

CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LOS ARCHIVOS:

- **Nombre del Archivo:** **FORMATO DE VALUACIÓN DE PUESTOS DE MANDO**
- Tipo: Internet
- De cada uno de los factores elegirá la frase con la que el puesto puede ser descrito.
- Elegir solo una respuesta por cada factor de ponderación.
- El contenido de la información presentada es responsabilidad del especialista y de la Dirección General de Recursos Humanos de conformidad al numeral 12 de la Norma para la Descripción, Perfil y Valuación de Puestos.
- No serán válidas aquellas propuestas que incluyan campos vacíos.

Corresponde a los factores de ponderación para la valuación del puesto. Está compuesto por 18 factores que tienen diversas opciones de respuesta para que el especialista seleccione la alternativa que mejor refleje y describa las características y funciones	
1. TIPO DE TRABAJO	<p>El trabajo principal del puesto puede ser descrito con una de las siguientes frases. Seleccione la opción que más se asemeje a su puesto. Si el tipo de trabajo que usted realiza tiene elementos de dos opciones de respuesta, usted deberá escoger la opción con puntos suspensivos (...) que se encuentra en medio de esas dos.</p> <p><i>La pregunta se refiere a la actividad genérica que se requiere realizar para lograr el trabajo asignado, identifica, de manera general, la función que el ocupante del puesto desempeña y su nivel de complejidad. Esta pregunta tiene 11 opciones de respuesta.</i></p>
1.1.	El puesto requiere desarrollar una serie de actividades que son sencillas y similares.
1.2.
1.3.	El puesto requiere coordinar una serie de funciones y actividades similares que están relacionadas entre sí.
1.4.
1.5.	El puesto requiere coordinar una serie de funciones de naturaleza diferente.
1.6.
1.7.	El puesto requiere dirigir un área con funciones de naturaleza diferente.
1.8.
1.9.	El puesto requiere dirigir diversas áreas que contribuyen al desarrollo de los planes estratégicos de una o varias unidades administrativas.
1.10.
1.11.	El puesto requiere dirigir diversas áreas y definir estrategias para el logro de los objetivos de la dependencia.
2. TIPO DE CONOCIMIENTOS PARA EL DESARROLLO DEL TRABAJO	<p>El tipo de conocimientos para el puesto puede ser descrito con una de las siguientes frases. Si el tipo de conocimientos requerido para el puesto tiene elementos de dos descripciones continuas, usted deberá escoger la opción con puntos suspensivos (...) que se encuentre en medio de esas dos.</p> <p><i>Se refiere al nivel, suma y diversidad de conocimientos mínimos necesarios, que conjugados con la experiencia, permiten desarrollar adecuadamente el trabajo asignado. No se refiere a los conocimientos que tiene el ocupante actual, sino a los conocimientos que demanda el puesto para el desarrollo de las funciones. Esta pregunta tiene 9 opciones de respuesta.</i></p>
2.1.	El puesto requiere de conocimientos profesionales y/o de técnicas que se aprenden a través de una formación especializada, así como de las normas y procedimientos de la función.
2.2.
2.3.	El puesto requiere de conocimientos y experiencia en la aplicación de teorías y principios relacionados con una disciplina, así como de los procedimientos y normas del área de su responsabilidad.
2.4.
2.5.	El puesto requiere de conocimientos y experiencia en la aplicación de teorías y principios relacionados con varias disciplinas, así como de las normas y lineamientos del área bajo su responsabilidad.

2.6.
2.7.	El puesto requiere dominio de teorías y principios relacionados con varias disciplinas, así como de las políticas institucionales para elaborar los programas relativos a su ámbito de competencia.
2.8.
2.9.	El puesto requiere dominio de teorías y principios relacionados con varias disciplinas, así como de las políticas de la dependencia para determinar las estrategias y reconocer sus implicaciones técnicas y políticas en el ámbito nacional.
3. ESTABILIDAD Y/O CAMBIO DE HABILIDADES	La gama de conocimientos profesionales, técnicos, sociales y culturales así como las habilidades y experiencia requeridas por el puesto, pueden cambiar. No se refiere a cambios o actualizaciones que no modifiquen sustancialmente la forma de trabajar (por ejemplo, la nueva versión de un software o una nueva tabla para calcular un dato). La capacitación se refiere a la adquisición de nuevos conocimientos que permitan el desarrollo del puesto.
	<i>La pregunta se refiere a la frecuencia con la que el ocupante del puesto debe capacitarse. Esta pregunta tiene 5 opciones de respuesta.</i>
3.1.	Las técnicas y los sistemas de trabajo son muy estables y evolucionan después de muchos años.
3.2.	Las técnicas y los sistemas de trabajo son estables y con cambios poco frecuentes. Se tiene poca necesidad de capacitación.
3.3.	Para poder mantenerse actualizado, el ocupante del puesto debe capacitarse cada tres a cinco años.
3.4.	El ocupante requiere capacitarse con una frecuencia de dos a tres años.
3.5.	El ocupante requiere capacitación continua (cada año o menos).
4. CONOCIMIEN TOS ADMINISTRA TIVOS	Seleccione la frase que mejor describa el grado de habilidades administrativas que se requieran para hacer el trabajo. Si los conocimientos administrativos requeridos para el puesto tienen elementos de dos descripciones continuas, usted deberá escoger la opción con puntos suspensivos (...) que se encuentra en medio de esas dos.
	<i>La pregunta se refiere a la habilidad y conocimientos requeridos por las funciones del puesto para combinar e integrar tareas de planeación, organización, ejecución control y evaluación. Esta pregunta tiene 15 opciones de respuesta.</i>
4.1.	El puesto realiza diversas actividades que requieren ser planeadas y organizadas apegándose a los procedimientos de trabajo. Requiere tener experiencia en el manejo de procesos y procedimientos de trabajo.
4.2.
4.3.	El puesto supervisa actividades similares de acuerdo a procedimientos establecidos.
4.4.
4.5.	El puesto supervisa actividades diferentes de acuerdo a procedimientos establecidos.
4.6.
4.7.	El puesto coordina la realización de una serie de tareas similares con base en programas establecidos.
4.8.
4.9.	El puesto coordina la realización de tareas múltiples y diversas efectuadas por diversas áreas con base en programas establecidos.
4.10.
4.11.	El puesto diseña e implementa planes y programas que son ejecutados por áreas cuyas funciones son diferentes aunque persiguen el mismo objetivo final.
4.12.
4.13.	El puesto diseña e implementa planes y programas para diversas áreas cuyos objetivos son diversificados, lo que requiere gran habilidad de coordinación e integración.
4.14.
4.15.	El puesto para lograr sus objetivos requiere dirigir unidades administrativas grandes y diversificadas.

<p>5. ESCOLARIDA D</p>	<p>Señale la escolaridad requerida para el desarrollo normal del puesto. Recuerde que no se refiere al nivel de escolaridad del ocupante actual o al mínimo para ingresar al puesto, sino el requerido para el desarrollo adecuado de las funciones asignadas</p> <p><i>La pregunta se refiere al nivel de escolaridad requerida para el desarrollo normal del puesto. Recuerde que no se refiere al nivel de escolaridad del ocupante actual o al mínimo para ingresar al puesto, únicamente el requerido para el desarrollo adecuado de las funciones asignadas. Esta pregunta tiene 5 opciones de respuesta.</i></p>
5.1.	Carrera Técnica (después de la Preparatoria)
5.2.	Licenciatura (Carrera Profesional)
5.3.	Diplomado y/o especialidad (después de la Carrera Profesional terminada)
5.4.	Maestría
5.5.	Doctorado
<p>6. EXPERIENCIA</p>	<p>Seleccione el tiempo de experiencia previa requerida para el puesto actual, que permita el alcance normal de los resultados. Recuerde que no se refiere al nivel de experiencia del ocupante actual o al mínimo para ingresar al puesto, sino el requerido para el desarrollo adecuado de las funciones asignadas.</p> <p><i>La pregunta se refiere al tiempo de experiencia previa necesaria que el ocupante del puesto requiere para desarrollar adecuadamente las funciones del puesto y lograr los resultados esperados. Los años de experiencia previa no se refieren a la antigüedad que tenga el ocupante en el puesto, sino al tiempo requerido para el aprendizaje y desarrollo de las habilidades y conocimientos necesarios para la ejecución de las funciones del puesto. Esta pregunta tiene 6 opciones de respuesta.</i></p>
6.1.	Dos a tres años.
6.2.	Tres a cuatro años
6.3.	Cuatro a seis años.
6.4.	Siete a ocho años.
6.5.	Nueve a doce años.
6.6.	Más de doce años.
<p>7. HABILIDAD DE SUPERVISIÓN, COORDINACIÓN Y DIRECCIÓN</p>	<p>Seleccione la frase que mejor describa el ámbito de supervisión, coordinación y dirección sobre los recursos humanos que su puesto requiere.</p> <p><i>La pregunta se refiere al nivel de supervisión, coordinación y dirección de recursos humanos que el ocupante del puesto realiza en el desempeño de sus funciones. Se entiende por:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Supervisión: Revisar el trabajo realizado por el personal subordinado. Hacer la inspección general del trabajo de otros.</i> • <i>Coordinación: Disponer de los recursos a través de un método. Reunir esfuerzos para lograr un objetivo común.</i> • <i>Dirección: Es la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados.</i> <p><i>Esta pregunta tiene 6 opciones.</i></p>
7.1.	El ocupante del puesto no tiene personal a su cargo.
7.2.	El ocupante del puesto supervisa a una persona o a un grupo de subordinados que desarrollan actividades similares.
7.3.	El ocupante del puesto supervisa a un grupo de subordinados que desarrollan actividades diferentes.
7.4.	El ocupante del puesto coordina a un grupo de subordinados que desarrollan actividades diferentes, pero relacionadas para el logro de sus objetivos.
7.5.	El ocupante del puesto coordina proyectos y dirige funciones sustantivas y diversificadas para el logro de los objetivos institucionales.
7.6.	El ocupante del puesto dirige unidades administrativas con funciones diversificadas, cuyos resultados impactan directamente en los objetivos de la dependencia.
<p>8. COORDINACIÓN CON OTRAS</p>	<p>Seleccione la frase que mejor describa las actividades del puesto en cuanto a su relación con las otras áreas.</p>

<p>ÁREAS</p>	<p>La pregunta se refiere al tipo de relación y actividad que el ocupante del puesto realiza con otras áreas de la dependencia, entidad u órgano desconcentrado y el propósito por el cual se establecen. Esta pregunta tiene 6 opciones de respuesta.</p>
<p>8.1.</p>	<p>El ocupante del puesto proporciona datos/información de naturaleza técnica, financiera, económica o administrativa. Sólo es responsable de la precisión, calidad y oportunidad de la misma.</p>
<p>8.2.</p>	<p>El ocupante del puesto provee análisis, sugerencias y recomendaciones. Contribuye al desarrollo de las actividades de otras áreas mediante la utilización de la información provista.</p>
<p>8.3.</p>	<p>El ocupante del puesto coordina programas y/o proyectos inherentes a su área de competencia a través de grupos de trabajo que no son directamente sus subordinados y es responsable de su seguimiento.</p>
<p>8.4.</p>	<p>El ocupante del puesto establece y difunde lineamientos asegura que sean entendidos y aplicados apropiadamente por los titulares de otras áreas.</p>
<p>8.5.</p>	<p>El ocupante del puesto define las normas que deberán ser implementadas tanto en el área de trabajo como en los sectores que tenga influencia.</p>
<p>8.6.</p>	<p>El ocupante del puesto define políticas y estrategias vinculadas a los objetivos sectoriales.</p>
<p>9. AMPLITUD DE INFLUENCIA</p>	<p>En función de su respuesta anterior, indique sobre que áreas no subordinadas dentro y/o fuera de la unidad administrativa tiene influencia el puesto. <i>La pregunta está relacionada con la anterior y se refiere a las áreas no subordinadas al puesto con las cuales, sin embargo, mantiene relación con ellas. Esta pregunta tiene 5 opciones de respuesta.</i></p>
<p>9.1.</p>	<p>Una Jefatura de Departamento u oficina.</p>
<p>9.2.</p>	<p>Varias Jefaturas de Departamento o una Subdirección.</p>
<p>9.3.</p>	<p>Varias Subdirecciones o una Dirección.</p>
<p>9.4.</p>	<p>Varias Direcciones o Direcciones Generales Adjuntas.</p>
<p>9.5.</p>	<p>Varias Direcciones Generales o Unidades.</p>
<p>10. RELACIONES INTERPERSONALES</p>	<p>Seleccione la frase que mejor describa las relaciones interpersonales que se requieran para hacer el trabajo. Si las relaciones interpersonales que requiere el puesto tienen elementos de dos descripciones continuas, usted deberá escoger la opción con puntos suspensivos (...) que se encuentra en medio de esas dos. <i>La pregunta se refiere a las relaciones que el ocupante del puesto en el desempeño de sus funciones debe tener con personas dentro de la unidad administrativa para el logro de los resultados esperados. Esta pregunta tiene 7 opciones de respuesta.</i></p>
<p>10.1.</p>	<p>El puesto requiere contacto con su área de trabajo y/o con gente externa, básicamente para recibir y transmitir información.</p>
<p>10.2.</p>	<p>.....</p>
<p>10.3.</p>	<p>El ocupante está en contacto con gente externa a su área de trabajo, debe buscar cooperación, persuadir e influir sobre éstas para tomar acciones y alcanzar los objetivos del puesto.</p>
<p>10.4.</p>	<p>.....</p>
<p>10.5.</p>	<p>El ocupante del puesto debe negociar con individuos o grupos a fin de buscar soluciones efectivas sobre conflictos o asuntos críticos.</p>
<p>10.6.</p>	<p>.....</p>
<p>10.7.</p>	<p>El ocupante del puesto debe liderar y dirigir grupos grandes y diversificados y/o negociar en un medio ambiente muy competitivo y/o adverso.</p>
<p>11. RELACIONES EXTERNAS A LA UNIDAD</p>	<p>Indique la mejor descripción de la relación externa del ocupante del puesto. La responsabilidad de este puesto en cuanto a relaciones externas a la unidad administrativa donde labora el ocupante se describe mejor como:</p>

ADMINISTRATIVA	<p>La pregunta se refiere a las relaciones que el ocupante del puesto en el desempeño de sus funciones debe tener con personas externas a la unidad administrativa para el logro de los resultados esperados. Esta pregunta tiene 4 opciones de respuesta.</p>
11.1.	Rutinario y generalmente sencillo. Provee datos, registros, información general estándar, etc.
11.2.	Intercambio de información semirutinaria con el interlocutor para precisar características del asunto, para indagar y comunicarle con claridad la respuesta adecuada.
11.3.	Manejo de aspectos no rutinarios que aunque tengan algún antecedente previo, presentan características que demandan un nivel importante de comunicación con el interlocutor, para dar claridad al problema y obtener su solución.
	11.4. Manejo de aspectos críticos o relevantes que demandan gran habilidad de comunicación y persuasión.
12. NIVEL DE RELACIÓN CON PERSONAS EXTERNAS	<p>En función de su respuesta anterior indique el nivel de relación que se tiene que establecer con esos externos usualmente:</p> <p>La pregunta se refiere a la responsabilidad e implicaciones de las relaciones externas a la unidad administrativa que el ocupante del puesto tiene. Se entiende por:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Negociación:</i> Tratar asuntos para llegar a un acuerdo, tomando la decisión final y asumiendo la responsabilidad total. <p>Esta pregunta tiene 3 opciones de respuesta.</p>
12.1.	No implica negociación. (Es predominantemente para dar y/o recibir información).
12.2.	Implica negociación para llegar a acuerdos sobre aspectos que no implican cambios radicales o profundos en el resultado final de la negociación.
12.3.	Implica negociaciones sobre asuntos críticos y complejos con posiciones encontradas, cuya decisión entre una y otra postura cambia considerablemente el resultado.
13. ANÁLISIS DE PROBLEMAS	<p>Seleccione la frase que mejor describa la manera en que enfrenta y resuelve los problemas más típicos del puesto. Si el análisis de problemas que enfrenta el puesto tiene elementos de dos descripciones continuas, usted deberá escoger la opción con puntos suspensivos (...) que se encuentra en medio de esas dos.</p> <p>La pregunta se refiere al proceso del pensamiento que las funciones del puesto exigen al ocupante para identificar, comprender, analizar y evaluar los problemas que se presentan, así como también para construir soluciones a éstos. Se debe considerar únicamente los problemas más comunes y típicos que enfrenta y resuelve el ocupante; no aquellos problemas complejos que se han presentado por única vez. Esta pregunta tiene 7 opciones de respuesta.</p>
13.1.	El ocupante tiene que ver problemas o situaciones similares, cuya solución tiende a seguir un procedimiento bien definido.
13.2.
13.3.	El ocupante tiene que ver problemas diversos y poco frecuentes, cuya solución implica un razonamiento y puede requerir un apoyo basado en normas o precedentes definidos.
13.4.
13.5.	El puesto frecuentemente requiere tratar problemas que implican la interpretación de datos o hechos y analizarlos con profundidad. Además, debe identificar información relevante y desarrollar soluciones con diferentes alternativas sobre asuntos poco frecuentes.
13.6.
13.7.	El ocupante tiene que resolver problemas nuevos que no se han presentado anteriormente, para ello, necesita interpretar, evaluar y construir nuevas soluciones
14. APOYOS PARA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	<p>Seleccione la opción que mejor describe los elementos sobre los que se apoya para resolver los problemas del puesto.</p> <p>La pregunta se refiere a los elementos (antecedentes, procedimientos, lineamientos, reglas, etc.) sobre los que se apoya normalmente el ocupante del puesto para resolver los problemas presentados. Esta pregunta tiene 5 opciones de respuesta.</p>

14.1.	El ocupante resuelve los problemas considerando instrucciones precisas de su jefe inmediato o con base en procedimientos bien definidos.
14.2.	El ocupante resuelve los problemas considerando distintos procedimientos, pudiendo considerar cuál de ellos seguirá y en qué orden para lograr los resultados apropiados.
14.3.	El ocupante del puesto no tiene los procedimientos definidos, por lo que establece los procedimientos de operación de los niveles inferiores, con base en lineamientos o instrucciones superiores.
14.4.	El ocupante del puesto con base en lineamientos generales desarrolla políticas de aplicación institucional y/o sectorial.
14.5.	El ocupante del puesto debe considerar diversos temas y acciones dentro del marco jurídico para definir, en su ámbito de competencia, las políticas de la dependencia.
15. PLANEACIÓN	<p>Seleccione la opción que mejor describa la naturaleza y el alcance del trabajo que requiere el puesto. Si la planeación que requiere el puesto tiene elementos de dos descripciones continuas, usted deberá escoger la opción con puntos suspensivos (...) que se encuentra en medio de esas dos.</p> <p><i>La pregunta se refiere a la naturaleza, la periodicidad y el alcance de la planeación que el ocupante del puesto requiere realizar en el desempeño de sus funciones.</i></p> <p><i>Esta pregunta tiene 9 opciones de respuesta.</i></p>
15.1.	El ocupante tiene que desarrollar planes de trabajo semanal o quincenal y con la supervisión de su jefe inmediato determina las acciones y la secuencia para realizarlos.
15.2.
15.3.	El ocupante es responsable de desarrollar planes mensuales a cuatrimestrales que requieren la coordinación de varias personas y temas. Define los tiempos para el desarrollo de los planes, así como también la participación y responsabilidades de los miembros del proyecto.
15.4.
15.5.	El ocupante es responsable por la planeación semestral o anual de un área de trabajo, implica la definición de planes tácticos, métodos, tecnologías y recursos para el logro de los objetivos determinados.
15.6.
15.7.	El ocupante es responsable del desarrollo de planes estratégicos anuales o bianuales, identifica necesidades futuras y define las acciones a seguir por cada área involucrada.
15.8.
15.9.	El ocupante es responsable de definir estrategias de largo plazo, identifica cambios en el entorno y determina las políticas de aplicación para lograr los objetivos de la dependencia.
16. AUTONOMÍA	<p>Cuál de las siguientes frases describe mejor el grado de libertad para la toma de decisiones que tiene el puesto para desempeñar sus funciones sin requerir la autorización del jefe inmediato.</p> <p>Si la autonomía requerida para el puesto tiene elementos de dos descripciones continuas, usted deberá escoger la opción con puntos suspensivos (...) que se encuentra en medio de esas dos.</p> <p><i>La pregunta se refiere al grado de libertad para la toma de decisiones que tiene el ocupante del puesto y los elementos en los que se basa para el desarrollo de las funciones que tiene encomendadas, sin requerir la autorización del jefe inmediato.</i></p> <p><i>Esta pregunta tiene 9 opciones de respuesta.</i></p>
16.1.	El ocupante del puesto con base en instrucciones proporcionadas por el jefe inmediato, realiza sus funciones conforme a las prioridades señaladas y apegado a prácticas y procedimientos establecidos. El ocupante está sujeto a la revisión y supervisión permanente del jefe inmediato. Tiene libertad para organizar las tareas encomendadas.
16.2.
16.3.	El ocupante determina prioridades con base en instrucciones generales. Se sujeta a procedimientos y programas de trabajo, que están basados en políticas y objetivos claramente establecidos. Es supervisado en función de los resultados esperados.
16.4.
16.5.	El ocupante del puesto elabora programas y proyectos específicos para que se cumplan funciones derivadas de las líneas de acción señaladas. Define qué hacer y determina el tiempo en el que se lograrán los objetivos determinados.
16.6.
16.7.	El ocupante del puesto se guía en forma amplia por objetivos, lineamientos y políticas institucionales; determina las líneas de acción en la operación de su estructura para la consecución de metas.

16.8.
16.9.	Define políticas y estrategias vinculadas a los objetivos sectoriales. Los resultados de la gestión repercuten directamente sobre uno o más sectores de la población. Opera con un alto nivel de discrecionalidad en la toma de decisiones.
17. ORIENTACIÓN DEL PUESTO	<p>Todos los puestos requieren de cierta cantidad de pensamiento y de actuación. Este factor identifica el balance de ambas cosas en el puesto. Elija la opción que mejor describa la orientación general del puesto.</p> <p><i>La pregunta se refiere a la relación entre el pensamiento y la actuación que debe establecer el ocupante del puesto para el desarrollo de sus funciones. Por ejemplo, un puesto de investigación que debe dar resultados en el mediano o largo plazo tiene una orientación hacia el pensamiento, en tanto que un puesto que debe tomar decisiones inmediatas para la obtención de resultados tiene una orientación hacia el actuar. Esta pregunta tiene 5 opciones de respuesta.</i></p>
17.1.	Puesto de investigación. La función principal del puesto es la investigación, el análisis profundo y diseño conceptual de proyectos cuya implementación es a futuro.
17.2.	El puesto provee conocimientos especializados para apoyar el desarrollo de las funciones y actividades. El énfasis primordial está en el análisis y/o control.
17.3.	El puesto desarrolla una función de apoyo técnico y/o de servicios que impacta en el desarrollo de las funciones y actividades sustantivas.
17.4.	El puesto realiza funciones sustantivas y participa junto con otros del mismo nivel en la razón de ser de la dependencia.
17.5.	El puesto realiza funciones sustantivas y está relacionado directamente con la razón de ser de la dependencia.
18. MAGNITUD	<p>El efecto del puesto en los resultados finales de la unidad organizacional se describe mejor de la siguiente forma</p> <p><i>La pregunta se refiere al efecto que tienen las funciones/resultados inherentes al puesto en los resultados finales de la unidad organizacional de nivel básico y su impacto sobre los sectores o grupos poblacionales, es decir, el grado en que las funciones del puesto afecta a los objetivos sustantivos de la dependencia. Esta pregunta tiene 6 opciones de respuesta.</i></p>
18.1.	El puesto sólo puede afectar parcialmente algunos de los objetivos de una unidad organizacional de nivel básico.
18.2.	El puesto tiene efecto en algunos de los objetivos de una unidad organizacional de nivel básico.
18.3.	El puesto tiene efecto en los objetivos sustantivos de una unidad organizacional de nivel básico.
18.4.	El puesto afecta algunos de los objetivos de una o varias unidades organizacionales de nivel básico, cuyo alcance impacta a la minoría de los sectores y/o grupos poblacionales.
18.5.	El puesto afecta en la mayoría de los objetivos de varias unidades organizacionales de nivel básico, cuyo alcance afecta a la minoría de los sectores o grupos poblacionales.
18.6.	El puesto afecta en la mayoría de los objetivos de varias unidades organizacionales de nivel básico, cuyo alcance afecta a la mayoría de sectores o grupos poblacionales.