

GLOSARIO DE PREGUNTAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL

GLOSARIO DE PREGUNTAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Documento elaborado por:

Octavio Salazar Arellano, Sociotek Consultores.
Tecnológico de Monterrey-2006

¿QUÉ ES UNA COMPETENCIA?

Es una característica subyacente de un individuo, causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o desempeño superior en un trabajo o situación determinada.

De esta manera podemos concluir lo siguiente:

- » Las competencias son comportamientos; algunas personas disponen mejor de ellas que otras, incluso son capaces de transformarlas y hacerlas más eficaces para una situación determinada.
- » Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de evaluación. Las personas aplican integralmente sus aptitudes, habilidades y conocimientos adquiridos.

Cada empresa deberá realizar un análisis cuidadoso de cuáles son las competencias requeridas en la misma, tomando en cuenta las características propias de cada uno de los puestos de trabajo que la conforman. De esta manera, no existe un catalogo universal de competencias, ya que como decíamos anteriormente cada empresa deberá determinar cuáles son las que le aplican a cada uno de sus respectivos puestos. Sin embargo, se presenta a continuación un listado de algunas posibles competencias.



NIVELES EJECUTIVOS

- | | |
|-------------------------------|-------------------------------------|
| 1 Desarrollo de colaboradores | 11 Iniciativa |
| 2 Liderazgo | 12 Manejo del conflicto |
| 3 Liderazgo para el cambio | 13 Comunicación afectiva |
| 4 Pensamiento estratégico | 14 Planeación |
| 5 Empowerment | 15 Organización |
| 6 Dinamismo - energía | 16 Capacidad de análisis y síntesis |
| 7 Relaciones públicas | 17 Energía y perseverancia |
| 8 Orientación al cliente | 18 Visión estratégica |
| 9 Trabajo en equipo | 19 Negociación |
| 10 Orientación a resultados | 20 Tolerancia a la presión |



NIVELES INTERMEDIOS

- | | |
|--------------------------------------|--------------------------------------|
| 1 Liderazgo | 11 Organización |
| 2 Empowerment | 12 Control |
| 3 Iniciativa | 13 Dirección de personas |
| 4 Flexibilidad | 14 Optimización y calidad |
| 5 Desarrollo de colaboradores | 15 Energía y perseverancia |
| 6 Trabajo en equipo | 16 Solución de problemas |
| 7 Comunicación efectiva | 17 Flexibilidad y aprendizaje |
| 8 Orientación al cliente | 18 Toma de decisiones |
| 9 Orientación a resultados | 19 Orientación al logro |
| 10 Planeación | 20 Tolerancia a la presión |



NIVELES INICIALES

- | | | | |
|---|--------------------------|---|----------------------------------|
| 1 | Dinamismo - energía | 6 | Capacidad de análisis y síntesis |
| 2 | Orientación al cliente | 7 | Comunicación afectiva |
| 3 | Trabajo en equipo | 8 | Negociación |
| 4 | Orientación a resultados | 9 | Orientación a resultados |
| 5 | Iniciativa | | |

De esta manera, el objetivo de la entrevista de selección de personal basada en competencias consiste en encontrar evidencia de que el candidato cuenta con las competencias requeridas en el puesto.

Como hemos visto a lo largo del taller, la técnica de entrevista basada en competencias consiste en hacer preguntas situacionales que nos permitan encontrar las evidencias mencionadas anteriormente. Para esto, la técnica de las preguntas deberá partir del siguiente esquema:

REGLA DE ORO

Cuando se evalúan competencias no se deben utilizar preguntas hipotéticas. Recuerde que: Identificar conductas pasadas, ayuda a predecir conductas futuras.

“

¿Dígame de una situación donde usted...?
Deme un ejemplo... ¿Cuándo fue eso?
¿Porqué...?
¿Quién más intervino...?

”

GUÍA PARA ENTREVISTA BASADA EN COMPETENCIAS

Niveles Ejecutivos - Competencias requeridas en el puesto

» Preguntas

DESARROLLO DE COLABORADORES

1. Por favor relate una situación en la que sus colaboradores le hayan propuesto alguna nueva idea y dígame, ¿cómo lo manejó?, ¿qué fue lo que usted hizo?
2. Dígame si ha tenido que entrenar a un colaborador para ocupar un puesto de más responsabilidad ¿qué fue lo que usted hizo?, ¿cómo lo entrenó?, ¿cuáles fueron los resultados?
3. Deme un ejemplo específico de cómo usted entrena a sus colaboradores liderazgo ¿Alguna vez le toco supervisar a una persona difícil de manejar?, ¿cómo lo manejó?, ¿qué resultados obtuvo?
4. Deme un ejemplo concreto de algún logro obtenido de su gestión como líder de su grupo?, ¿qué hizo usted para lograrlo?
5. Deme un ejemplo específico de cómo hace usted para motivar a su equipo de trabajo.

LIDERAZGO PARA EL CAMBIO

1. ¿Alguna vez ha tenido que dirigir un cambio importante en alguno de sus trabajos?, ¿qué hizo usted para lograr dicho cambio?, ¿cómo lo manejó?, ¿cuáles fueron los resultados?
2. ¿Deme un ejemplo de qué hizo usted para lograr algún cambio importante en los sistemas y procedimientos de trabajo?
3. ¿Qué cambios ha propuesto o implementado usted en sus trabajos anteriores?, ¿qué hizo usted?, ¿cómo lo realizó?, ¿cuáles fueron los resultados?

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

1. ¿Cuáles son las áreas más estratégicas de su organización que usted controla actualmente?
2. ¿Cuáles son las oportunidades y/o amenazas que usted ha identificado para su empresa en los próximos años? ¿cómo llegó a esa conclusión?
3. ¿Alguna vez ha participado usted en algún proyecto estratégico para su organización?, ¿cuál fue su papel específico?, ¿qué hizo usted?

ORIENTACIÓN AL CLIENTE

1. ¿Qué procedimientos o sistemas se han implementado durante su gestión para evaluar la satisfacción de sus clientes?
2. ¿Bajo su administración se han implementado mejoras en cuanto al servicio a sus clientes?, ¿cuáles han sido estas?, ¿cómo se implementaron?, ¿cuál fue su papel?
3. ¿Qué ha hecho usted cuando ha recibido alguna reclamación de algún cliente insatisfecho?, ¿cómo la manejó?



GUÍA PARA ENTREVISTA BASADA EN COMPETENCIAS

Niveles Intermedios - Competencias requeridas en el puesto

LIDERAZGO

1. ¿Cómo motiva usted a sus colaboradores, tanto directos como indirectos?, ¿qué método utiliza?. Deme un ejemplo específico de ello.
2. ¿Cómo comunica usted los objetivos de su compañía y/o departamento a sus colaboradores? Trate de ser lo más específico posible.
3. ¿Cuándo usted ha tenido que llamarle la atención a algún empleado por algo, cómo lo manejo?, ¿qué hizo usted?, ¿qué resultados obtuvo de ello?

INICIATIVA

1. Cuénteme de alguna ocasión en que usted propuso algún nuevo sistema de trabajo, ¿cómo lo hizo?, ¿porqué lo propuso?, ¿qué resultados obtuvo?
2. Dígame de alguna ocasión en que usted tuvo que tomar alguna decisión importante sin contar con políticas o procedimientos de apoyo para ello, ¿cómo lo hizo?
3. Deme un ejemplo de una ocasión en que usted hizo algo adelantándose a las necesidades de su jefe o de sus clientes, ¿qué fue lo que hizo?, ¿cómo lo manejo?



ORIENTACIÓN AL CLIENTE

1. ¿Cómo identifica usted las necesidades de sus clientes (internos y/o externos)?.. Deme un ejemplo específico de ello, ¿cómo lo hizo?
2. Describa alguna mejora que haya tenido que implementar para la satisfacción de sus clientes, ¿qué implicó esta mejora?, ¿cuál fue su papel en ello?
3. Cuénteme de algún trabajo en el que el equipo a su cargo haya superado las expectativas de sus clientes, ¿qué hizo usted?, ¿cuál fue su responsabilidad particular?

ORIENTACIÓN A RESULTADOS

1. ¿Cómo determina usted los resultados o metas a alcanzar en su unidad de trabajo?, ¿qué criterios utiliza para ello?, ¿cómo lo comunica a sus colaboradores?
2. ¿Cuál fue el resultado en su última evaluación del desempeño?, ¿porqué considera usted que alcanzó (o no) los objetivos propuestos?
3. Si su jefe o gerente establece nuevas metas que usted no comparte, ¿usted cómo reacciona?. Bríndeme un ejemplo de esta situación, ¿qué hizo usted?, ¿cómo lo solucionó?



GUÍA PARA ENTREVISTA BASADA EN COMPETENCIAS

Niveles Iniciales

Competencias requeridas en el puesto

Preguntas

DINAMISMO - ENERGÍA

1. Deme un ejemplo de una tarea especial, en algún trabajo o en la universidad, que le haya demandado un esfuerzo importante durante un largo período de tiempo, ¿cómo lo manejo?, ¿cuál fue el resultado?
2. Hábleme de alguna ocasión, en su trabajo o en sus estudios, en que ciertos hechos imprevistos lo hayan obligado a redistribuir su tiempo, ¿qué elementos tomó en cuenta para organizarse?, ¿cómo lo hizo?
3. ¿En qué situaciones ha tenido que dejar una tarea sin resolver?, cuénteme sobre ello.

TOLERANCIA A LA PRESIÓN

1. Describa la situación laboral o académica más tensa que haya tenido que resolver. ¿Qué hizo usted?, ¿cómo lo manejo exactamente?
2. Cuando tiene presiones en su trabajo o estudios y los problemas se amontonan, ¿qué ha hecho para resolverlos?, ¿cómo lo ha manejado?
3. Si le asignan una tarea abrumadora, con límite de tiempo determinado, ¿cómo elabora su estrategia para cumplir con el plazo?, ¿cómo lo ha hecho?

TRABAJO EN EQUIPO

1. Cuénteme de alguna tarea que haya tenido que realizar en equipo, ¿cuál era el resultado esperado?, ¿cuál fue su responsabilidad en el equipo?, ¿en qué contribuyo exactamente al logro del resultado?
2. Dígame qué ha hecho usted para motivar a sus compañeros de equipo a lograr los resultados esperados, ¿qué ha hecho usted?, ¿cómo lo manejo?
3. Deme un ejemplo específico de una tarea que tuvo que realizar en equipo, ¿Cuál fue su aportación al equipo?

FLEXIBILIDAD

1. alguna vez tuvo que hacerse cargo de alguna tarea nueva o diferente a lo acostumbrado, ¿qué fue lo que hizo usted?, ¿cómo lo manejo?
2. Cuénteme de alguna vez que tuvo que cambiar de escuela, trabajo o lugar de residencia, ¿qué hizo usted para adaptarse a su nuevo entorno?, ¿cómo lo manejo?
3. ¿Cómo reacciona cuando usted tiene algo planeado y por alguna circunstancia tiene que cambiarlo todo?

La **DNC** (Detección de Necesidades de Capacitación o el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación), corresponde a las actitudes en los participantes de una organización, con la finalidad de contribuir en el logro de los objetivos corporativos y personales. Las siglas en inglés son **TNA (Training Needs Assessment)**.

Las necesidades de capacitación existen cuando se genera una brecha entre los requerimientos de una persona para desarrollar las tareas y labores competentemente, las

actuales y futuras. La DNC es el método para determinar si se requiere una capacitación o entrenamiento para llenar esa brecha.

EL OTORGAR AL COLABORADOR LOS CONOCIMIENTOS, HERRAMIENTAS NECESARIAS E IMPULSAR LAS ACTITUDES PARA REALIZAR ADECUADAMENTE SU TRABAJO, GENERARÁ MOTIVACIÓN AL ELEVAR LAS COMPETENCIAS PARA TRABAJAR EFICIENTEMENTE.

La determinación de necesidades de capacitación es indispensable para el mejoramiento de cada organización. Esta permitirá detectar las áreas de oportunidad y trabajar en estas, permitiendo que el capital humano de la organización se convierta en el gestor de ventajas

competitivas. La capacitación del talento humano permitirá a todo colaborador lograr los objetivos individuales y los del puesto. El otorgar al colaborador los conocimientos, herramientas necesarias e impulsar las actitudes para realizar adecuadamente su trabajo, generará motivación al elevar las competencias para trabajar eficientemente.

Un reporte de DNC debe responder en qué, a quiénes, cuánto y cuándo capacitar. La capacitación debe ser periódica y permanente, y debe procurar ser proactiva evitando la reactividad.



La capacitación reactiva se da cuando se genera la brecha entre las competencias reales y necesarias, cuya implementación permite resolver problemas actuales y disfunciones evidentes.

La proactividad en la capacitación supone la anticipación de futuro relacionado con el análisis estratégico. La proactividad permite la previsión de las disfunciones que surgen y afecta los resultados en las acciones estratégicas globales.

Las DNC permiten:

- » Corregir problemas en la organización.
- » Reencaminar desviaciones en la productividad.
- » Impactos actuales o previsión de futuros por cambios culturales, en políticas, métodos o técnicas ante la reducción o incremento del personal.
- » Hacer frente a cambios de funciones o de puestos en situaciones emergentes, o como parte de un Plan de carrera.

Las Necesidades de Capacitación pueden separarse en:

- » Necesidades por discrepancia entre lo que se debe hacer y se hace.
- » Necesidades por cambio puede ser de objetivos, tecnológico, etc.
- » Necesidades por incorporación de personas nuevas a la empresa.



POR DISCREPANCIA

Cuando una tarea o función se desarrolla de manera insatisfactoria. Es decir los resultados de las gestiones discrepan de aquellos esperados.

POR CAMBIO

Cuando una tarea o función ha sufrido modificación en la forma de su ejecución, y los conocimientos, habilidades y destrezas actuales no permiten la adecuada ejecución presente y futura.

POR INCORPORACIÓN

Cuando nuevas tareas o funciones han sido incorporadas o deben ser incorporadas y las personas que deben realizarlas, desconocen como ejecutarlas e implementarlas.

Los objetivos a cubrir con la capacitación para permitir mayores niveles de competencia son:

COGNITIVOS

Proveer conocimientos, términos, fechas, hechos y tendencias.

PROCEDIMENTALES

Instruir sobre procedimientos, protocolos, procesos, trucos, atajos y aspectos relacionados con el Know-How de la función o negocio.

ACTITUDINALES

Brindar orientación o cambios de comportamientos y actitudes. Estos suelen tomar más tiempo dentro de procesos de cambio.



MÉTODOS PARA OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Podemos identificar 4 métodos, que son:

LAS ENTREVISTAS

Método que se implementa mediante entrevistas a los colaboradores en toda la organización, con la finalidad de identificar sentimientos y situaciones en sus áreas para posteriormente determinar cómo pueden ser solucionados a través de capacitación.

LA OBSERVACIÓN IN SITU (EN EL LUGAR)

Este método consiste en la observación de los colaboradores mientras realizan sus labores, con el objeto de encontrar situaciones que reflejen una necesidad de capacitación.

LAS SESIONES DE GRUPO

Las sesiones de grupo se conducen para determinar, mediante el consenso, los estándares correctos o los objetivos que deben tener los procesos de capacitación.

CUESTIONARIOS

El método de cuestionarios es una herramienta útil para refinar el conocimiento sobre necesidades, que ya se encuentran identificadas, complementando la información obtenida previamente.



<i>Conocimientos</i>	<i>Habilidades y destrezas</i>	<i>Comportamientos y actitudes</i>
Entender	Usar	Sentir
Definir	Reparar	Motivarse
Nombrar	-	Integrarse
Identificar	Hacer	Confiar
Memorizar	-	Interesarse
Sintetizar	Controlar	Relacionarse
Retener	-	Intercambiar
Precisar	Diseñar	Adaptarse
Saber	-	Escucharse
Comprender	Planificar	Cambiar
Analizar	-	Comprometerse
Interpretar	Proyectar	Sensibilizarse
SABER	SABER HACER	SER

BIBLIOGRAFÍA

OBLIGATORIA

Chiavenato. I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Mc Graw-Hill ISBN 978-607-15-0560-6

BIBLIOGRAFÍA DE CONSULTA

Chiavenato. I. (2010). *Gestión del Talento Humano*. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. Bogotá, Editorial McGraw-Hill, Inc. ISBN 970-10-7340-7

Dessler. G. (2009). *Administración de Recursos Humanos. 11ª Edición*. Editorial Pearson Educación. México. ISBN 6074422850

G. Bohlander & ttS.Snell. (2008). *Administración de Recursos Humanos. 14ª. ed*. Editorial Thomson. ISBN: 9706867120

Rodríguez. J. (2007). *Administración moderna de personal. 7ª ed*. Editorial Thomson ISBN 9706864768

Wayne (2010) *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Pearson Educación. México. ISBN: 978-607-32-0203-9



The logo for ILUMNO is displayed in white, uppercase letters on a bright orange rectangular background. The background of the entire page is a dark blue geometric pattern of overlapping triangles, with a large, semi-transparent dark blue circle centered in the middle.

ILUMNO