Mastermind: Diseño de descripciones de puesto.

Mayo 2023

Equipos alineados a la visión del negocio.

Obtén herramientas prácticas para describir tus posiciones y satisfacer las necesidades de talento de tu organización.

- ✓ Alinea el talento a los objetivos de tu área.
- ✓ Mejora la ejecución de tus procesos internos.
- ✓ Afina los procesos de atracción y desarrollo de talento.

Quique Torres

Formación:

- Doctorante en psicología UNAM.
- Maestría en DO INESPO.
- Lic. en psicología UNAM.
- Professional Coach Certificate ISPC (Madrid).
- Especialización en Analítica Avanzada UAM.

Experiencia:

- Director de RRHH en ODonnell Capital, en CNH y Grupo Tirolessa.
- Fundador de Be Great entrenamiento de altos ejecutivos en gestión de talento.

Asociaciones:

- Sociedad de Psicología Aplicada.
- Comité Científico de la Sociedad Mexicana de Psicología 2013 a 2017.
- Laboratorio de aprendizaje complejo UNAM.
- Comité de Clima y Compromiso AMEDIRH.

Publicaciones:

- Las 7 prioridades de la vida. Amazon 2019.
- De la agencia académica a la gestión del talento en las organizaciones. CONACyT.

Eventos internacionales:

- Executive Coaching Forum Cámara de Comercio Madrid
- Iberoamericano de Psicología Lisboa
- Congresos Internacional e Iberoamericano de RRHH

Clases:

- FCA UNAM, Fac. Psic. UNAM, EBC, UVM, AMEDIRH y UCC

Para reflexionar

¿Te ha pasado?

- Que tu equipo tenga dudas sobre las funciones que realiza.
- Tener que alinear a algún colaborador al objetivo del área.
- Tener dificultad para describir el alcance de un puesto.

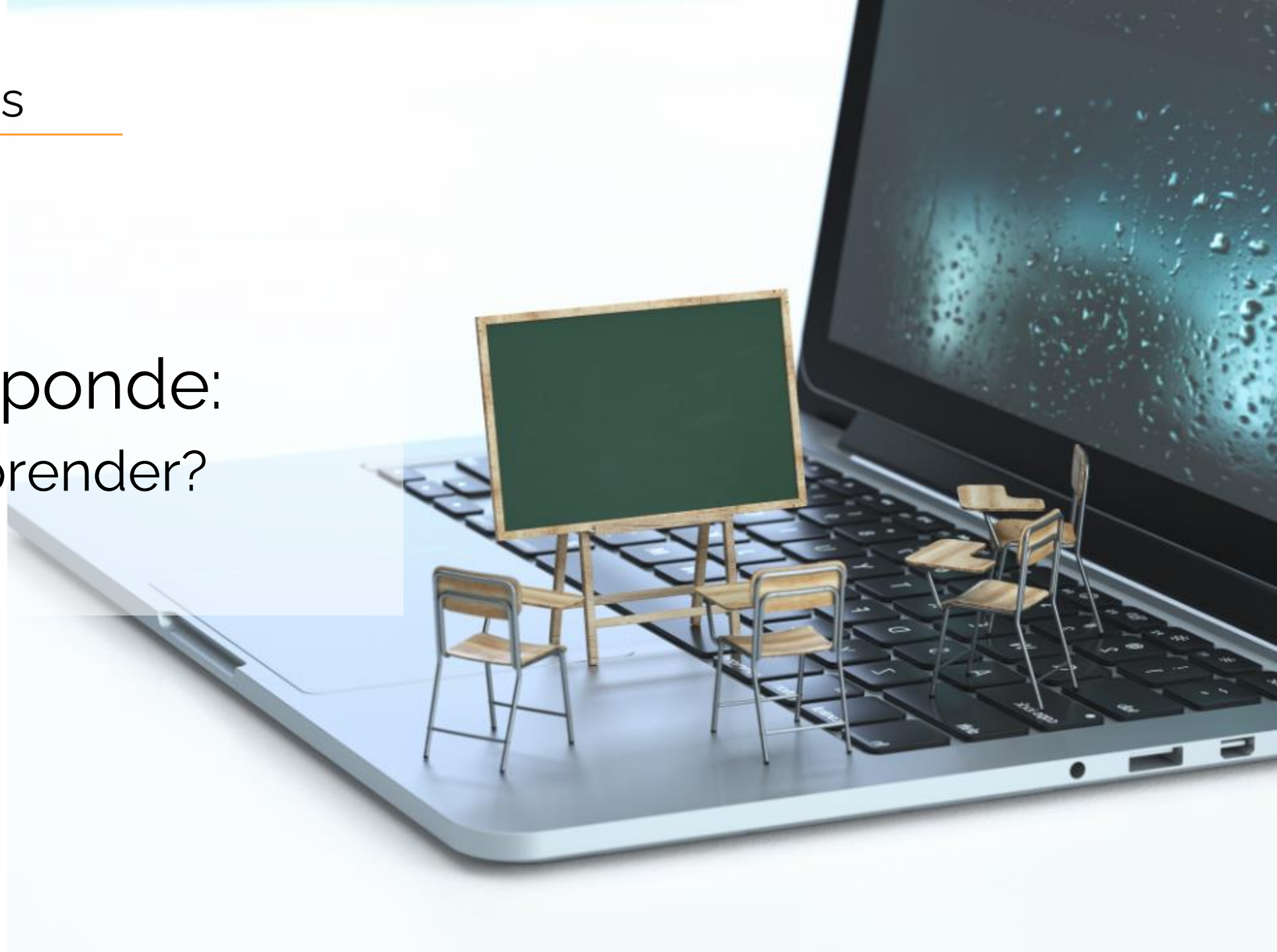
Objetivo

Brindar los pasos para elaborar descripciones de puesto que sirvan para mejorar la ejecución y gestionar el talento.

Expectativas

Por chat responde:

¿Qué quiero aprender?



Mastermind: Diseño de descripciones de puesto.

Contenido

1. ¿Qué es la gestión del talento?
2. ¿Qué es y para qué me sirve una descripción de puesto?
3. ¿Diferencias entre responsabilidad, función y actividad?
4. ¿Qué secciones tiene una descripción de puesto?
5. ¿Cómo se elabora una descripción de puesto?

¿Qué es la gestión del talento?

¿Entonces qué es el talento?

Aproximación Genética
1950 a 1977
Cattel

Talento igual a inteligencia,

Aproximación Psicométrica
1977 a 1992
Renzulli

Talento igual a habilidades e inteligencia,

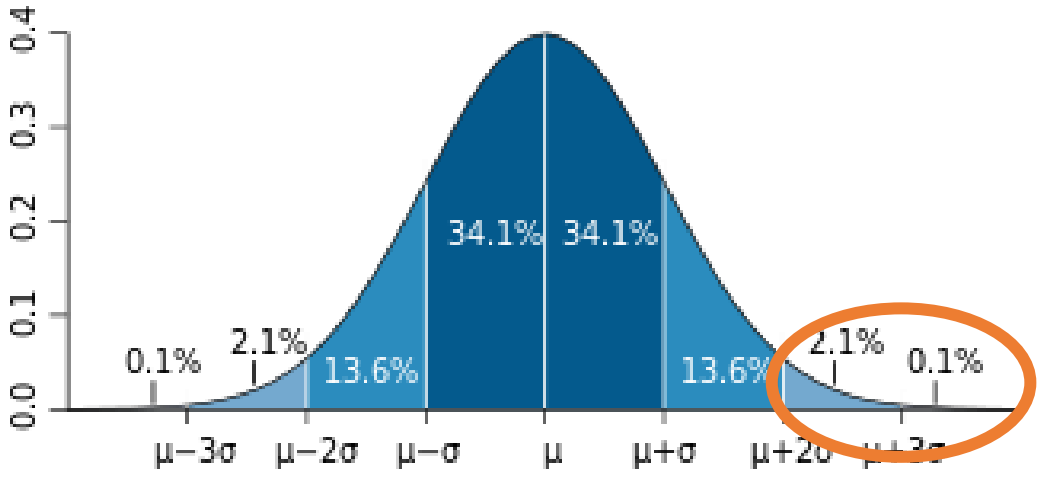
Aproximación Novato-Experto
1991 a 2001
Gagne

Talento igual a habilidades, capacidades y **competencias**,

Aproximación Sintética
2005 actual
Subotnik

Talento igual a habilidades, capacidades, **competencias**, **oportunidades y logro.**

¿Entonces qué es el talento?



Es el desempeño que se encuentra en el extremo superior de la distribución en un dominio.

Considera como variables clave tres etapas mediante cinco niveles de dominio.

(Subotnik, 2011).

Diferencia entre conceptos

Competencia: Comportamientos observables causalmente relacionados con un desempeño excelente en un trabajo específico y organización concreta.

Destreza: Proceso mediante el cual una persona se convierte en experta,

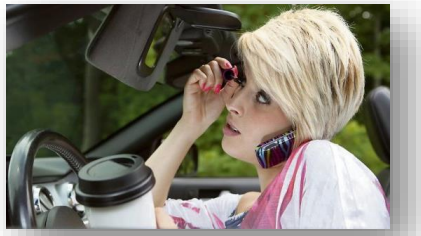
Capacidad: Conjunto de recursos para desempeñar una tarea vinculados con la educación y herramientas.

Conocimiento: Facultad del ser humano para comprender por medio de la razón la naturaleza, cualidades y relaciones de las cosas.

Habilidad: Aptitud innata para llevar a cabo y con éxito una actividad, trabajo u oficio.

Automatización

Se consagra la posesión de la competencia, el desempeño se automatiza y es cada vez menos dependiente del control cognitivo.



Interiorización

Con práctica aumenta la rapidez y disminuyen los errores en el desempeño.

Cognitiva

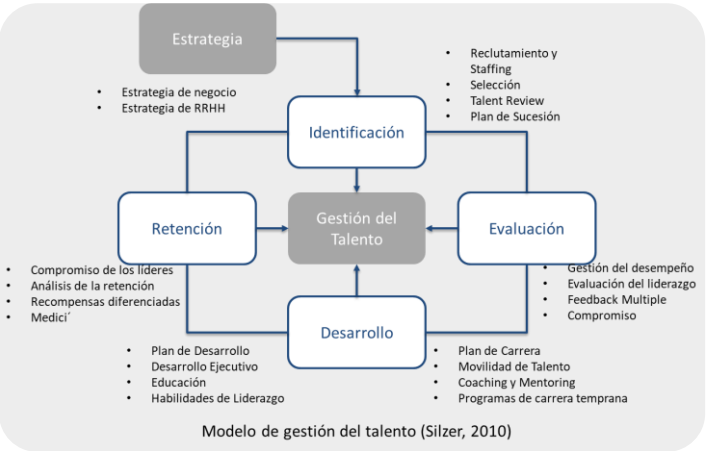
Se intentan memorizar los procedimientos. Esta etapa requiere cualidades intelectuales y una buena capacidad de atención.

El éxito de la gestión del talento requiere de tres actores.

Etapa 1.
Gestión de RRHH

Etapa 2.
Gestión por competencias

Etapa 3.
Gestión de talento



Modelo de gestión del talento (Silzer, 2010)

Paradigma 1.
Gestión de RRHH como gestión de talento.

Es una función en las organizaciones diseñada para maximizar el desempeño de los empleados al servicio de los objetivos de su empleador (HRM in changing organizational contexts, 2009).

Paradigma 2.
Gestión por competencias como gestión de talento.

Sus procesos permiten identificar, gestionar y desarrollar las competencias de los empleados. Alinea sus comportamientos con los objetivos de la empresa y es el vínculo entre la gestión de recursos humanos y el plan estratégico de la organización.

Paradigma 3.
Gestión del talento como gestión de talento.

Conjunto integrado de procesos, programas y normas culturales en una organización diseñado e implementado para atraer, desarrollar, desplegar y fidelizar el talento para lograr los objetivos estratégicos y las necesidades futuras del negocio (Silzer, 2010).

Universo Be Great

Modelo integral de Gestión de Talento.

Estrategia

Planeación estratégica
Diseño de la filosofía y prioridades estratégicas de la organización

OKR´s
Establecimiento y derivación por áreas de Objetivos de Resultados Clave

Organigrama
Diseño de la estructura de áreas, niveles y puestos para ejecutar el core de negocio.

Descripción de puestos
Actualización de objetivos, funciones, competencias, KPI´s y DNC

Identificación

Identificación de posiciones clave
Cálculo de la importancia relativa de los puestos para la organización

Diccionario de competencias
Actualización de competencias y comportamientos

Perfil por competencias
Competencias necesarias para el logro de los objetivos del puesto

Atracción de talento
Selección estratégica, Entrevista y Assessment Center

Desarrollo

Evaluación 360°
Evaluación de las **competencias** de los ejecutivos y comparación histórica.

Adecuación al puesto
Cálculo del porcentaje de cumplimiento de las competencias necesarias para el puesto

9 Box Grid
Distribución de los ejecutivos entre las variables desempeño y potencial

Rejilla de reemplazo
Identificación de los candidatos internos y el tiempo necesario para ocupar puestos clave

Ruta de carrera
Diseño de la secuencia de puestos que debe ocupar un candidato interno para ocupar un puesto clave

Ruta de capacitación
Diseño de la secuencia de aprendizajes que debe recorrer un candidato interno para ocupar un puesto clave.

Plan de sucesión
Proceso, reglas de operación y planeación para que candidatos internos ocupen posiciones clave

Plan individual de desarrollo
Herramienta que permite al colaborador gestionar las acciones para desarrollarse

Fidelización

70/20/10
Metodología que enfoca desarrollo 70% en práctica, 20% en reflexión y 10% en teoría

Reconocimiento
Estrategia para reconocimiento de valores y desarrollo de cultura

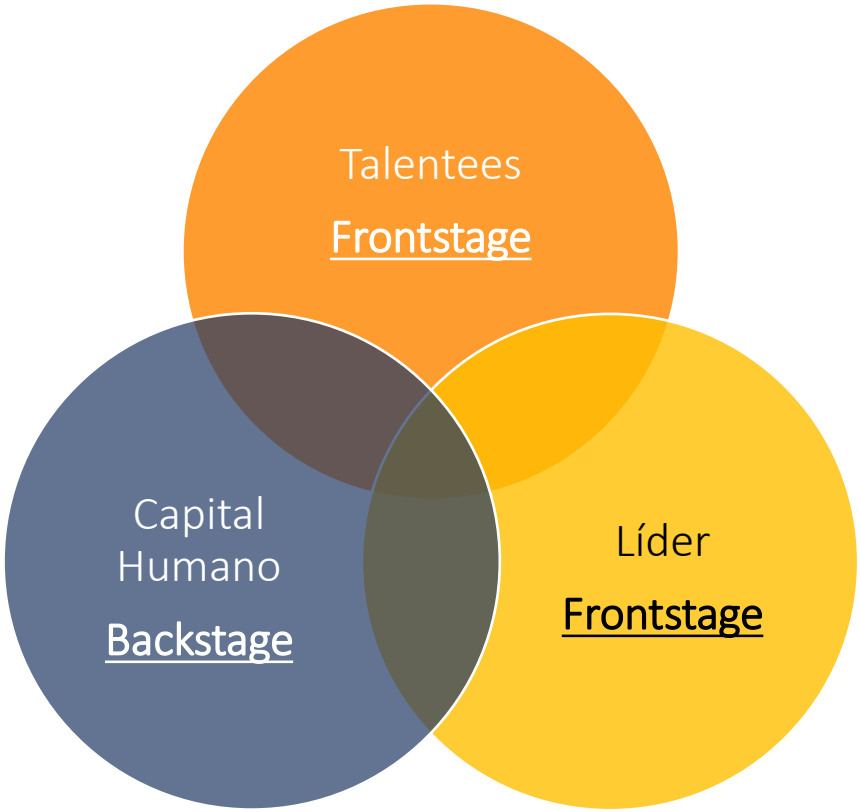
Satisfacción y bienestar
Estrategia para mejorar la experiencia del colaborador, salud ocupacional y bienestar laboral

Compromiso
Estrategia para el desarrollo de vínculos afectivos del colaborador hacia la organización

Cada organización es diferente por eso hacemos trajes a la medida para la gestión de su talento en capacitación y consultoría

El éxito de la gestión del talento requiere de tres actores.

Gestionan:

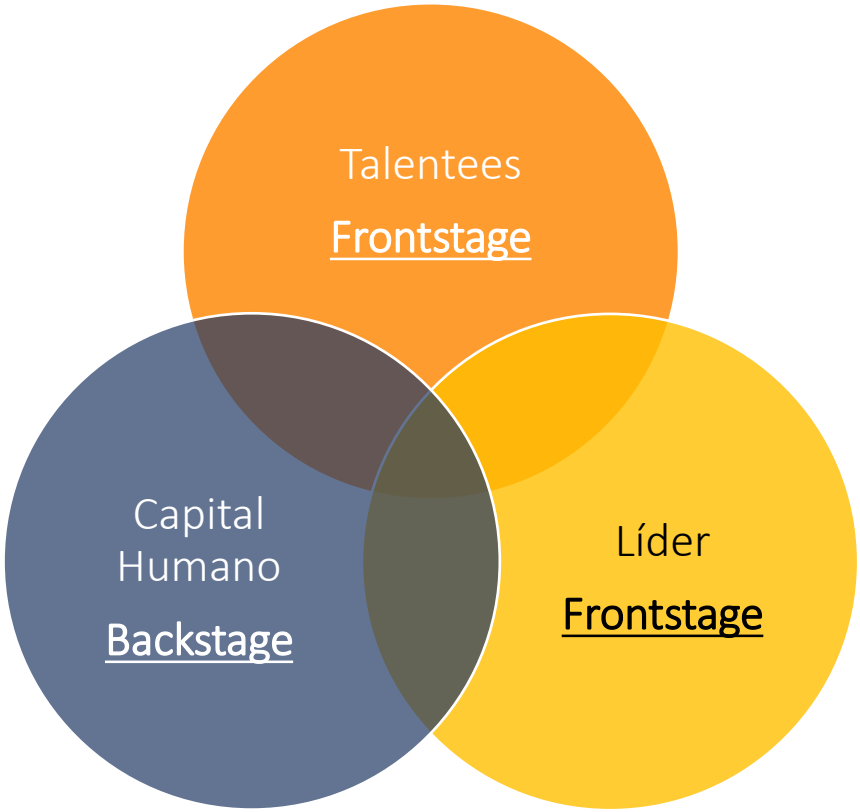


Gestionan:

Gestionan:

El éxito de la gestión del talento requiere de tres actores.

Gestionan su propio desarrollo a fin de lograr su propósito y resultados extraordinarios.



Gestionan los procesos de Atracción, Desarrollo y Fidelización de talento que utilizan los líderes y talentees.

Gestionan a su equipo al integrar, dirigir, motivar y desarrollar a los colaboradores para lograr resultados extraordinarios.

¿Para qué sirve una descripción de puesto?

Jefe	Talentee	RRHH

¿Qué observaste?

Mastermind: Diseño de descripciones de puesto.

¿Qué es y para qué me sirve una descripción de puesto?

Conceptos clave

Descripción de puesto.
Es una explicación escrita que describe las responsabilidades y los requisitos esenciales para un puesto vacante.

Herramienta: AT-010

¿Cómo identificar la necesidad actual y futura de talento?

Necesidad Actual

¿Qué resultados necesito lograr?	
¿Estoy seguro del perfil que necesito para lograrlo?	
¿Cuento con el personal adecuado?	
¿La mejor opción es contratar a alguien?	
¿Cómo me aseguro de hacerlo competente?	
¿Qué recursos necesitará de mi?	
¿Cómo lo desarrollaré en su puesto?	

Necesidad Futura

¿Qué tendencias hay en la industria?	
¿Hacia dónde va la organización?	
¿Qué estrategia tengo que implementar para mejorar mi área?	
¿Cómo puedo evolucionar los puestos?	
¿Qué tipo de talento necesitaré?	
¿Qué tipo de candidatos con potencial debo contratar?	
¿Qué haré para materializar su potencial y fidelizarlos?	

Herramienta: AT-007

Resistencia al cambio

Nivel de resistencia	Estado dominante	Pregunta clave	Accion clave
Si no sabe	Ignorancia	¿Cómo le explico?	
Si no puede	Frustración	¿Cómo le enseño?	
Si no cree	Incredulidad	¿Cómo lo sensibilizo?	
Si no quiere	Combatividad / Indiferencia	¿Cómo lo responsabilizo?	

Mastermind: Diseño de descripciones de puesto.

¿Diferencias entre responsabilidad, función y actividad?

¿Diferencias entre responsabilidad, función y actividad?

Objetivo.
Punto o zona que se pretende alcanzar u ocupar como resultado de una operación.

Función.
Capacidad de actuar propia de los sistemas para lograr un fin (seres vivos, máquinas, etc).

Actividad.
Conjunto de operaciones o tareas propias de una persona o entidad.

Tarea.
Trabajo que debe hacerse en tiempo limitado.

Responsabilidad.
Capacidad existente en todo sujeto activo de derecho para reconocer y aceptar las consecuen cias de un hecho realizado libremente.

Mastermind: Diseño de descripciones de puesto.

¿Qué secciones tiene una descripción de puesto?

¿Qué secciones tiene una descripción de puesto?

1. Datos Generales del Puesto: Nombre, dirección y localidad.
2. Datos Específicos del Puesto: Puesto al que reporta, puestos que le reportan y nivel de puesto.
3. Ubicación Organizacional: Organigrama con un nivel superior y un nivel inferior.
4. Objetivo del Puesto: Describe la razón de ser del puesto respondiendo a la pregunta ¿qué hace? y el beneficio o valor esperado ¿para qué lo hace?
5. Funciones del puesto: Describe solo las funciones clave que tiene que desempeñar el ocupante del puesto sin las cuales es imposible lograr el objetivo. Cada función debe responder dos preguntas: ¿qué hace? y ¿para qué lo hace?

¿Qué secciones tiene una descripción de puesto?

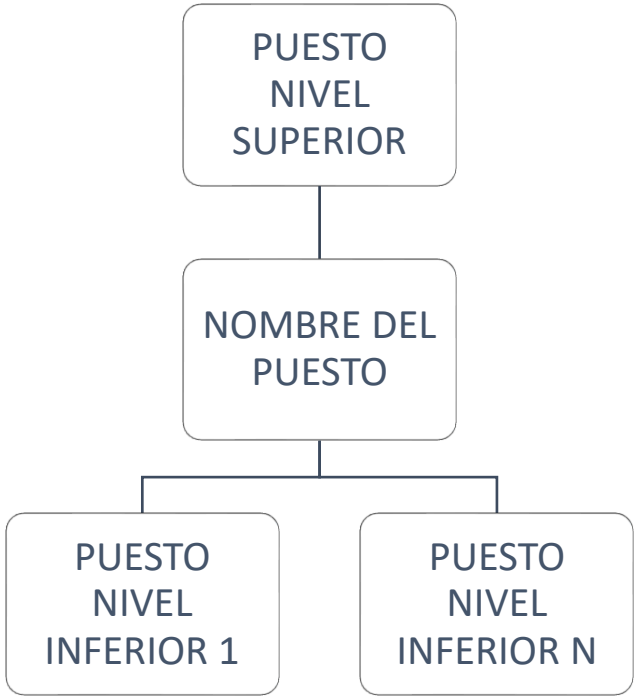
6. Responsabilidad del puesto: Describe qué decisiones directas debe tomar el ocupante del puesto para lograr su objetivo. Utiliza los verbos observar, informar, proponer o autorizar.
7. Resultados clave (métricas): Describe qué resultados clave y/o métricas permiten observar o medir el desempeño del ocupante de este puesto.
8. Relaciones: La interacción con áreas, puestos o instituciones necesaria para alcanzar el objetivo del puesto.
    - Relaciones Internas:
    - Relaciones Externas:
9. Perfil del Puesto:Describe las características que requiere una persona para ocupar con éxito el puesto.
10. Competencias del Puesto

Mastermind: Diseño de descripciones de puesto.

¿Cómo se elabora una descripción de puesto?

¿Cómo establecer la ubicación organizacional?

Muestra la posición de este puesto en el organigrama, considera el nombre del puesto del nivel superior (jefe inmediato) y el nombre de los puestos del nivel inferior (subordinados).



¿Cómo redactar el objetivo del puesto?

Describe la razón de ser del puesto respondiendo a la pregunta ¿qué hace? y el beneficio o valor esperado ¿para qué lo hace?

Ejemplo de Objetivo: Coordinar las acciones de capacitación a fin de garantizar colaboradores competentes en el desempeño de sus funciones.

¿Cómo redactar las funciones del puesto?

Describe solo las funciones clave que tiene que desempeñar el ocupante del puesto sin las cuales es imposible lograr el objetivo. Cada función debe responder dos preguntas: ¿qué hace? y ¿para qué lo hace?

- Comienza con un verbo en infinitivo.
- Evita describir actividades o tareas que sean parte de funciones más amplias, describir muchas actividades no determinan el valor de un puesto.

Ejemplo de Función: Diagnosticar las necesidades de capacitación para integrar un programa anual que permita mejorar el desempeño de las áreas. **Nivel de importancia:** Alta. **Frecuencia:** Anual	Nivel de importancia Alta Media Baja	Frecuencia Diaria Semanal Mensual Trimestral Semestral Anual Esporádica

¿Cómo redactar las responsabilidades del puesto?

Describe qué decisiones directas debe tomar el ocupante del puesto para lograr su objetivo. Utiliza los verbos observar, informar, proponer o autorizar.

Ejemplo de responsabilidad: 1. Informar los resultados del diagnóstico de necesidades de capacitación. 2. Proponer el presupuesto anual de capacitación.

¿Cómo redactar los resultados clave o métricas del puesto?

Describe qué resultados clave y/o métricas permiten observar o medir el desempeño del ocupante de este puesto.

Ejemplo de resultado clave y/o métrica
1. Cumplir con las fechas y entregables del programa anual de capacitación. 2. Uso del presupuesto de capacitación de acuerdo a lo programado.

¿Cómo redactar las relaciones internas y externas del puesto?

Considerando el objetivo y las funciones del puesto, describe:

- Relaciones internas (puesto y área) y externas (puesto, área o institución).
- Tipo de interacción que se requiere.
- Nivel de importancia.

Relaciones Internas:

¿Con quién se relaciona el puesto clientes internos? Especifica el área **Ejemplo:** Direcciones	¿Para qué? Recibes información, servicios, instrucciones, etc. **Ejemplo:** Recibir las solicitudes de capacitación.	Nivel de importancia Alta Media Baja **Ejemplo:** Alta

Relaciones Externas:

Puesto/Área/Institución **Ejemplo:** Instructores externos	¿Para qué? **Ejemplo:** Coordinar la impartición de cursos.	Nivel de importancia Alta Media Baja **Ejemplo:** Alta

¿Cómo redactar el perfil del puesto?

Describe las características que requiere una persona para ocupar con éxito el puesto.

Escolaridad Mínima (especificar áreas o licenciaturas):	
Certificaciones requeridas:	
Tiempo de experiencia requerido para desempeñar el puesto:	
En qué tipo de funciones	
En qué tipo de puesto(s)	

Conocimientos técnicos del puesto	Indispensable en la contratación Es parte del entrenamiento formal del puesto Se puede desarrollar al paso del tiempo

Idiomas requeridos:	Inglés
Nivel de dominio:	Marca con una "X" el nivel de dominio
Comprensión de textos	
Redacción de textos simples	
Redacción de textos complejos	
Comprensión oral	
Conversaciones de negocio	

Disponibilidad ☒ Para viajar ☐ De tiempo ☐ Cambio de residencia

¿Cómo seleccionar las competencias del puesto?

1. Ordena las competencias del archivo de Excel de acuerdo a su grado de importancia para el puesto (siendo 1 la más importante y 18 la menos importante).
2. Selecciona y coloca en el formato de word en el punto 10 las 6 competencias más importantes.
3. Por competencia marca con una X el nivel de dominio necesario para el puesto que puede ser desde Novato hasta Mentor sugerencia:
   - Para puestos operativos recomendamos los niveles aprendiz y ejecutor.
   - Para mandos medios recomendamos los niveles ejecutor y experto.
   - Para mandos altos recomendamos los nieves experto y mentor.

Nivel de importancia en el puesto	Competencias	Novato Sin experiencia	Aprendiz En formación	Ejecutor Realiza el trabajo	Experto Da el extra y mejora el proceso	Maestro Enseña a los demás
	Visión empresarial					
	Liderazgo.					
	Gestión de información					
	Servicio al cliente					
	Innovación					
	Ética					
	Comunicación efectiva					
	Trabajo en equipo					
	Inteligencia emocional					

Dudas

Manos a la obra

Nivel 1. ¿Qué aprendí?
Nivel 2. ¿A quién puedo ayudar con esto?
Nivel 3. ¿Qué me comprometo a aplicar?

1.

2.

3.

Conclusiones

Nos vemos en Facebook

Enrique Torres Chavarria (Oficial)

Contenido gratis en YouTube

Enrique Torres Mentor de Talento

¡Gracias!

Contáctame por WhatsApp

Quique Torres

Contacto de WhatsApp

Escanea o carga este código QR con la cámara de WhatsApp para añadirme a WhatsApp