

## **Anexo: ejemplo de modelo de cuestionario/entrevista utilizado para definir el perfil de exigencias del puesto “X”**

En este cuestionario, le presentamos una serie de preguntas relacionadas con las competencias y comportamientos asociados a las mismas, que se ha considerado que pueden ser relevantes para el desarrollo de las funciones y responsabilidades incluidas en su puesto de trabajo, con el objeto de conocer su realización y, de esta forma, poder adaptar las futuras acciones de Recursos Humanos a sus necesidades reales.

### **Perfil de exigencias del puesto**

#### **1ª Parte: determinación de las competencias clave del puesto**

En la página siguiente se presentan las definiciones operativas de 15 competencias que se ha considerado que pueden ser importantes para desarrollar las funciones y actividades de su puesto.

Para contestar a esta parte del cuestionario y diferenciar aquellas competencias que considera que son importantes para su trabajo de las que no, puede ser muy útil que se formule, para cada una de ellas, las siguientes dos preguntas:

1. *¿Necesito utilizar esta competencia para desempeñar mis funciones y actividades? Si la respuesta a esta pregunta es “Sí”, ponga una cruz (X) en la columna “sí”. En caso contrario, señale la columna “no”. Procure marcar entre un mínimo de “5” competencias y un máximo de “8”.*
2. *¿Qué importancia tiene la competencia para el desarrollo de mi trabajo? Para responder a esta pregunta, piense en las funciones y actividades que desarrolla en su puesto y elija de entre aquellas competencias que ha considerado necesarias, las que cree que son más prioritarias o claves y ordénelas según su importancia en la columna denominada “orden”, dándole un “1” a la más importante, un “2” a la segunda más importante y así sucesivamente.*

Si considera que hay alguna competencia que es relevante para su trabajo y no ha sido contemplada en el listado que se le adjunta, por favor, añádala en la fila “Otras”.

El orden en que se presentan las competencias es completamente aleatorio; es decir, no sigue ningún orden concreto, por lo que le solicitamos que lea las 15 competencias antes de contestar.

### Mi puesto exige las siguientes competencias

(Recuerde que únicamente tiene que ordenar las competencias que ha considerado claves, entre un mínimo de “5” y un máximo de “8”)

¿Clave?		Orden	Competencias
Sí	No		
			1. <i>Aprendizaje</i> . Rapidez para aprender y aplicar nuevas informaciones, sistemas y métodos de trabajo.
			2. <i>Flexibilidad</i> . Modificar el comportamiento adecuándolo a situaciones de cambio o ambigüedad, manteniendo la efectividad en distintos entornos, con diferentes tareas, responsabilidades y personas.
			3. <i>Decisión</i> . Tomar decisiones rápidamente y emitir juicios aunque puedan ser difíciles o poco populares.
			4. <i>Comunicación</i> . Informar clara y concisamente y obtener información de personas de distintos niveles, formación o intereses. Expresar claramente la información, tanto de forma oral como escrita.
			5. <i>Excelencia</i> . Realizar las tareas buscando, en sus actividades, los mayores niveles de calidad y la forma de mejorar sus actuaciones anteriores.
			6. <i>Resistencia a la tensión</i> . Mantener la estabilidad emocional y el nivel de eficacia y eficiencia en situaciones de presión, oposición, desacuerdo y de dificultades o fracasos, liberando la tensión de una manera aceptable para los demás.
			7. <i>Negociación</i> . Identificar las posiciones propia y ajena en una negociación, alcanzando acuerdos satisfactorios para ambas partes.
			8. <i>Desarrollo del personal</i> . Crear un ambiente de trabajo positivo hacia la formación y el desarrollo continuo propio y del personal.
			9. <i>Conocimientos técnicos</i> . Tener amplios y detallados conocimientos de las técnicas e instrumentos utilizados actualmente en su trabajo.
			10. <i>Liderazgo</i> . Guiar al grupo en la realización de una tarea, estructurándola, dirigiéndola y delegando responsabilidades para la consecución de la misma. Establecer y mantener el espíritu de grupo necesario para conseguir los objetivos fijados.
			11. <i>Planificación/organización</i> . Definir prioridades; establecer los planes de acción necesarios para alcanzar los objetivos fijados

			ajustándose a los presupuestos; distribuir los recursos; definir las metas intermedias y las contingencias que puedan presentarse; establecer las oportunas medidas de control y seguimiento.
			12. <i>Colaboración.</i> Trabajar de forma eficaz y eficiente, con personas que ocupan distintos niveles y realizan diferentes funciones, para alcanzar los objetivos fijados, identificar los problemas y resolverlos.
			13. <i>Solución de problemas.</i> Estudiar los problemas, identificando sus aspectos más relevantes y sus causas para elegir las soluciones de mayor calidad en el plazo temporal fijado.
			14. <i>Trabajo en equipo.</i> Trabajar abierta, amable y cooperativamente con otras personas, facilitando el trabajo del equipo.
			15. <i>Mejora continua.</i> Establecer metas y criterios individuales y de equipo, asesorando, formando y evaluando para conseguir mejorar continuamente la eficacia y la eficiencia.
			16. <i>Otras:</i>

## **2ª parte: determinación de los comportamientos clave asociados a cada competencia**

Una vez señaladas y ordenadas las competencias que considera claves para el desarrollo de sus funciones y actividades en su puesto, en este apartado del cuestionario le solicitamos que indique los comportamientos que considera más importantes para cada una de ellas, y así poder desempeñar su trabajo de la forma más efectiva posible.

La forma de contestar a esta parte del cuestionario es igual que en el apartado anterior. En primer lugar,  *señale aquellos comportamientos que considera que son necesarios para cada una de las competencias clave elegidas en el apartado anterior y, en segundo lugar, ordénelos según su importancia*, dándole un “1” al comportamiento más importante dentro de la competencia, un “2” al segundo más importante, y así sucesivamente. Procure señalar un *máximo de “5” comportamientos en cada competencia clave*.

*Asegúrese de que únicamente señala los comportamientos referidos a las competencias que señaló como “prioritarias” o “claves” en la columna “orden” del apartado anterior.*

1. *Aprendizaje.* Rapidez para aprender y aplicar nuevas informaciones, sistemas y métodos de trabajo.

¿Clave?		Orden	Comportamientos
Sí	No		
			a. Adquirir rápidamente conocimientos y destrezas a partir de instrucciones, estudio o experiencia.
			b. Utilizar rápidamente los nuevos conocimientos y destrezas en las tareas habituales.
			c. Trabajar con productos, herramientas y/o equipos que cambian con frecuencia y cuyas modificaciones han de aprenderse con rapidez.
			d. Ensayar nuevas formas de solucionar los problemas habituales del trabajo.
			e. Verificar y detectar sistemáticamente las ventajas e inconvenientes de los procesos de trabajo.
			f. Implicarse en nuevas actividades para familiarizarse con procesos de trabajo diferentes de los habituales.
			g. Redactar guías de utilización de procedimientos de trabajo y modos de solucionar los problemas.
			h. Otros, ¿cuáles?

2. *Flexibilidad.* Modificar el comportamiento adecuándolo a situaciones de cambio o ambigüedad, manteniendo la efectividad en distintos entornos, con diferentes tareas, responsabilidades y personas.

¿Clave?		Orden	Comportamientos
Sí	No		
			a. Realizar una amplia variedad de actividades con eficacia (dirigidas a alcanzar los objetivos) y eficiencia (forma de conseguir los objetivos).
			b. Controlar situaciones en las que diversas personas exigen cosas diferentes simultáneamente.
			c. Adaptarse fácilmente a actividades y responsabilidades cambiantes.
			d. Trabajar con productos, herramientas y/o equipos que cambian con frecuencia y cuyas modificaciones han de aprenderse con rapidez.

*Las competencias y la elaboración de perfiles de exigencias*

			e. Continuar siendo efectivo cuando las actividades y prioridades cambian con rapidez.
			f. Continuar siendo efectivo cuando las interrupciones y distracciones son frecuentes.
			g. Ser funcionalmente polivalente.
			h. Realizar eficaz y eficientemente diversas actividades al mismo tiempo.
			i. Manejar eficaz y eficientemente situaciones nuevas o poco habituales con un breve plazo para prepararlas.
			j. Otros ¿Cuáles?

3. *Decisión.* Tomar decisiones rápidamente y emitir juicios aunque puedan ser difíciles o poco populares.

¿Clave?		Orden	Comportamientos
Sí	No		
			a. Tomar decisiones o hacer recomendaciones en el trabajo del día a día sin necesidad de consultar a otros compañeros ni al superior inmediato.
			b. Tomar decisiones o hacer recomendaciones cuando es necesaria una respuesta rápida.
			c. Defender, argumentando razonadamente, las propias decisiones cuando son puestas en duda.
			d. Tomar decisiones en lugar del superior, cuando éste no está disponible.
			e. Mostrar confianza en sí mismo cuando justifica y defiende una decisión que ha tomado.
			f. Mostrar confianza en el éxito de las acciones y planes que propone.
			g. Otros ¿Cuáles?

4. **Comunicación.** Informar clara y concisamente y obtener información de personas de distintos niveles, formación o intereses. Expresar claramente la información, tanto de forma oral como escrita.

¿Clave?		Orden	Comportamientos
Sí	No		
			a. Dirigirse verbalmente y/o por escrito a otros compañeros de diferentes niveles jerárquicos.
			b. Hablar con compañeros para recibir y/o darles información e instrucciones.
			c. Hablar con superiores para recibir y/o proporcionarles información.
			d. Hablar con personas ajenas a la empresa para recibir y/o proporcionarles información.
			e. Resumir y aclarar las informaciones que recibe para asegurarse de que comprende lo que le están exponiendo.
			f. Comprobar que el interlocutor ha comprendido lo que dice y las consecuencias del mensaje.
			g. Dar información telefónica de manera clara y precisa, abandonando cualquier otra ocupación mientras se habla o escucha.
			h. Tratar cara a cara problemas de trabajo con otras personas.
			i. Recoger distintas informaciones, a partir de diferentes fuentes, sobre un tema determinado.
			j. Contrastar y verificar las informaciones recogidas.
			k. Establecer y utilizar redes de compañeros para disponer de más información sobre los distintos temas que aborda.
			l. Redactar cartas, documentos, memoranda, etc. utilizando un lenguaje claro y preciso, así como adaptado a las necesidades y características de los receptores.
			m. Explicar o dar detalles referentes a cambios o problemas, adaptando los mensajes a las necesidades y características de los receptores.
			n. Hacer presentaciones en público adaptadas a las necesidades y al nivel de comprensión de la audiencia.
			o. Escribir cartas a personas ajenas a la empresa adaptando el lenguaje y el contenido a las necesidades y características de los receptores.
			p. Redactar cartas detalladas o notas de entrevistas para que otros

*Las competencias y la elaboración de perfiles de exigencias*

			las comprendan o tomen decisiones, utilizando un lenguaje motivador.
			q. Utilizar habitualmente el correo electrónico para la comunicación interna.
			r. Otros ¿Cuáles?

5. *Excelencia.* Realizar las tareas buscando, en sus actividades, los mayores niveles de calidad y la forma de mejorar sus actuaciones anteriores.

¿Clave?		Orden	Comportamientos
Sí	No		
			a. Buscar constantemente el modo de mejorar la forma en que se lleva a cabo cada actividad.
			b. Transmitir a los compañeros expectativas elevadas sobre la necesidad de excelencia en el trabajo.
			c. Mostrar preocupación por progresar continuamente en la efectividad del trabajo.
			d. Poner en marcha un plan o actividad sin esperar que otros se lo digan.
			e. Localizar y ocuparse de temas relacionados con la consecución de mejores niveles de rendimiento.
			f. Subrayar la necesidad de eficiencia cuando se elaboran planes.
			g. Motivar a otros a alcanzar metas o conseguir mejoras en el nivel de rendimiento.
			h. Otros ¿Cuáles?

6. *Desarrollo del personal.* Crear un ambiente de trabajo positivo hacia la formación y el desarrollo continuo propio y del personal.

¿Clave?		Orden	Comportamientos
Sí	No		
			a. Formar y asesorar a otros, en el puesto de trabajo, para mejorar su efectividad.
			b. Diseñar planes y establecer calendarios de formación para otros compañeros.
			c. Identificar las necesidades de formación propias para mejorar su efectividad.

			d. Identificar las necesidades de formación de los compañeros para mejorar su efectividad.
			e. Manifestar reconocimiento al trabajo bien hecho por otros.
			f. Elogiar y estimular el buen trabajo realizado por otros.
			g. Dar retroinformación a los compañeros sobre cómo están realizando su trabajo, destacando lo que hacen bien.
			h. Colaborar en la búsqueda de oportunidades de formación y desarrollo para sí mismo.
			i. Colaborar en la búsqueda de oportunidades de formación y desarrollo para los compañeros.
			j. Fomentar la realización de actividades que suponen desarrollo y expresar reconocimiento cuando se emprenden.
			k. Identificar y comentar las necesidades y preferencias de desarrollo de los empleados.
			l. Crear un ambiente de trabajo en el que los empleados puedan autodesarrollarse.
			m. Asistir con regularidad a cursos y acciones formativas para mejorar su efectividad.
			n. Buscar con regularidad cursos y acciones formativas para sus colaboradores, que les permitan mejorar su efectividad.
			o. Otros ¿Cuáles?

7. *Resistencia a la tensión.* Mantener la estabilidad emocional y el nivel de eficacia y eficiencia en situaciones de presión, oposición, desacuerdo y de dificultades o fracasos, liberando la tensión de una manera aceptable para los demás.

¿Clave?		Orden	Comportamientos
Sí	No		
			a. Conservar la calma en situaciones de urgencia o presión.
			b. Mantener un enfoque lógico y controlado en situaciones problemáticas o conflictivas que exigen una acción rápida y precisa.
			c. Permanecer amable y tranquilo cuando los demás expresan desacuerdo u oposición ante las propias ideas u opiniones.
			d. Reaccionar tranquila y racionalmente ante los problemas o adversidades, a pesar de las tensiones.
			e. No implicarse emocionalmente en situaciones conflictivas.

*Las competencias y la elaboración de perfiles de exigencias*

			f. Afrontar las contrariedades, manteniendo un nivel elevado de efectividad en el desarrollo de sus funciones y actividades.
			g. Mantener un criterio, o una decisión, a pesar de las presiones existentes, a no ser que existan razones que justifiquen el cambio.
			h. Escuchar las quejas de los clientes y contestar con simpatía.
			i. Otros ¿Cuáles?

8. *Negociación*. Identificar las posiciones propia y ajena en una negociación, alcanzando acuerdos satisfactorios para ambas partes.

¿Clave?		Orden	Comportamientos
Sí	No		
			a. Preparar borradores, documentación, etc., antes del desarrollo de una negociación.
			b. Identificar las necesidades propias y las de la otra parte.
			c. Ponerse en el lugar de la otra parte y tratar de anticipar sus necesidades y expectativas en la negociación.
			d. Valorar, lo más objetivamente posible, los efectos de las posiciones adoptadas por ambas partes sobre el desarrollo de la negociación.
			e. Identificar las ventajas que ambas partes pueden obtener de la negociación, así como los inconvenientes que se derivarían de una solución no negociada al conflicto.
			f. Resistir las presiones de la otra parte, defendiendo los intereses y/o los de sus representados.
			g. Argumentar con lógica, coherencia, claridad y persuasión.
			h. Obtener o cerrar acuerdos que satisfagan las propias necesidades y sean aceptables para la otra parte.
			i. Otros ¿Cuáles?

9. *Competencia técnica*. Tener amplios y detallados conocimientos de las técnicas e instrumentos utilizados actualmente en su trabajo.

¿Clave?		Orden	Comportamientos
Sí	No		
			a. Conocer detalladamente las técnicas más adecuadas en su

			trabajo.
			b. Utilizar los sistemas informáticos y saber cómo funcionan.
			c. Tener experiencia en el uso de las técnicas más adecuadas en su trabajo.
			d. Tener un conocimiento detallado y preciso de la situación del mercado.
			e. Conocer detalladamente los productos de la empresa.
			f. Conocer los riesgos existentes en su trabajo.
			g. Conocer las medidas de prevención de riesgos adecuadas para su trabajo.
			h. Entender cómo se llevan a cabo los procesos de trabajo.
			i. Utilizar los conocimientos técnicos y la experiencia para mejorar su efectividad.
			j. Otros ¿Cuáles?

10. **Liderazgo.** Guiar al grupo en la realización de una tarea, estructurándola, dirigiéndola y delegando responsabilidades para la consecución de la misma. Establecer y mantener el espíritu de grupo necesario para conseguir los objetivos fijados.

¿Clave?		Orden	Comportamientos
Sí	No		
			a. Coordinar el trabajo de grupos de compañeros.
			b. Motivar a los compañeros hacia la realización de una actividad determinada.
			c. Dar instrucciones a otros y delegar la realización de actividades.
			d. Hacerse responsable del trabajo de su equipo y del éxito o fracaso del mismo.
			e. Ayudar a solucionar los nuevos problemas que se le presentan al equipo en el trabajo.
			f. Supervisar la realización de cada una de las actividades que forman parte del trabajo del equipo.
			g. Ser el punto de referencia al que acuden los compañeros cuando necesitan ayuda.
			h. Conseguir que otros presten atención a sus comentarios.
			i. Buscar el apoyo de otros para las ideas propias.

*Las competencias y la elaboración de perfiles de exigencias*

			j. Lograr influir en los demás utilizando de forma eficaz hechos e informaciones.
			k. Convencer a los demás relacionando las ideas y acciones propias con las necesidades e intereses de ellos.
			l. Hacer frente a nuevos retos a fin de completar una parte específica del trabajo.
			m. Hacerse responsable de temas que requieren un esfuerzo adicional para completar una parte específica del trabajo.
			n. Ampliar las responsabilidades propias para lograr la realización de una actividad.
			o. Otros ¿Cuáles?

11. *Planificación/organización.* Definir prioridades; establecer los planes de acción necesarios para alcanzar los objetivos fijados ajustándose a los presupuestos; distribuir los recursos; definir las metas intermedias y las contingencias que puedan presentarse; establecer las oportunas medidas de control y seguimiento.

¿Clave?		Orden	Comportamientos
Sí	No		
			a. Establecer objetivos ambiciosos, pero realistas, para su equipo o departamento.
			b. Identificar y desarrollar los métodos apropiados para la consecución de los objetivos del equipo o del departamento y los de la empresa.
			c. Incluir medidas de control de los progresos cuando se definen los planes.
			d. Identificar los factores, internos y externos, que pueden afectar a la consecución de los objetivos.
			e. Prever las necesidades del equipo o del departamento cuando se hace la planificación para conseguir los objetivos.
			f. Distribuir las tareas dentro del equipo o del departamento, teniendo en cuenta las cargas de trabajo y las preferencias personales.
			g. Planificar las acciones correctoras oportunas que resulten de los resultados del seguimiento de los planes.
			h. Prever los recursos (técnicos, humanos y económicos) necesarios para alcanzar los objetivos en los plazos fijados.

			i. Organizar y coordinar los recursos implicados en la implantación de los planes.
			j. Planificar el propio tiempo y el de los compañeros para la realización de las actividades previstas.
			k. Establecer los objetivos a alcanzar por otros, indicando prioridades, fechas límite y posibles desviaciones, de modo que sean alcanzables.
			l. Cambiar los planes cuando cambian las circunstancias o prioridades.
			m. Comprobar que los trabajos y actividades se llevan a cabo de la forma prevista y dentro de los plazos temporales señalados.
			n. Actuar cuando se identifican problemas, corrigiendo las desviaciones sobre lo previsto.
			o. Otros ¿Cuáles?

12. *Colaboración.* Trabajar de forma eficaz y eficiente, con personas que ocupan distintos niveles y realizan diferentes funciones, para alcanzar los objetivos fijados, identificar los problemas y resolverlos.

¿Clave?		Orden	Comportamientos
Sí	No		
			a. Proporcionar a otros compañeros información, instrucciones, etc.
			b. Proporcionar ayuda a otros compañeros cuando éstos se la solicitan.
			c. Aceptar la ayuda de otros compañeros cuando se necesita.
			d. Insistir en la necesidad de cooperación entre todos los compañeros.
			e. Ayudar a resolver conflictos y desacuerdos explorando las diferencias e identificando los puntos comunes.
			f. Mostrar reconocimiento y valorar las opiniones e ideas de otros.
			g. Buscar ideas e información de otros compañeros, tanto dentro como fuera de su unidad, para identificar y resolver un problema.
			h. Insistir en la necesidad de cooperación entre los distintos niveles jerárquicos.
			i. Otros ¿Cuáles?

13. *Solución de problemas.* Estudiar los problemas, identificando sus aspectos más relevantes y sus causas para elegir las soluciones de mayor calidad en el plazo temporal fijado.

¿Clave?		Orden	Comportamientos
Sí	No		
			a. Relacionar distintas informaciones entre sí, de forma que sean fáciles de entender.
			b. Simplificar las informaciones para explicar, de forma sencilla, lo sucedido.
			c. Interpretar correctamente informaciones de muy distinto tipo y procedencia.
			d. Determinar las causas objetivas de un problema.
			e. Establecer cómo la causa de un problema da lugar a un resultado determinado.
			f. Ofrecer diversas opciones y alternativas a un problema.
			g. Estudiar racionalmente las ventajas e inconvenientes de las distintas soluciones posibles a un problema.
			h. Estudiar y tener en cuenta, de forma objetiva, los diferentes intereses y puntos de vista que mantienen otros compañeros sobre el problema.
			i. Tener en cuenta cualquier factor que pueda dar lugar a futuros problemas, antes de adoptar una solución para el actual.
			j. Realizar el seguimiento de las soluciones adoptadas para los problemas.
			k. Trabajar con detalles, números, gráficos, etc.
			l. Prever los efectos de utilizar diferentes soluciones para un problema.
			m. Otros ¿Cuáles?

14. *Trabajo en equipo.* Trabajar abierta, amable y cooperativamente con otras personas, facilitando el trabajo del equipo.

¿Clave?		Orden	Comportamientos
Sí	No		
			a. Insistir en la necesidad de que los empleados trabajen juntos y colaboren para solucionar las dificultades del trabajo.

			b. Acentuar la necesidad de mantener una actitud de equipo ante los problemas.
			c. Ayudar a mantener una actitud de equipo para solucionar los problemas.
			d. Ofrecer su ayuda a los compañeros para solucionar los problemas del trabajo.
			e. Intentar llegar a acuerdos en los temas de trabajo.
			f. Mantener informados a los demás, compartiendo las propias ideas y sentimientos.
			g. Hacer un uso adecuado del buen humor para reducir la tensión en el trabajo.
			h. Solicitar a los miembros del equipo que aporten ideas y sugerencias sobre los problemas del trabajo.
			i. Asumir la visión y los objetivos del grupo como propias.
			j. Prestar atención a las necesidades y sentimientos de los demás.
			k. Conseguir el acuerdo de otros sobre las decisiones adoptadas.
			l. Otros ¿Cuáles?

15. *Mejora continua*. Establecer metas y criterios individuales y de equipo, asesorando, formando y evaluando para conseguir mejorar continuamente la eficacia y la eficiencia.

¿Clave?		Orden	Comportamientos
Sí	No		
			a. Establecer sistemas para mejorar la gestión y los resultados de su equipo o departamento.
			b. Diseñar métodos de trabajo que garanticen la máxima eficacia y eficiencia del equipo o departamento.
			c. Buscar procedimientos que permitan aumentar los ingresos y/o reducir los costes.
			d. Establecer niveles de rendimiento que permitan evaluar el del equipo o el departamento.
			e. Acentuar la importancia de la eficiencia y la productividad cuando se hace la planificación del trabajo.
			f. Implicar a los compañeros en el establecimiento de criterios de evaluación del rendimiento objetivos y mensurables.

*Las competencias y la elaboración de perfiles de exigencias*

			g. Utilizar sistemáticamente con sus colaboradores el programa de evaluación del rendimiento.
			h. Apoyar y animar de forma activa a los compañeros para que hagan todo lo necesario para mejorar su efectividad.
			i. Identificar y organizar las actividades necesarias para formar y asesorar a los empleados.
			j. Reforzar la autoconfianza de los compañeros, facilitándoles que acometan nuevos retos o solucionen los problemas que tienen planteados.
			k. Evaluar el rendimiento de sus colaboradores de forma precisa y justa, proporcionándoles retroinformación periódica.
			l. Otros ¿Cuáles?