

Perfil del Puesto

Objetivos:

Los participantes serán capaces de:

- Comprender el beneficio del comportamiento para elaborar el perfil del puesto.
- Entender la diferencia entre:
 - Esbozo del perfil (suposición)
 - Perfil del puesto (proceso estandarizado)
 - Benchmarks (proceso estadístico)
- Crear un Perfil del Puesto.
- Explorar el proceso de benchmarking.
- Integrar el Perfil del Puesto a la estrategia organizacional.
 - Publicidad
 - Descripción del puesto/vacantes
 - Proceso de selección
 - Entrenamiento y desarrollo

Contenido:

- Identificar las exigencias del puesto
- Elaborar el Perfil del Puesto ideal
- Verificar el Perfil del Puesto
- Comparar el Perfil del Puesto con la descripción del puesto
- Benchmarking
- Alinear el Perfil del Puesto con la estrategia organizacional

Sección de referencia (en el CD):

- Formulario de Creación del Puesto
- Directrices para la creación del puesto estándar y para benchmarking

Introducción al rol del comportamiento para el Perfil del Puesto

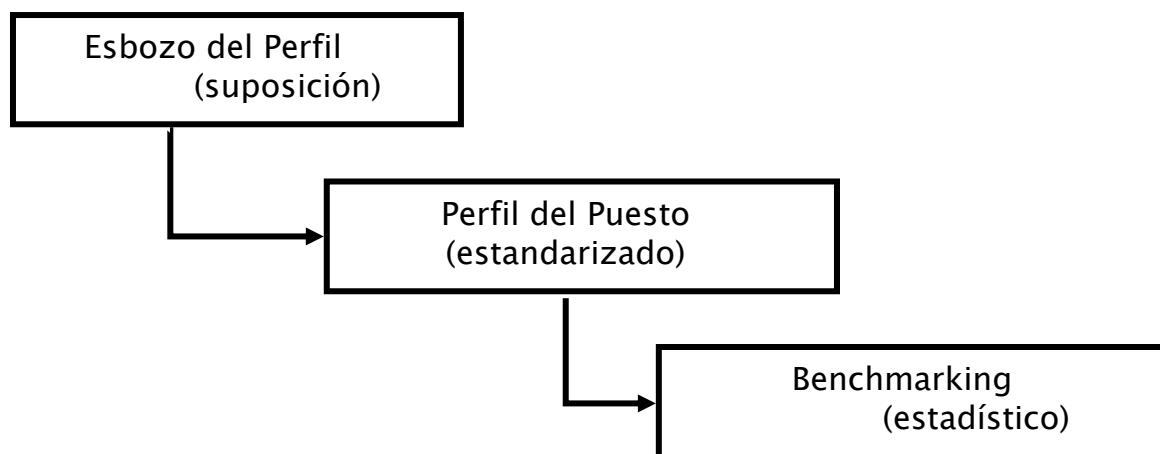
Cómo identificar exigencias del puesto

Ejemplo: médico de la sala de urgencias

¿Cuál es el objetivo del trabajo?	
¿Cuáles son las exigencias comportamentales?	

Explore los conceptos

Percepción general para el proceso del Perfil del Puesto



Esbozo del Perfil

Eso nos ayuda a obtener una idea general y aproximada de cómo debe ser un Perfil del Puesto. Por lo tanto, contamos con nuestro conocimiento sobre el PPA.

Considere Perfiles de Puesto específicos

1. **Empresario**

Un empresario debería demostrar las características siguientes:

- Asertivo
- Impetuoso
- Dinámico
- Obstinado y independiente

D I S C				

¿Cuál va a ser el perfil probable del empresario común?

2. Especialista

El especialista debe tener las características siguientes:

- Lógico
- Sistemático
- Persistente
- Inquisitivo
- Cauteloso

D I S C

¿Cuál va a ser el formato de este perfil?

3. Recepcionista

El último ejemplo es de una recepcionista.

El puesto requiere las siguientes características:

- Buen oyente
- Confiable
- Sistemático
- Apacible
- Flexible

D I S C

Tomando en cuenta esas características, ¿qué formato cree que tendrá este perfil?

Actividad 1:

Lea el siguiente anuncio:

Sea un gerente de entrenamiento de una compañía de exploración de petróleo dinámica

OceoTech es una compañía en fase de desarrollo del ramo de exploración de petróleo. Debido a la continua expansión y al éxito en el mercado, la compañía ha desarrollado centros de entrenamiento en la mayoría de sus plataformas. Los centros son pequeños y normalmente se componen de un gerente de entrenamiento, un entrenador y un asistente administrativo. Seleccionamos candidatos para la función de gerente de entrenamiento en una de nuestras torres de perforación en el extranjero. Las torres poseen un ambiente dinámico y multicultural; cada una operada por una fuerza de trabajo internacional, de 300 a 400 individuos. Ofrecemos entrenamiento para diversas funciones administrativas y técnicas en el local.

Exigencias:

- Nivel superior en matemáticas o ciencias;
- Título de diseño instruccional y ciencia de la información deseable;
- Mínimo cinco años de experiencia en entrenamiento;
- Conocimiento de informática con experiencia en gestión de banco de datos;
- Permanecer en la plataforma de perforación por tres semanas, una semana libre;
- Viajes internacionales trimestrales para visitar la sede central.

- ¿Cuál es su opinión sobre la eficiencia del anuncio?
- ¿Cree que va a atraer candidatos de la calidad exigida?
- ¿Cree que va a ayudar en el proceso de selección?

Con base en la información de anuncio, cree un perfil adecuado para el puesto.

D I S C

El concepto de Perfil del Puesto

El perfil del puesto es parte integrante del sistema de Thomas International y ha sido elaborado para identificar las exigencias comportamentales de cualquier función, usando los siguientes términos:

- Dominancia
- Influencia
- Estabilidad
- Conformidad

La tarea de establecer especificaciones para el puesto es el componente más crítico de cualquier proceso de reclutamiento y selección, ya que va a ser la medida estándar para evaluar candidatos. Si el estándar es impreciso, se puede comprometer el resultado de la comparación con el puesto

¿Quién debe participar en el proceso de Creación del Perfil del Puesto?

Se recomienda que las siguientes personas sean incluidas:

- dos personas cercanas al puesto, pero que NO sean ocupantes del puesto;
- una persona que tenga nociones de las necesidades organizacionales;
- un analista certificado de Thomas.

Reúna toda la información posible sobre el puesto. Se puede incluir:

- descripción del puesto;
- un anuncio anterior;
- detalles sobre las funciones específicas que se deben desempeñar;
- áreas de resultados esenciales para factores críticos de éxito; lo que será evaluado para analizar la efectividad en el futuro.

¿Qué se debe considerar al completar un Perfil del Puesto?

1. ¿Qué define el desempeño aceptable o excelente en el puesto?
2. ¿Qué funciones debe desempeñar el ocupante del puesto?
3. ¿En qué tipo de ambiente cultural/comportamental va a trabajar el funcionario?
4. ¿Cuáles son las características más importantes?
5. ¿Cuál es el estilo de gestión de la persona a quien debe responder?
6. ¿El puesto es esencialmente proactivo o reactivo?

Lista de Exigencias del Puesto

D	I	S	C
Impetuosidad	Solidaridad	Compostura	Ortodoxia
Competitivo	Seguridad	Reacción	Autodisciplina
Firmeza	Carisma	Aceptación	Acatamiento
Autoestima	Optimismo	Credibilidad	Sensibilidad
Audacia	Afabilidad	Autocontrol	Perspicacia
Agresividad	Gregarismo	Previsibilidad	Precisión
Asertividad	Persuasión	Paciencia	Simpatía
Objetividad	Sociabilidad	Deliberación	Cautela
Dominancia	Influencia	Amabilidad	Adhesión
Emprendimiento	Equilibrio	Persistencia	Perfeccionismo
Franqueza	Verbalización	Tenacidad	Conformidad
Arrogancia	Positividad	Calma	Orden
Resolución	Participación	Atención	Uniformidad
Conocimiento estratégico	Emoción	Estabilidad	Rigor
Vigor	Afinidad	Coherencia	Orientación a reglas
Vanguardismo	Promoción	Solidez	Meticulosidad
	Comunicación		

Arriba

Abajo

Moderación	Seriedad	Actividad	Firmeza
No agresión	Lógica	Dinamismo	Obstinación
Enfoque conservador	Desconfianza	Inquietud	Persistencia
Indecisión	Escepticismo	Vigilancia	Rebeldía
Incertidumbre	Formalidad	Energía	Independencia
Diplomacia	Quietud	Ritmo	Determinación
Cuidado	Formalidad	Ímpetu	Originalidad
Cautela	Introversión	Urgencia	Arrojo
Modestia	Distancia	Diversificación	Inconformismo
Poca Neces. de decisión	Reclusión	Entusiasmo	Audacia
Reserva	Temor	Agitación	
Consideración	Reflexión	Vitalidad	Osadía
Condescendencia	Aislamiento	Diversidad	Coraje
Gentileza	Impasividad	Ánimo	Atrevimiento
No confrontación	Frialidad	Adaptabilidad	
Accesibilidad	Investigación		
Flexibilidad			
D	I	S	C

¿Cómo crear un Perfil del Puesto?

- Etapas 1** – A partir de las cuatro series de exigencias arriba de la línea, seleccione que es más importante/aplicable para el puesto en cuestión.
- Etapas 2** – Haga un círculo en la serie seleccionada, y trace una línea atravesando la serie al lado opuesto.
- Etapas 3** – De lo restante de las tres columnas, seleccione la serie de exigencias debajo de la línea que sean más relevantes para el puesto.
- Etapas 4** – Haga un círculo en la serie seleccionada, y trace una línea atravesando la serie al lado opuesto.
- Etapas 5** – En cada una de las dos columnas restante decida si la serie arriba o abajo describe mejor el puesto.
- Etapas 6** – Haga un círculo en las series seleccionadas.
- Etapas 7** – Reúna los círculos para crear el formato del Perfil del Puesto.

Combinaciones básicas de los factores

Creatividad – Imaginación D/I

Situaciones desafiantes exigen explorar lo desconocido y lo que todavía no ha sido intentado, desarrollando soluciones singulares y creativas. Normalmente se refiere a áreas técnicas, abstractas o conceptuales. Se pueden alcanzar soluciones originales en el campo de las cosas y de las ideas.

Iniciativa D/S

Se deben lograr resultados concretos y mensurables, a pesar de la oposición o resistencia. Existe la presión para cumplir plazos, en un ambiente que envuelve una gran variedad de problemas e interrupciones inesperadas.

Individualidad D/C

Situaciones antagónicas exigen actuar de forma objetiva y positiva, con poco o ningún precedente que le sirva de base. El ambiente de trabajo contempla libertad para actuar y autonomía para tomar decisiones, aunque sean impopulares.

Buena voluntad I/D

Situaciones que incluyen personas exigen mantener la buena voluntad, además de transmitir una buena impresión, tanto de sí mismo como de la compañía. El ambiente de trabajo se caracteriza por formas más sutiles de ventas y una gama de resultados relativamente intangibles. Generalmente, se exige cultivar relaciones.

Accesibilidad I/S

El ambiente de trabajo requiere influir en una variedad de personas y motivarlas, en situaciones cambiantes. Normalmente, se exige mantener contacto activo con muchas personas. Para vender un producto o

concepto, se hace necesario conquistar la aceptación del cliente.

Autoconfianza **I/C**

Situaciones de contacto exigen influir en personas y motivarlas, donde hay poco protocolo o precedente que le sirva como directriz. Los ocupantes del puesto deben ser capaces de abordar cada situación con cada persona directamente. Tal vez se les exija adoptar una postura controversial (se enfatiza al combinarse con la D alta).

Paciencia **S/D**

El ambiente de trabajo requiere desempeño consistente en un clima altamente estructurado y previsible. El ambiente raras veces sufre cambios diarios significativos. Soluciones de problemas, cuando sean necesarias, van a ser de naturaleza procedimental.

Reflexión (concentración) **S/I**

Situaciones de trabajo exigen concentrarse en cosas, ideas, conceptos o equipos en un área familiar. Al combinarse con una alta D, frecuentemente envuelve reflexión y solución de problemas que exigen experiencia especializada. Al combinarse con una baja D, normalmente contempla operar equipos, recopilar hechos o desempeñar tareas operacionales diversas.

Persistencia **S/C**

Tareas en este ambiente de trabajo exigen actividad independiente en áreas especializadas. Los ocupantes del puesto tienen autonomía para actuar. Sin embargo, es limitada a su área de especialidad. En algunos casos, puede indicar trabajo bastante repetitivo con poco margen para errores.

Adaptabilidad **C/D**

Evitar problemas es esencial para este trabajo. Se espera que los

ocupantes del puesto actúen con cautela, en conformidad con reglas, sistemas, protocolos, etc. En combinación con una Alta I, se debe enfatizar evitar problemas con personas. Con una Baja I, se enfatiza evitar problemas con cosas. La precisión y atención a detalles son características determinantes.

Perfeccionismo

C/I

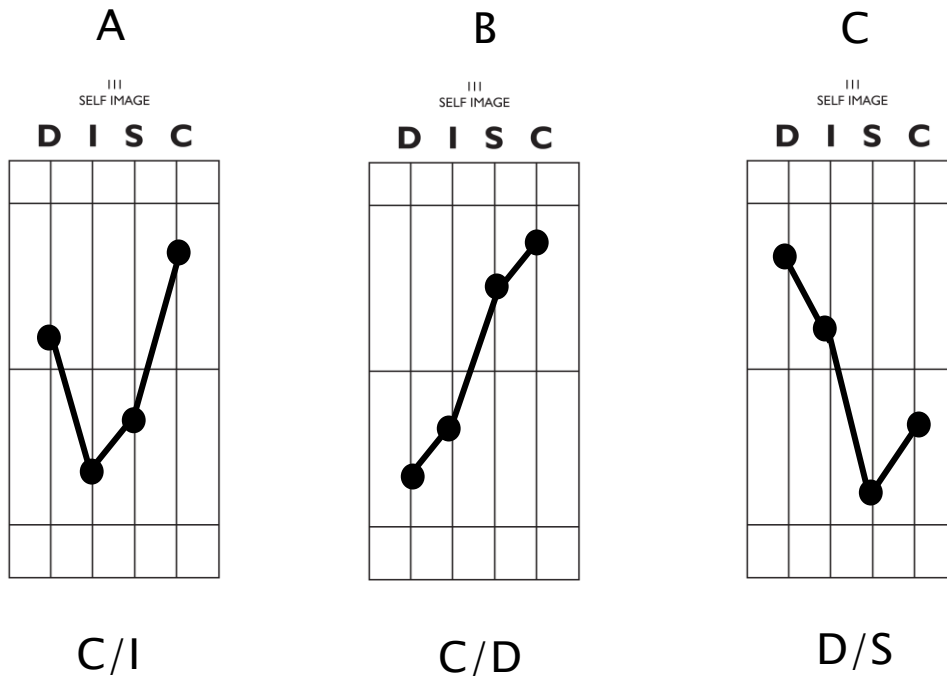
El puesto demanda evitar problemas con cosas. Atención a detalle y precisión son exigidos para asegurar que los estándares sean seguidos exactamente sin errores. Usar fórmulas, reunir hechos y supervisar especificaciones son ejemplos de lo que el puesto representa.

Sensibilidad (perspicacia)

C/S

Preocupación con la consecuencias de las acciones y atención a la calidad son componentes esenciales de este trabajo. La posición puede envolver una serie de actividades variadas, donde el énfasis reside en medir precisamente los hechos o teniendo presente protocolos y reglamentos. Existe una urgencia de actuar.

Si tuviera que elegir, ¿qué perfil comportamental cree que debería tener el médico de la sala de urgencias y por qué?



El sistema de Thomas ha sido elaborado para estandarizar la manera con que se crean los perfiles del puesto. Así, se elimina el trabajo de “suposición”.

Checklist del perfil

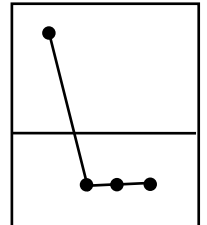
- Etap 1** – Verifique los factores del perfil;
- Etap 2** – Verifique la lista de exigencias del puesto;
- Etap 3** – Verifique las combinaciones básicas.

Factores del Perfil

Gráf. III

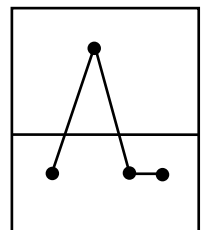
Dominancia Alta

Temor básico	Fracaso
Estímulo	Poder y autoridad
Valores	Ímpetu por obtener resultados
Estilo gestión	Dirección
Estilo de ventas	Cierre
Estilo de Comunicación	Da órdenes



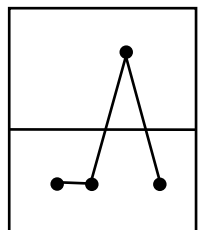
Influencia Alta

Temor básico	Rechazo
Estímulo	Reconocimiento
Valores	Trabajar con ayuda de otros
Estilo gestión	Motivación
Estilo de ventas	Apertura/presentación/ identificación
Estilo de Comunicación	Verbal, conversa



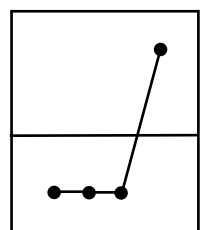
Estabilidad Alta

Temor básico	Inseguridad
Estímulo	Estabilidad
Valores	Servicio/soporte/técnico
Estilo gestión	Organización
Estilo de ventas	Servicio y soporte
Estilo de Comunicación	Auditivo, escucha



Conformidad Alta

Temor básico	Conflicto
Estímulo	Procedimientos operacionales
Valores	Técnico/calidad/estándares
Estilo gestión	Refuerzo de reglas
Estilo de ventas	Detalles y características
Estilo de Comunicación	Escrito



Actividad 2 – Ejercicio sobre el Perfil del Puesto

Gerente administrativo

1. Decida el factor más relevante: D, I, S o C, o una combinación entre ellos.
2. Sume el número total de D, I, S y C.
3. Cree el Perfil del Puesto
4. Asegúrese del resultado, usando la lista de la página 7/8/10/11/12.

Ejercicio sobre Perfil del Puesto

- Puesto:** Administración/Gerente Administrativo
- Equipo:** Controla 10 funcionarios, por medio de dos supervisores.
- Responde a:** Gerente General (siempre nombrado por el departamento de ventas o de manufactura).
- Local:** Filial mayor, todos los departamentos en el mismo edificio.

Responsabilidades

DISC analysis

1. Ofrecer servicios administrativos para otros departamentos, p. ej., copias, limpieza. S & C
2. Averiguar y autorizar salarios, encaminar al departamento de cuentas para procesamiento y pagos.
3. Controlar inventario, encomendar impresiones, obtener artículos de papelería para la oficina y distribuir a todos los departamentos.
4. Organizar y controlar máquinas electrónicas de ventas para 300 funcionarios, administrando el abastecimiento.
5. Controlar el servicio y la calidad del proveedor contratado para ofrecer almuerzo a los empleados.
6. Organizar el abastecimiento de comida y bebida para eventos de dirección general, siempre que sea necesario, luego que sean autorizados por el gerente general.
7. Supervisar estudiantes/empleados en pasantías,

mientras participan de programas de entrenamiento. Organizar entrevistas iniciales, sometiendo la lista de preselección al gerente general.

8. Someter a la aprobación del gerente general los gastos de más de \$300,00 o que no estén previstos en el contrato.
9. Mantener la moral y la disciplina de los funcionarios; consultar al gerente general en lo que se refiere al incumplimiento de reglas o reincidentes, para adoptar una medida disciplinaria.

Benchmarking y Análisis de Perfil Personal

¿Qué es un benchmarking?

Es un estándar o punto de referencia.

Una vez que sepamos las cualidades y competencias comportamentales de los que se desempeñan bien en un puesto determinado, y las comparamos con las características de los que se desempeñan mal, el benchmarking los diferencia, y posibilita que la organización identifique y reproduzca el desempeño de los mejores funcionarios.

Un benchmark es un estándar o una referencia, y puede definir los niveles de habilidad probablemente resultarán en un buen desempeño.

¿Por qué hacer un benchmark?

Los Benchmark son elaborados específicamente para:

- a) identificar la mejor correlación para demandas específicas de un puesto;

- b) reducir costos de administración;
- c) minimizar el gasto de tiempo y esfuerzo con candidatos que no cumplen con las exigencias;
- d) maximizar el tiempo empeñado en candidatos potencialmente adecuados.

Ventajas

- Evaluación confiable y precisa del potencial;
- Justo y objetivo – hace una selección positiva;
- Previsor de éxito más eficiente que la evaluación de CV u Hoja de Vida;
- Posibilita que la organización identifique qué funcionarios se desempeñan mejor y por qué;
- Reduce costos con selección, entrenamiento y gestión;
- Reduce errores de reclutamiento que pueden resultar caros;
- Reduce el índice de rotación de personal;
- Estimula estándares más altos;
- Puede ser usado por el departamento de RH para perfeccionar el desempeño y maximizar el retorno con inversión en capital humano.

Proceso del sistema de Benchmarking

Etapas 1: Planificación

Determinar y planear la implementación del proceso de benchmark con los principales interesados:

- determinar los objetivos principales del proceso;
- identificar grupos para muestra – cuanto mayor el grupo, más preciso será el proceso;
- identificar criterios de clasificación de performance;
- llegar a un acuerdo en lo que se refiere a los criterios que pueden ser aplicados para asegurar la coherencia y la objetividad;
- identificar factores que afectan el desempeño, lo que tal vez necesite control.

Etapa 2: Clasificación de desempeño

Clasificar individuos como “arriba de la media”, “razonable” y “debajo de la media”, usando los criterios conciliados:

- 25% excelente desempeño (arriba de la media)
- 50% desempeño aceptable (razonable)
- 25% mal desempeño (debajo de la media)

Etapa 3: Evaluación

La muestra puede ser evaluada externamente por Thomas, o internamente por lo(s) representante(s) certificado(s) de la compañía:

- Administrar el cuestionario de Análisis de Perfil Personal (PPA);

Etapa 4: Análisis de datos

Hay factores adicionales que pueden ser analizados y controlados para mejorar la precisión y la previsibilidad del análisis de datos:

- correlacionar el perfil del PPA con la clasificación de desempeño;
- identificar estilos comportamentales eficaces.

Etapa 5: Informes a la medida

Informes personalizados amplios, los cuales contienen:

- resumen de la muestra;
- resumen sobre conclusiones y recomendaciones;
- cuadro de benchmark;
- resumen de coaching y gestión;

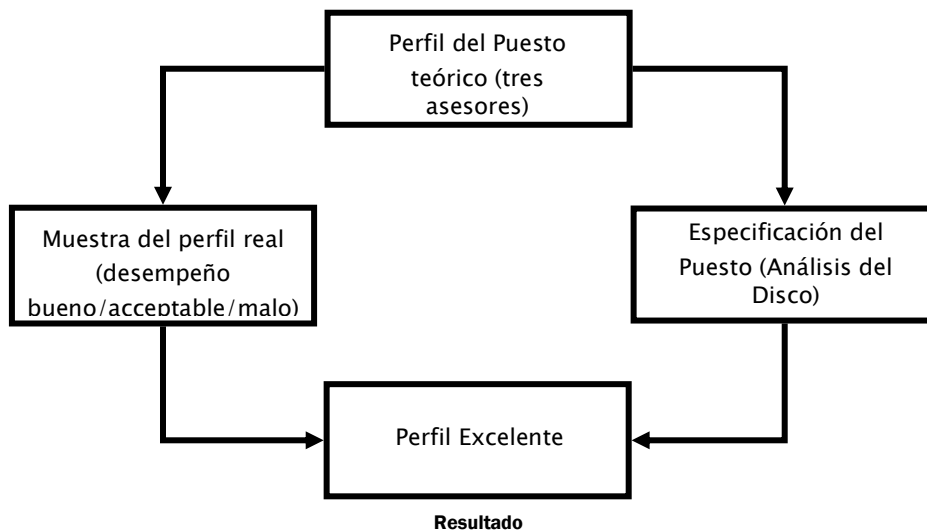
- selección de benchmark;
- resumen de información de datos.

Etapa 6: Presentación de resultados

Feedback sobre las conclusiones del benchmark para la organización y revisión del proceso de reclutamiento.

Revisión

Se recomienda reevaluar la efectividad del benchmark regularmente.



Integración del Perfil del Puesto con la estrategia organizacional

