

# Perfil del Candidato



**Imer Isaac Polanco M.B.A**

**Hotel Intercontinental Miramar**

**29 de Marzo de 2012**



# OBJETIVOS

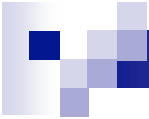
1. Conocer la metodología para diseñar un perfil para un puesto de trabajo.
2. Comprender los retos que acarrea un diseño adecuado del perfil del puesto.
3. Conocer nuevas consideraciones importantes para el desarrollo del talento humano.



# Definiciones Básicas

“El perfil de puesto es, a grandes rasgos, un documento donde incluye la información del puesto a cubrir, así como las habilidades, actitudes, formación, experiencia, etc. Que necesita tener la persona de nuevo ingreso para que cubra exitosamente una posición dentro de la empresa.”

“La descripción de puesto es simplemente un documento en el que se enlistan los objetivos y las funciones del puesto, así como el entorno social y las dimensiones que influyen o afectan a dicho puesto. La descripción del puesto es un documento que consiste en definir los objetivos y funciones que lo conforman y que lo diferencian de otros puestos de la organización. En este documento se detalla lo que idealmente debe hacer el ocupante del puesto, no necesariamente lo que hace, así como la frecuencia en que lo hace, cómo lo hace y para que lo hace.”



# Guía Básica para diseñar un perfil de puesto.

- Descripción general del puesto.
- Principales tareas relacionadas con el puesto.
- Nombre del cargo.
- A quien reporta (nombre y cargo).
- Si es posición nueva o de reemplazo. Explicar.
- Número de personas a cargo.
- Posición dentro del organigrama.
- Cuál será su poder de decisión.
- Responsabilidad del puesto.
- Metas u objetivos generales del puesto.
- Como se va a evaluar el desempeño del puesto.
- Dentro de los planes de sucesión de la empresa, que proyección tendría el posible ocupante del puesto.



# ELEMENTOS DE LA DESCRIPCION DEL PUESTO

## **Datos generales del puesto**

Un puesto debe estar correctamente contextualizado y ubicado dentro del organigrama organizacional. Esto es, debe tener: a) nombre del puesto; b) área a la que pertenece; c) localidad en donde se ubica el puesto; d) el número de plazas existentes; e) edad y sexo requeridos; f) líneas de reporte directo y funcional; h) posibles substitutos; e i) la misión o razón de ser del puesto.

## **Objetivo del puesto**

Un objetivo del puesto es un resultado específico que se espera que debe alcanzar el ocupante del puesto. Sin embargo, estos objetivos normalmente se expresan de una manera general, y es muy deseable que estén íntimamente ligados a los objetivos del jefe inmediato. Si no lo están, sugerimos que te cuestiones si realmente ese objetivo aporta algo a la consecución de los objetivos organizacionales y a la misión y visión de la empresa. Si no aporta, debería eliminarse del puesto.



# ELEMENTOS DE LA DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

## **¿Cuántos objetivos debe tener un puesto?**

Los que sean necesarios. Sin embargo, si un puesto tiene muchos objetivos, es decir, más de 7 u 8, seguramente estará mal definido y deberá hacerse una revisión exhaustiva del puesto a través del análisis de puestos.

## **Funciones del puesto**

Posteriormente, los objetivos los partimos en tareas y responsabilidades, lo que nosotros llamamos funciones. Cada función debe reflejar una sola tarea o responsabilidad específica.

Aunque es evidente que la trascendencia de dichas funciones es diferente, y por lo tanto, unas pesan más que otras en cuanto a la importancia en el desempeño del puesto, esto no se incluye dentro de la descripción del puesto. Sin embargo, nosotros aconsejamos listar los objetivos y las funciones en orden de importancia para el puesto.

¿Cómo hacer esto? Existen muchos criterios, pero nuestra experiencia nos indica que si nos hacemos la pregunta de ¿cuál sería el impacto a la organización por no realizar dicha función? La respuesta a esta pregunta nos da un indicador muy significativo sobre su prioridad para el puesto.



# ELEMENTOS DE LA DESCRIPCION DEL PUESTO

## **¿Cuántas funciones debe tener un objetivo?**

Obviamente la respuesta a esta pregunta depende del mismo objetivo, pero nuevamente nuestra experiencia nos indica que la mayoría de los objetivos deben tener entre 3 y 6 funciones. Esto no significa que no pueda haber más o menos, simplemente es un parámetro a seguir.

## **El Entorno Social en la Descripción de Puestos**

En cuanto al entorno social, su importancia radica en que nos ubica al puesto dentro de un contexto social, y por lo tanto, nos permite inferir ciertas habilidades o competencias laborales que el ocupante del puesto debe tener. Pero esto lo especificamos dentro del perfil del puesto.

Dentro del entorno social, nosotros sugerimos los siguientes actores: a) supervisor inmediato; b) clientes externos; c) proveedores; d) clientes internos; e) compañeros de trabajo; f) comités interdisciplinarios; g) jefes indirectos; y h) subordinados. Esta separación no implica que no pueda haber otros actores, como por ejemplo, sindicatos, pero no es muy común.

En la definición del entorno social, se debe indicar que tipo de relaciones o contacto debe tener el ocupante del puesto con cada uno de los actores. Por ejemplo, un gerente de ventas en su relación con clientes externos, deberá decir algo así como “Establecer, mejorar o continuar las relaciones comerciales con clientes estratégicos mediante la creación de canales de comunicación estrechos con altos directivos de los clientes”. Esto obviamente deberá ser parte de un objetivo, pero en este contexto nos permite inferir que deberá tener habilidades de relaciones públicas y de comunicación bastante desarrolladas. Aunque esto se define en el perfil del puesto.



# ELEMENTOS DE LA DESCRIPCION DEL PUESTO

## **Las Dimensiones en la Descripción de Puestos**

Finalmente, las dimensiones nos ayudan a redondear el contexto y el tamaño de la responsabilidad del ocupante del puesto. Es decir, no es lo mismo ser el gerente de ventas de una empresa que vende \$10,000,000 de pesos anuales al gerente de ventas de una empresa que vende \$1,000,000,000 de pesos anuales.

## **¿Qué dimensiones son las que debo manejar?**


Esto es muy variable, pero nosotros sugerimos como las principales las siguientes: a) ventas anuales; b) presupuesto manejado; c) número de subordinados; y d) recursos materiales asignados.





# Condiciones de Trabajo

- Intensidad de viajes, si los hay.
- Secretarias o "staff" a su cargo.
- Factores especiales que tenga el trabajo (fábrica, ruido, temperatura, etc.)
- Horario de trabajo.
- Ciudad o sitio de trabajo.



# Quién o Quienes son responsables por hacer el Perfil


- Recursos Humanos?
- El departamento que requiere o solicita la posición?
- El jefe de departamento?
- El Gerente General?



# La clave para formar verdaderos equipos de trabajo

Los verdaderos equipos tienen  
**PRIORIDADES**

 La Misión sobre todo.







 Las necesidades del equipo, en segundo lugar.

 Las necesidades del individuo, en tercer lugar.



# El perfil determina que tipo de personas deseas en el equipo.

Atrayendo a los verdaderamente mejores:

-  Qué clase de energía tienen?
-  Tienen un espíritu competitivo, desean ganar?
-  Están dispuestos de dejar que alguien más gane?
-  Son responsables?
-  Están dispuestos asumir las reglas del juego?
-  Tiene un talento o habilidad única.

# Muchas Gracias



UNIVERSIDAD  
LATINOAMERICANA  
Y DEL CARIBE SEDE ALTERNA 