

ESPECIFICACIÓN DEL PERFIL HUMANO DEL PUESTO
COMPARACIÓN PUESTO - PERSONA

© D. R. DOS Consultores, S.A. DE C.V.
Prohibida la reproducción total o parcial.
www.dosconsultores.com

Manual preparado para utilizarse en:

CONTENIDO

FACTOR 1: Escolaridad	3
FACTOR 2: Experiencia	4
FACTOR 3: Relaciones Humanas	5
FACTOR 4: Habilidades Gerenciales	6
FACTOR 5: Capacidad de Análisis y Síntesis	7
FACTOR 6: Iniciativa y Aplomo en la Toma de Decisiones	8
FACTOR 7: Orientación a Resultados	10
FACTOR 8: Criterio y Sentido Común	11
FACTOR 9: Estabilidad Bajo Tensión	12
FORMATO ANEXO # 1: Especificación del Perfil Humano del Puesto	14

FACTOR 1: ESCOLARIDAD

Especifica el nivel de educación formal que se necesita en el puesto.

ESCALA	PUESTO	PERSONA
1	<p><u>PRIMARIA</u> <input type="checkbox"/> conocimientos básicos.</p>	
2	<p><u>SECUNDARIA</u> <input type="checkbox"/> conocimientos técnicos elementales.</p>	<div style="border: 2px solid black; padding: 10px;"> <p>En un formato como el que aparece en la <i>última hoja de este Manual</i>:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Especificar el nivel de escolaridad formal y el campo de de conocimiento que exige el puesto. Por ejemplo: Técnico en Biotecnología, Técnico en Administración, Licenciatura en Química, Ingeniero Mecánico, etc., y 2. Especificar, entre 4 y 6 áreas de conocimiento y el grado de dominio de dicho conocimiento que exige el desempeño SATISFACTORIO del puesto. </div>
3	<p><u>PREPARATORIA</u> <input type="checkbox"/> conocimientos técnicos de nivel medio.</p>	
4	<p><u>TÉCNICO PROFESIONAL</u> <input type="checkbox"/> conocimientos técnicos avanzados o pasante de una carrera profesional.</p>	
5	<p><u>PROFESIONISTA</u></p>	
6	<p><u>POST-GRADO</u> <input type="checkbox"/> especialización post-profesional <input type="checkbox"/> Únicamente cuando sea un requisito indispensable para ejercer el puesto.</p>	

FACTOR 2: **EXPERIENCIA**

Especifica la experiencia laboral relevante que exige el puesto.

<u>ESCALA</u>	<u>PUESTO</u>	<u>PERSONA</u>
1	Menos de 1 año	<u>MÍNIMA:</u>
2	De 1 a 2 años	<u>BÁSICA:</u>
3	De 2 a 5 años	<u>MODERADA:</u>
4	De 5 a 9 años	<u>MADURA:</u>
5	De 9 a 14 años	<u>EXPERTA:</u>
6	Más de 14 años	<u>EXCEPCIONAL:</u>

En un formato como el que aparece en la última hoja de este Manual:

1. Especificar, entre 1 y 3 experiencias laborales relevantes (o puestos) que es indispensable haber desempeñado para estar en condiciones de brindar un desempeño SATISFACTORIO en el puesto.

FACTOR 3: **RELACIONES HUMANAS**

Especifica las habilidades que exige el puesto *para obtener resultados* a través de otras personas.

<u>ESCALA</u>	<u>PUESTO</u>	<u>PERSONA</u>
1	<u>MÍNIMAS</u> Relación con cortesía y trato amable, bien sea en una relación interpersonal o telefónica.	Las personas a éste nivel requieren de mostrar habilidad para establecer relaciones interpersonales a un nivel superficial, y comunicarse con cordialidad.
2	<u>MODERADAS</u> Es importante influir a las personas para lograr los resultados esperados del puesto. Generalmente, los argumentos técnicos tienen un peso significativo en el convencimiento de las personas.	Las personas a éste nivel se caracterizan por tener facilidad para establecer relaciones interpersonales y por saber expresar lo que quieren en términos técnicos, con seguridad; es decir, basados en sus conocimientos e información técnica.
3	<u>MUY IMPORTANTE</u> El problema crítico de los puestos que exige este tipo de relaciones humanas, es de motivar a las personas hacia la obtención de los resultados esperados del puesto, generalmente, la calidad de la relación interpersonal que se requiere en el puesto es determinante en el logro de sus resultados.	Las personas a este nivel requieren de tener gran facilidad para relacionarse y comunicar sus argumentos. Asimismo, requiere de poder detectar las situaciones individuales y de grupos pequeños para poder dirigir la energía de las personas. Deben poseer un liderazgo carismático y tener sensibilidad para el manejo de conflictos interpersonales.
4	<u>EXCEPCIONALES</u> La característica distintiva de estos puestos, es que deben conseguir resultados a través de negociaciones que involucran soluciones a conflictos de naturaleza socio-política.	Las personas a este nivel deben conducirse con gran seguridad en sí mismas al contactar con otros individuos o grupos con intereses políticos definidos. Asimismo, requieren de sensibilidad para detectar y manejar conflictos entre grupos, intereses colectivos y su manejo del poder.

FACTOR 4: HABILIDADES GERENCIALES

Especifica la capacidad que se necesita en el puesto para integrar diversidad de funciones y recursos.

<u>ESCALA</u>	<u>PUESTO</u>	<u>PERSONA</u>
1	<p><u>MÍNIMA</u> El puesto no tiene colaboradores a su cargo. Son puestos que exigen que su titular tenga la capacidad de organizar sus recursos y sus herramientas para cumplir con sus tareas o programas de trabajo.</p>	Las personas en este nivel muestran capacidad para organizarse a sí mismas, así como prever los recursos y las herramientas concretas que necesitan en la ejecución de sus tareas.
2	<p><u>ESPECIFICA</u> El puesto supervisa una actividad o actividades específicas en cuanto a objetivo y contenido con una apropiada relación con las actividades conexas. Normalmente, son puestos que supervisan o coordinan un grupo de trabajo que ejecuta una misma función o funciones operativas similares.</p>	Las personas en este nivel se caracterizan por haber generado hábitos de programar y organizar actividades relacionadas entre sí, pero no apartadas de su especialidad. Supervisan y controlan el trabajo de un grupo a través de hechos concretos y actúan en consecuencia.
3	<p><u>HOMOGÉNEA</u> El puesto integra y coordina de manera operativa o conceptual, actividades y funciones que son homogéneas en naturaleza y objetivos. Equivale a una función básica completa de la empresa.</p>	Las personas en este nivel se caracterizan por haber generado hábitos de planificación y organización de cursos de actividad diversos pero referidos a especialidades homogéneas. Tienden a delegar la verificación de actividades ya que su actuación incide sobre la coordinación de actividades. Para estas personas el tiempo es un elemento crítico, pero no relacionado con la actividad sino sobre cursos de acción y de consecución oportuna de objetivos. La organización se centra en la administración de recursos más que en la secuencia de actividades.
4	<p><u>HETEROGÉNEA</u> El puesto integra y coordina de manera operativa o conceptual, actividades y funciones heterogéneas en naturaleza y objetivos. Equivale a integrar 2 ó mas funciones básicas de una empresa.</p>	Las personas en este nivel se caracterizan por haber generado hábitos de planificar y organizar cursos de acción complejos dentro de objetivos a mediano-largo plazo; cursos de acción que son de diferente naturaleza tanto de especialización como de objetivos. Para ellos, los aspectos de control pasan necesariamente por una delegación tanto de elaboración como de objetivos, como de sus modos de consecución: son, en consecuencia generales y exigen gran coordinación. Su habilidad para organizar esta totalmente centrada en la distribución de recursos y en las formas de utilización de los mismos. Su campo de interés debe ser amplio.
5	<p><u>GENERAL</u> El puesto integra y coordina, de manera operativa o conceptual, actividades y funciones heterogéneas en naturaleza y objetivos con gran volumen de recursos. Equivale a integrar todas las funciones básicas de una empresa.</p>	Las personas en este nivel deben tener gran experiencia en puestos que impliquen una gerencia heterogénea. Requieren de contar con una visión estratégica del negocio y con habilidad para manejar y dirigir recursos de volumen grande
6	<p><u>GLOBAL</u> El puesto integra y coordina de manera operativa o conceptual actividades y funciones heterogéneas en naturaleza y objetivos que afectan a los recursos totales de una organización de tamaño grande. Equivale a integrar globalmente un grupo de negocios moderadamente diversificados.</p>	Las personas en este nivel deben cumplir con gran experiencia en los puestos de gerencia general, con capacidad para integrar negocios diversos y habilidad para manejar recursos en volumen muy grande.

FACTOR 5: CAPACIDAD DE ANÁLISIS Y SÍNTESIS

Especifica las capacidades de análisis, síntesis y creatividad que se requieren en el puesto para identificar y solucionar problemas.

<u>ESCALA</u>	<u>PUESTO</u>	<u>PERSONA</u>
1	<u>PROBLEMAS IDÉNTICOS</u> El puesto enfrenta problemas, simples y repetitivos, cuya solución única se conoce de memoria.	Las capacidades de las personas a este nivel son, inteligencia inferior a la normal con cierta capacidad de memoria especializada y nula capacidad de análisis.
2	<u>PROBLEMAS SIMILARES</u> El puesto enfrenta problemas que, si bien son semejantes, presentan algún aspecto nuevo. Esta condición exige que el puesto deba tener presente un conjunto de soluciones preestablecidas.	Las capacidades de las personas a este nivel son, inteligencia normal-baja con una buena memoria y una elemental capacidad de análisis basada en la comparación de cosas conocidas, saber ver los elementos de problemas simples y relacionar aspectos muy semejantes.
3	<u>PROBLEMAS ANÁLOGOS</u> El puesto enfrenta problemas análogos cuya solución, generalmente, se encuentra por analogía, con problemas conocidos del puesto. En consecuencia, una vez identificadas las condiciones que causa el problema, la solución se obtiene de manera inmediata.	La capacidad de las personas a este nivel son, inteligencia normal con una buena memoria y una adecuada capacidad de análisis, basada en las cosas aprendidas y en su relación mutua, detecta los elementos concretos de los problemas y trabaja con la relación que existe entre ellos.
4	<u>PROBLEMAS DIFERENTES</u> El puesto enfrenta problemas diferentes cuya solución implica, por una parte, la identificación de las condiciones que originan el problema y, por la otra, elaborar una nueva solución. Generalmente, es suficiente con la adaptación de soluciones conocidas.	Las capacidades de estas personas a este nivel son, inteligencia normal-superior, soportada por una gran memoria y una alta capacidad de análisis basada en las relaciones existentes entre las cosas. Profundiza en los problemas y las soluciones que aporta son nuevas pero basadas en una experiencia previa. Consideran lo significativo del problema y extraen conclusiones.
5	<u>PROBLEMAS COMPLEJOS</u> El puesto enfrenta problemas variables y complejos cuya solución exige, por una parte, la identificación de las condiciones que originan la situación problema y, por la otra, la construcción de una solución innovadora. Es probable que la solución propuesta implique el desarrollo de prototipos originales, condiciones experimentales o condiciones de operación temporales de alto riesgo que permiten evaluar la bondad de la solución propuesta.	Las capacidades de las personas de este nivel son, inteligencia superior soportada por una gran memoria y una elevada capacidad de análisis y síntesis sobre bases ciertas. Ante problemas confusos saben crear datos y extraer conclusiones válidas. Tienden a buscar relación entre elementos aparentemente inconexos.

FACTOR 6: **INICIATIVA Y APLOMO EN LA TOMA DE DECISIONES (1/2)**

Especifica la iniciativa, la libertad de acción y el nivel de seguridad que se necesita para tomar las decisiones que involucra el desempeño del puesto.

<u>ESCALA</u>	<u>PUESTO</u>	<u>PERSONA</u>
1	<p><u>RUTINAS VARIADAS Y COMPLEJAS</u></p> <p>El puesto recibe instrucciones generales sobre su trabajo, prácticas estandarizadas y procedimientos establecidos en la organización. Usualmente, la supervisión consiste en una revisión de los resultados alcanzados al concluirse la jornada o turno de trabajo.</p>	
2	<p><u>NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ALTAMENTE DIVERSIFICADOS</u></p> <p>El puesto recibe instrucciones muy generales o cuotas de resultados que deben cubrirse diariamente. En función de estas instrucciones o cuotas, el puesto estructura su trabajo en base a normas y procedimientos altamente diversificados. Generalmente la supervisión se hace por medio de una revisión de los resultados logrados el día anterior.</p>	
3	<p><u>METAS Y PROGRAMAS ESPECIFICOS</u></p> <p>El puesto recibe metas, de programas específicos y precedentes que, normalmente, tienen su base en políticas propias del área funcional en que se ubica el puesto. En consecuencia estos puestos son sujetos de un proceso de dirección gerencial incipiente y la revisión de sus resultados se realiza en plazos que oscilan entre semanal y mensual.</p>	
4	<p><u>OBJETIVOS, PRESUPUESTOS Y POLÍTICAS FUNCIONALES</u></p> <p>Este marco de actuación implica un proceso de dirección gerencial. Los elementos normativos que recibe el puesto son objetivos, generalmente anuales, su presupuesto y las políticas propias de la función básica del puesto. Generalmente, aún cuando se lleven a cabo revisiones de resultados mensuales, al puesto se le controla en plazos mayores, que oscilan entre mensuales y semestrales.</p>	
5	<p><u>OBJETIVOS, PLANES Y ESTRATEGIA DEL NEGOCIO</u></p> <p>Este marco de actuación implica definitivamente un amplio proceso de dirección general. Los elementos normativos que recibe el puesto son los objetivos, los planes estratégicos del negocio y un conjunto de políticas generales de empresa. En consecuencia, el puesto tiene una relativa autonomía en la formulación y dirección de los planes de trabajo de su ámbito de competencia. Normalmente, los resultados del puesto se controlan en períodos anuales.</p>	

FACTOR 6: **INICIATIVA Y APLOMO EN LA TOMA DE DECISIONES (2/2)**

Especifica la iniciativa, la libertad de acción y el nivel de seguridad que se necesita para tomar las decisiones que involucra el desempeño del puesto.

<u>ESCALA</u>	<u>PUESTO</u>	<u>PERSONA</u>
6	<u>OBJETIVOS Y ESTRATEGIA DIVISIONAL</u> Los puestos que orientan su acción bajo este marco son puestos que dirigen a los responsables de dos ó más negocios dentro de un mismo sector estratégico. Normalmente, el marco de actuación está delimitado por los objetivos y planes estratégicos de la división y por una estrategia de ámbito corporativo. El control de resultados de estos puestos se lleva a cabo en periodos que oscilan entre anual y cada tres años.	

FACTOR 7: ORIENTACIÓN A RESULTADOS

Especifica la propensión a la acción y hacia los resultados que exigen el desempeño del puesto.

<u>ESCALA</u>	<u>PUESTO</u>	<u>PERSONA</u>
3	<u>FUNCION DE LÍNEA</u> Son los puestos cuya función tiene como objetivo lograr los resultados de empresa de la organización	<u>PRIMARIA</u> Las personas a este nivel se caracterizan por una clara tendencia a la acción y a buscar resultados cualitativos, incluso solos. Se conducen con gran seguridad en sí mismos y tienen dificultad para aceptar las opiniones de otros. Muestran dotes de mando con cierta incapacidad para obedecer.
2	<u>FUNCION DE STAFF TÉCNICO</u> Son aquellos puestos del staff cuya función se relaciona directamente con el diseño, la producción, la comercialización o la entrega de los bienes y/o servicios de la empresa.	<u>COMPARTIDA</u> Las personas a este nivel se caracterizan por una moderada orientación a la acción normalmente en equipo de trabajo. Tienen dotes de mando, así como capacidad de obedecer. Respetan las ideas ajenas.
1	<u>FUNCION DE STAFF DE APOYO</u> Son aquellos puestos cuyas funciones, si bien no se relacionan directamente con el diseño, la producción, la comercialización o la entrega de los bienes y/o servicios de la empresa, son necesarios para lograr que la organización trabaje con mayor eficacia y bienestar. Generalmente se dice que son puestos que desempeñan funciones de servicio de la organización.	<u>CONTRIBUIDORA</u> Las personas a este nivel se caracterizan por su tendencia a profundizar en los temas. Su orientación a la acción es baja y muestran preferencia por ayudar o aconsejar a otros a conseguir resultados. Generalmente muestran apego a las normas. En puestos especializados tienden a ser minuciosos y detallistas.

FACTOR 8: **CRITERIO Y SENTIDO COMÚN**

Especifica la capacidad que se necesita para interpretar y responder de manera selectiva, pertinente y sin esfuerzo, a las diferentes situaciones que enfrenta el puesto.

<u>ESCALA</u>	<u>PUESTO</u>	<u>PERSONA</u>
1	<u>MÍNIMO</u>	Las personas a este nivel interpretan y responden de manera adecuada únicamente ante situaciones rutinarias y cotidianas
2	<u>MODERADO</u>	Las personas a este nivel interpretan y responden con acierto a situaciones cotidianas y, eventualmente, en circunstancias nuevas aunque no desestructuradas.
3	<u>MEDIO</u>	Las personas a este nivel interpretan y responden con acierto ante situaciones cotidianas, nuevas y moderadamente desestructuradas.
4	<u>ALTO</u>	Las personas a este nivel interpretan y responden con acierto ante ciertas situaciones cotidianas, nuevas y poco estructuradas.
5	<u>MUY ALTO</u>	Las personas en este nivel interpretan y responden de manera adecuada ante situaciones cotidianas, nuevas, desestructuradas e imprevistas.

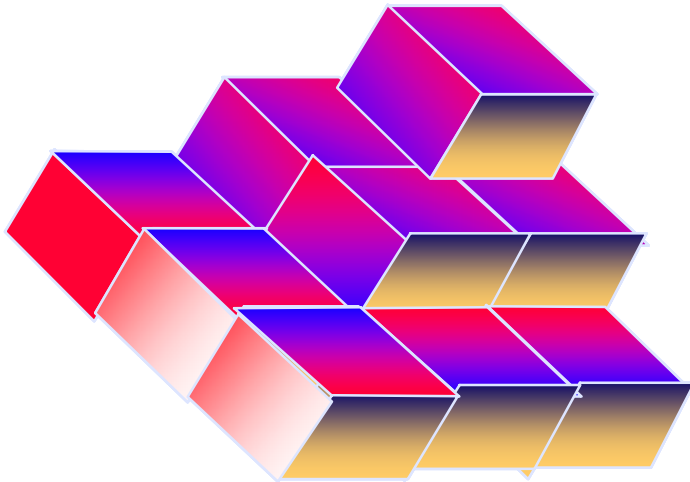
FACTOR 9: ESTABILIDAD BAJO TENSIÓN.

Especifica la capacidad para persistir en la consecución de metas, aún bajo situaciones que impliquen presión, tensión o condiciones adversas.

<u>ESCALA</u>	<u>PUESTO</u>	<u>PERSONA</u>
1	<u>MÍNIMA</u>	La persona ante un mínimo de presión para obtener sus resultados, se altera y desorganiza, situación que le impide conseguir su objetivo.
2	<u>MODERADA</u>	Las personas en este nivel pueden tolerar cierta presión durante el lapso de tiempo moderado; sin embargo, si no logra resultados concretos en corto plazo abandona la actividad.
3	<u>MEDIA</u>	Las personas en este nivel son capaces de perseguir una meta de manera consistente, aún cuando implique un grado de tensión moderado.
4	<u>ALTA</u>	Las personas en este nivel se muestran persistentes y concentradas en una actividad por períodos prolongados, sin que una tensión moderada, y a veces importante, altere su ritmo de trabajo.
5	<u>MUY ALTA</u>	Las personas en este nivel pueden tolerar por períodos prolongados un alto grado de presión, sin que esta situación les altere o desvíe de su objetivo.

Nota muy importante:

Este material tiene derechos de autor registrados



Aniceto Ortega, No. 817 - 305
Colonia Del Valle,
03100 México, D. F.
Tel./Fax: 5575-62-04 ext. 161 y 162
<http://www.dosconsultores.com>
E-mail: doscon@prodigy.net.mx

<u>PERFIL DEL PUESTO:</u>	
Empresa:	
Puesto:	
Fecha:	
FACTOR:	<u>VALOR DE LA ESCALA</u>
F1: Escolaridad	
F2: Experiencia laboral	
F3: Relaciones humanas	
F4: Habilidades gerenciales	
F5: Capacidades de análisis y síntesis	
F6: Iniciativa y aplomo en la toma de decisiones	
F7: Orientación a resultados	
F8: Criterio y sentido común	
F9: Estabilidad bajo tensión	

<u>ESPECIFICACIÓN DE LOS FACTORES ESCOLARIDAD Y EXPERIENCIA LABORAL</u>						
F1: <u>FACTOR ESCOLARIDAD:</u>						
<u>PRIORIDAD:</u>	<u>NIVEL DE ESCOLARIDAD FORMAL</u>	<u>CAMPO DE CONOCIMIENTO</u>				
Primera Opción:						
Segunda Opción:						
Tercera opción:						
		<u>GRADO DE DOMINIO DEL CONOCIMIENTO [Marque con una (x)]</u>				
<u>ÁREA DE CONOCIMIENTO</u>		<u>BÁSICO</u>	<u>MODERADO</u>	<u>MADURO</u>	<u>AVANZADO</u>	<u>EXPERTO</u>
1.						
2.						
3-						
4.						
5.						
6.						
F2: <u>FACTOR EXPERIENCIA LABORAL:</u>						
		<u>MADUREZ DE LA EXPERIENCIA</u>				
<u>PRIORIDAD</u>		<u>Entre 1 y 2 años</u>	<u>Entre 2 y 5 años</u>	<u>Entre 5 y 9 años</u>		
1.						
2.						
3-						