utilidad para cuando se requiera de algún estudio.

#### EL ANALISIS DE PUESTOS Y LA SELECCION DE PERSONAL

El Análisis de Puestos siempre ha sido considerado parte importante de la Selección de Personal, que es un proceso complejo que implica equiparar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad del solicitante con las especificaciones del puesto.

Debido a ello el Análisis de Puestos es parte fundamental para desarrollar un buen programa de Selección de Personal, porque lo orienta sobre las técnicas que debe aplicar y las áreas a investigar.

En entrevistas realizadas con especialistas en Administración de Recursos Humanos, se pudo constatar y afirmar de que el Análisis de Puestos beneficia a la Selección de personal porque le brinda el perfil deseable del puesto, de donde se puede partir en busca de la persona idónea.

Además, apuntan los especialistas que un proceso de Selección de Personal sin una base sólida como lo es el Análisis de Puestos, puede provocar descontrol en los procesos administrativos, mala relación interpersonal, errores en el reglamento interno, así como una posible deserción, baja productividad y falta de motivación para realizar la tarea.

También es importante porque brinda al seleccionador la información adecuada sobre los requisitos del puesto. Además porque los factores como habilidad, esfuerzo, responsabilidad y exigencias físicas

que recopila el Análisis de Puestos representa la base para determinar qué tipo de información es necesaria obtener del solicitante, y permitirá diferenciar entre los postulantes calificados y los no calificados

Como una sugerencia y para facilitar la detección de los requisitos óptimos para ocupar un puesto se presenta un formato que facilita determinar cuál es la descripción del puesto, cuáles son las especificaciones, y por ende, poder llegar a conclusiones y recomendaciones que guíen al seleccionador en la búsqueda de la persona adecuada, indicándole además qué técnicas poder utilizar para el efecto.

NOMBRE DE LA EMPRESA: -----  
NOMBRE DEL PUESTO: -----  
FECHA: -----

DESCRIPCION	ESPECIFICACION	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES

REFERENCIAS

- ARIAS GALICIA, FERNANDO Y RIOS SZALAY, ADALBERTO  
ANALISIS DE PUESTOS  
CAP. VII PAGS. 174-191
- DUNNETTE, MARVIN D. Y KIRCHNER, WAYNE K.  
PSICOLOGIA INDUSTRIAL  
MEXICO, ED. TRILLAS, 1980  
PAGS. 278
- DESSLER, GARY  
ADMINISTRACION DE PERSONAL  
MEXICO, PRENTICE HALL 1991  
PAGS. 821
- DORSCH, FRIEDERICH  
DICCIONARIO DE PSICOLOGIA  
EDITORIAL HERDER, BARCELONA 1981  
PAGS. 819
- DUCCESCHI, MIRELLA  
TECNICAS MODERNAS DE DIRECCION DE  
PERSONAL  
ESPAÑA, 1970. PAGS. 20-46
- FRENCH, WENDEL L.  
ADMINISTRACION DE PERSONAL.  
DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS.  
MEXICO, 1983. EDITORIAL TRILLAS  
PAGS. 205-225

- FLEISHMAN, EDWIN A. ALLAN BASS  
ESTUDIOS DE PSICOLOGIA INDUSTRIAL  
Y DE PERSONAL  
EDITORIAL TRILLAS, MEXICO 1979  
PAGS. 19-27
- GRADOS ESPINOZA, JAIME A.  
INDUCCION, RECLUTAMIENTO Y SELECCION  
MEXICO, EL MANUAL MODERNO 1992  
PAGS. 264.
- SCHULTZ, DUANNE P.  
PSICOLOGIA INDUSTRIAL  
EDITORIAL INTERAMERICANA, MEXICO 1985  
PAGS. 71-79
- VALLOIS, A. Y VANDEL A.  
LOS PROCESOS DE HOMINIZACION  
EDITORIAL GRIJALBO, MEXICO, 1980
- WERTHER, WILLIAM B.  
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS  
EDITORIAL MCGRAW HILL, MEXICO 1991  
PAGS. 6-10
- HOWELL, WILLIAM C.  
PSICOLOGIA INDUSTRIAL Y ORGANIZACIONAL  
MEXICO, EL MANUAL MODERNO, 1992  
PAGS. 264

DOCUMENTOS:

- ORDÓÑEZ OLIVA, VICTOR MANUEL  
EL ROL DEL PSICOLOGO INDUSTRIAL EN EL  
SISTEMA BANCARIO  
GUATEMALA, 1992.

# Anexos

PROPIEDAD DE LA ESCUELA DE EDUCACION  
SICOLÓGICA CENTRAL

FECHA: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL PUESTO: \_\_\_\_\_

NOMBRE DE LA EMPRESA: \_\_\_\_\_

CARGO QUE OCUPA: \_\_\_\_\_

INSTRUCCIONES: Este es un cuestionario para recabar iformación acerca de lo que usted piensa sobre el Analisis de Puestos.

1. Para usted cuál es el objetivo general del Análisis de Puestos? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. En qué grado ayuda el Análisis de Puestos a la Selección de Personal?-

\_\_\_\_\_

3. Si la Selección de Personal se basa en un Análisis de Puestos, que problemas se podrían evitar? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. Cuáles son los requisitos que se requieren para elaborar el Análisis de Puestos? \_\_\_\_\_

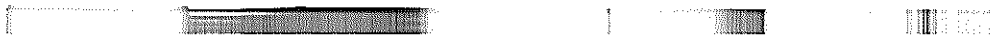
\_\_\_\_\_

5. Para que actividades de Administración de Recursos Humanos se toma el Analisis de Puestos? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. Cree Usted que seleccionar personal con las normas que propone el Análisis de puestos ayuda a la productividad en la empresa? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_





7. Cuáles cree usted que son las técnicas más adecuadas para recolectar información del puesto para la elaboración del Análisis de Puestos? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8. En la elaboración del Análisis de Puestos, que papel juegan los factores Económico y de tiempo para lograr la eficacia del mismo? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9. A su criterio, qué profesional sería el más adecuado para la elaboración del Análisis de Puestos? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

10. Entre los analistas internos y externos, quién cree usted que elaboraría un mejor trabajo de Análisis de Puestos? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

11. Qué beneficios se podrán obtener si el personal de una empresa es seleccionado bajo los parámetros que dicta el Análisis de Puestos? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

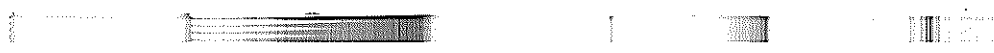
12. Qué factor cree usted que contribuye para que algunas Empresas no tomen en cuenta el Análisis de Puestos para Seleccionar su Personal? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

USE EL ESPACIO SIGUIENTE SI USTED DESEA HACER ALGUN COMENTARIO ADICIONAL \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



## INDICE GENERAL

	Página
PROLOGO	
CAPITULO I	
Introducción	1
CAPITULO II	
Marco Teórico Referencial	5
Antecedentes	5
Trabajo	5
Revolución Industrial	6
Industria	8
Psicología Industrial	9
Psicólogo Industrial	9
Administración de Recursos Humanos	11
Análisis de Puestos	13
Análisis	14
Puesto	14
Información previa para ejecutar el Análisis de Puestos	14
Identificar los Puestos que se necesita analizar	14
Importancia de la realización de un cuestionario	15
Elementos de un Análisis de Puestos	15
Aplicación de la Metodología Necesaria	19
Requisitos para realizar el Análisis de Puestos	20
Técnicas para recabar información	20
El Análisis del Material	21
Beneficios que brinda el Análisis de Puestos	22
Aplicación y utilización	23
Concordancia entre la gente y los puestos	23
Reclutamiento de Personal	24
El proceso de Selección de Personal	25
Pre-solicitud	25
Solicitud de empleo	26
Entrevista Inicial	26
Evaluación Técnica	27
Evaluación Psicológica	
Estudio Socioeconómico	28
Entrevista de Selección	28
Examen Médico	29
Conclusión	29
Decisión	30
Contratación	30
CAPITULO III	
Manual de Análisis de Puestos Para la Selección de Personal	31
Referencias bibliográficas	51
Anexos	51