



Universidad de Palermo
Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales

**Utilidad de la entrevista BEI (Behavioral Event Interview) como
herramienta en el proceso de selección por competencia.**

Autor: Daniel Cueva Chaves

Fecha de entrega: Agosto de 2010

Índice

1. Introducción	3
2. Objetivos	5
3. Marco teórico	6
4. Participantes	17
5. Instrumentos	18
6. Procedimiento y análisis de caso	23
7. Conclusiones	36
8. Bibliografía	42
9. Anexos	43

1.Introducción

En la actualidad el campo de acción de la psicología ha dejado de ser netamente clínico, debido a los cambios de paradigmas psicológicos y los actuales tiempos modernos, se han generado desarrollos teóricos y prácticos para implantar su acción de trabajo dentro de las empresas. La impronta de la terapia psicológica sigue manteniendo su vigencia como el grueso del desarrollo de las actividades del psicólogo, sin embargo es cada vez mas evidente la presencia de la psicología en el campo laboral, debido a que el ser humanos actual es netamente laboral. Es por eso que la psicología ha empezado a tomar participación en el desarrollo de las acciones propias de las áreas de Recursos Humanos dentro de las empresas, tales como la selección de personal, desarrollo del personal a nuevas posiciones, motivación. Factores que han sido estudiados y que en los últimos tiempos han podido ser desarrollados en el campo laboral. Se han desarrollado adecuaciones de la evaluación psicodiagnóstica clínica, enfocada a puntos de evaluación psicotécnica, adaptada e implementada para la utilidad en las organizaciones, para el servicio de objetivos no tanto clínicos, sino más bien objetivos laborales para la inserción de una persona a una organización determinada.

Es desde esta premisa que se ha dado la importancia de la psicología organizacional, la cual consiste en la comprensión de los fenómenos humanos al interior de la organización en su relación con el sistema empresarial.

Se puede definir este campo de la psicología como aquel orientado al estudio del trabajo, las relaciones laborales y las organizaciones. El psicólogo organizacional interviene en la interacción individuo-organización, tanto en la adecuación del individuo al puesto de trabajo como en la mejora de las organizaciones y su adaptación al entorno (Zepeda 1999).

Este trabajo se basa en el campo de la psicología organizacional, la cual se desarrolló a partir del movimiento de las relaciones humanas en las organizaciones, tomando como objeto de estudio los procesos relacionados con los empleados, principalmente en la adaptación del mismo a la empresa a la que pertenecía, procesos de motivación dentro de las organizaciones y estudios sobre los medios ambientales en donde se desarrollaban las

actividades de los empleados en las empresas, principalmente Norteamericanas.

Partiendo de estos procesos estudiados surgen las competencias profesionales principales requeridas por un psicólogo que desarrolla su actividad en el campo laboral. Por lo que se puede destacar que las competencias más valoradas en el área laboral actual devenidas de este acontecer histórico de desarrollo en las organizaciones, están relacionadas con la evaluación de clima y cultura organizacional, desarrollo de mejores practicas laborales para los empleados, redacción de informes psicológicos, la elaboración de perfiles de puestos, las acciones de reclutamiento y selección de personal, la evaluación mediante técnicas psicométricas y proyectivas, el desarrollo de programas de capacitación de personal y el dominio de paquetes informáticos básicos. Además, es importante el conocimiento con tareas vinculadas con la prevención de riesgos y accidentes laborales. El trabajo interdisciplinario y el conocimiento de investigaciones empíricas en el área en cuestión son también significativamente consideradas dentro de estas competencias (Castro Solano, 2002).

Marta Alles (2006) sostiene que la selección, capacitación y desarrollo del capital humano son algunas de las actividades en las que el psicólogo debe estar formado.

El objetivo del presente trabajo es describir, analizar su desarrollo y el alcance que tiene una de las herramientas que se pueden utilizar en el proceso de selección de personal el cual es el modelo de entrevista por competencias denominado BEI, alineando la misma a los requerimientos de la compañía M en cuanto a las competencias generales que debe poseer un empleado para la posición de Gerente de Distrito del área comercial de la misma.

2. Objetivo

- Analizar la entrevista BEI (Behavioral Event Interview) en un proceso de selección de personal de mandos gerenciales estructurada en el modelo de selección por competencias.

2.1. Objetivos específicos:

a. Describir las características y el proceso de la entrevista BEI dentro de un proceso de selección por competencias.

b. Analizar las 4 competencias generales en cada uno de los candidatos establecidas en el MCC (Modelo de competencias de M), que se evaluarán a través de la entrevista BEI.

3. Marco teórico

Antecedentes históricos de la psicología organizacional

A comienzos del siglo XX, el ingeniero Frederick Taylor realizó estudios científicos acerca del comportamiento del individuo en su puesto de trabajo con el objetivo de mejorar la productividad. Para esto, utilizó métodos orientados a la eficiencia, a la selección de los mejores hombres y al adiestramiento de éstos con nuevos métodos de trabajo (Zepeda, 1999)

En 1913, aparece el primer texto de Psicología Industrial llamado *Psychology and Industrial Efficiency* de Hugo Münsterberg. Este autor considera que el psicólogo dentro de la organización tiene dos tareas fundamentales: el estudio de las características personales de un empleado que realiza un trabajo específico y las condiciones para que se de un satisfactorio desempeño del trabajo (Chiavenato 2002)

Además de estos aportes, las teorías del factor humano y el modelo de las relaciones humanas son de suma importancia para el desarrollo de la psicología organizacional.

Las teorías del factor humano se centran en las características personales y en las aportaciones de la psicología científica para estudiar la relación hombre-trabajo. El modelo de las relaciones humanas considera que en la productividad, intervienen factores como el estatus, el rol, el papel de los directivos y los aspectos de las relaciones humanas y sostiene que el aumento y mejora de las relaciones humanas provocaría mayor satisfacción en los empleados y una disminución de los conflictos. Este modelo, influenciado por los experimentos de Elton Mayo y las teorías de Kurt Lewin, introduce la reflexión sobre la interacción humana para la comprensión de las organizaciones (Spector 2002).

Se realiza un basamento en la relación de los aspectos técnicos como humanos y tiene como premisa principal la de buscar la mejor adaptación del empleado a la organización, buscando no dejar de lado los requerimientos del equipo humano. Este modelo, fuertemente influido por los desarrollos

tecnológicos, pone de relieve el impacto de la tecnología en la organización y en el individuo.

Chris Argyris en 1960, desarrolla una teoría basada en que los trabajos se centran en lograr hacer compatibles las necesidades humanas con las necesidades de la organización. Considera que para mejorar la productividad, se debe aumentar la cantidad de energía psicológica disponible para el trabajo, reducir los niveles jerárquicos y aumentar la comunicación y la participación en las decisiones de todos los trabajadores. (Zepeda 1999)

A partir de los años 80, se destaca la tendencia al eclecticismo técnico, es decir, la actitud que lleva a elegir una intervención por su funcionalidad más que por su justificación teórica. Desde aquí, comienzan a prosperar los modelos de gestión que tratan de reunir elementos de distintas teorías que son las que hacen a esta nueva corriente de la psicología una visión sistémica de la organización (Shultz, 1997).

Siguiendo esta línea, la psicología organizacional se ha enriquecido con aportaciones del marketing derivadas de la búsqueda de la calidad. Un par de casos de este tipo son los estudios de investigación de mercados y la creación de clubes de consumidores o usuarios que ayudan a conocer los factores que facilitan la retención de marcas y productos en la mente de los consumidores, así como su fidelidad a los mismos.

Estableciendo los parámetros de donde se generó el concepto de psicología organizacional podemos conceptualizarla como la rama de la psicología que se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales al interior de las organizaciones, a través de las formas que los procesos organizacionales ejercen su impacto en las personas y viceversa. (Zepeda, 1999)

Psicología organizacional en la actualidad

El concepto de psicología organizacional por la enorme cantidad de términos que se intercambian y se han utilizado como sinónimos: psicología aplicada, industrial, ocupacional, se utilizan indistintamente. Además, se recurre a expresiones como comportamiento organizacional, psicología industrial y muchos más que pueden confundir la participación e intervención del psicólogo dentro del mismo.

Para poder establecer el campo en el que desarrollan las actividades del psicólogo dentro de la organización es importante definir los roles y funciones que debe desarrollar el psicólogo dentro de la organización.

Llamaremos función al conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante del cargo ejerce de manera transitoria y sistemática en un tiempo determinado

Las principales funciones que un psicólogo debe desarrollar en el ámbito organizacional son:

- Estudiar el comportamiento humano dentro de una organización en relación a su participación en factores tales como la cultura, el clima, la motivación, el liderazgo, la toma de decisiones, la comunicación, la productividad y la satisfacción laboral.
- Evaluar y seleccionar al personal de la compañía en todos sus niveles jerárquicos, diseñar programas de inducción institucional y participar en programas de higiene y seguridad industrial.
- Desempeñar actividades de planificación, organización, dirección y control en la posición de Jefe o Gerente de Recursos Humanos y/o asistencia en departamentos afines a la especialidad (Chiavenato, 2002).

Todos estos conceptos están enmarcados en los nuevos principios en los que se basan las empresas, que son los procesos de gestión por competencias (Alles, 2006).

Haciendo foco en estos conceptos podemos plantear que el proceso de evaluación y selección de personal dentro de una empresa es lo que se llama actualmente el desarrollo del capital humano mediante la gestión por competencias.

El Capital Humano es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las competencias de los trabajadores. Estas competencias se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente apto para una posición.

En sentido figurado se refiere al término capital en su conexión con lo que quizá sería mejor llamada la *eficacia del trabajo*.

La gestión por competencias es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio y que se estructura en el análisis del capital humano, la interacción del hombre con su trabajo. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer.

Se conoce que la tecnología de avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy exige el mercado, pero se evidencia también que el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga la gente que participa en la organización.

Entendiendo por competencias a las características subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación (Dessler 1997). A partir de esta definición podemos inferir que las competencias dentro de lo que es la organización son:

1. Características permanentes de la persona.
2. Son observables, es decir, se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo.
3. Están relacionadas con la ejecución exitosa de una actividad.
4. Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan.
5. Pueden ser generalizables a más de una actividad.

Probablemente una fuente de confusión con respecto a las competencias, es que son entidades más amplias y difusas que los constructos psicológicos tradicionales. De hecho, las competencias combinan en sí, algo que los constructos psicológicos tienden a separar: lo cognoscitivo (conocimientos y habilidades), lo afectivo (motivaciones, actitudes, rasgos de personalidad), lo psicomotriz o conductual (hábitos, destrezas) y lo psicofísico. Aparte de esto, los constructos psicológicos ponderan que los atributos o rasgos son algo permanente o inherente al individuo, que existe fuera del contexto en que se pone de manifiesto, mientras que las competencias están claramente contextualizadas, es decir, que para ser observadas, es necesario que la persona esté en el contexto de la acción de un trabajo específico.

Una competencia es lo que hace que la persona sea, valga la redundancia, "competente" para realizar un trabajo o una actividad y exitoso en la misma, lo que puede significar la conjunción de conocimientos, habilidades y aptitudes. Si falla alguno de esos aspectos, y el mismo se requiere para lograr algo, ya no se es "competente" para la posición.

Tomando en cuenta esta conceptualización de las competencias se infiere que las mismas son individuales y propias de una persona, por lo que en un proceso de gestión por competencias, las competencias individuales y las competencias claves de la empresa están en estrecha relación: las competencias de la empresa están constituidas ante todo por la integración y coordinación de las competencias individuales, al igual que, a otra escala, las competencias individuales representan una integración y una coordinación de savoir –faire, conocimientos y cualidades individuales (Alles 2009). De ahí la importancia para la empresa, de administrar bien su stock de competencias

individuales, en la selección de su personal, para estar bien alineadas con las colectivas estipuladas por la empresa.

Lo indispensable en los procesos de Recursos Humanos, es saber como identificar las competencias individuales principalmente del personal y candidatos para posiciones dentro de una empresa determinada. Estas se identifican a través del análisis de los comportamientos observables en cada uno de los candidatos y empleados, buscando la alineación con las propias de la empresa.

Selección por competencias

Marta Alles (2006) es uno de los referentes en el desarrollo de procesos de selección por competencia, estableciendo la importancia de la selección efectiva de candidatos como una decisión estratégica en los planes de la compañía. Por esta premisa se ha trabajado en estructurar una categoría de entrevistas avocadas al conocimiento y evaluación de tres factores fundamentales predictores del buen desempeño de un candidato dentro de un marco laboral.

1) Competencias generales: Se entiende por competencias al conjunto de habilidades, actitudes, valores, motivaciones, emociones y rasgos de personalidad (Castro Solano 2002). Lo que se evalúa en esta instancia del proceso de selección por medio de una entrevista es en que grado las competencias de un candidato están alineadas a las que son establecidas por la compañía para el desarrollo óptimo de las actividades dentro de un ámbito laboral.

2) Habilidades técnicas específicas: Tiene por finalidad comprobar las destrezas técnicas y el grado de habilidad de la puesta en práctica de diferentes conocimientos teóricos y de la experiencia que el candidato posee (Alles 2009).

3) Compatibilidad de resultados: Evaluación de cuáles son los objetivos de los candidatos en el campo laboral y si estos están alineados a los objetivos que busca la empresa.

De acuerdo a estos tres factores la guía para desarrollar un proceso de selección de competencias es:

- 1) Analizar los perfiles en función de las competencias.
- 2) Elaborar informes de candidatos finalistas con relación a las competencias definidas
- 3) Definir competencias necesarias para adquirir nuevas competencias
- 4) Hacer un diagnóstico de aquellas competencias que se pueden desarrollar.

Dentro del primer factor, el conocimiento de las competencias generales de un candidato se ha establecido que una de las mejores formas de evaluar es a través de una entrevista estructurada como es la BEI (Behavior Event Interviews), por medio de un proceso de preguntas de conductas pasadas del individuo, se permite evaluar y predecir cuales son las competencias generales que posee el candidato y si estas competencias están alineadas a las establecidas por la compañía

Alles (2006) sostiene que el proceso de entrevista estructurada como lo es la BEI se basa en la idea de que el mejor predictor de las competencias generales de un candidato es la evaluación de la conducta de un individuo en su accionar pasado, ya que la tendencia del ser humano es la repetición de acciones tanto para afrontar problemas, resolverlos y ejecutar acciones. Esta forma de accionar de un candidato en particular es el que busca la entrevista a través de preguntas objetivas de accionar pasado de los candidatos en donde se mide el grado de especificidad al comentar la resolución pasada de problemas.

Para llegar al proceso de entrevista BEI, es necesario realizar varios procesos propios de una selección de personal, los cuales nos permiten corroborar si la información recabada en la entrevista personal, esta acorde con las actividades que se desarrollan.

Entre los principales procesos dentro de una selección de personal tenemos:

Procesos de Reclutamiento:

De acuerdo con Werther, William B. Jr, reclutamiento es el proceso de identificar e interesar candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. (Mazabel Galarza 2000)

El reclutador identifica la vacante mediante la planeación de recursos humanos a petición del sector en el cual existe la vacante, alineando la búsqueda a la descripción de tareas de esa posición antes establecida y establece las competencias generales buscadas por la empresa en particular.

Esta alineación de la descripción de tarea con relación a una posición determinada va permitir al reclutador enfocar de mejor forma los métodos de reclutamiento y apuntalar a candidatos con las competencias necesarias para cumplir las actividades de la misma.

Se desarrolla el proceso de reclutamiento con los métodos de reclutamientos mas óptimos para esa posición ya sea portales de Internet, publicaciones en prensa o trabajo con consultoras.

Una vez reclutados y realizada la primera clasificación de candidatos se procede a realizar el proceso de entrevista.

Procesos de entrevista

Para entender de mejor manera en que consiste el proceso de entrevista por competencias es necesario identificar que es un proceso de entrevista de selección y cuales son las características básicas de dichos procesos.

Inicialmente se tiene que definir que la entrevista es la herramienta por excelencia en la selección de personal, es uno de los factores que mas influencia tienen en la decisión final respecto de la vinculación o no de un candidato a un puesto determinado. La entrevista es el recurso con más frecuencia utilizado en el proceso de selección, muchas veces resulta central y

definitorio. Se trata de una situación bipersonal, entre un entrevistador y entrevistado, con la intención de establecer una relación, acotada en tiempo y espacio, a través de la cual cada participante pueda obtener su propósito. (Richino, 1996)

Otra definición similar manifiesta que la entrevista es un dialogo que se sostiene con un propósito definido y no por la mera satisfacción de conversar. Entre el entrevistador y el entrevistado existe una correspondencia mutua y gran parte de la acción recíproca entre ambos consiste en posturas, gestos y otros modos de comunicación. La palabra, los ademanes, las expresiones y las inflexiones concurren al intercambio de conceptos que constituye la entrevista. (Alles 2006) Durante la situación de entrevista, ambos participantes, tienen su rol y deben actuar dentro de él, estableciendo un canal de comunicación en un marco acotado por el tiempo y por el objetivo a tratar en la entrevista. . El entrevistador se fija como objeto responder a dos preguntas generales: ¿Tiene el candidato las competencias para desempeñar el puesto? ¿Cómo se comparan las competencias de un candidato con respecto a otras personas que han solicitado el puesto en relación a las búsquedas por la empresa?

Este objetivo será respondido a través de la utilización de preguntas específicas, alineadas a obtener información sobre las competencias individuales de cada candidato.

La manera de preguntar puede afectar profundamente las respuestas que se reciban. Es importante por lo tanto formular las preguntas alineadas a la búsqueda de información observable sobre acciones y forma de resolver actividades del candidato que cotejen las respuestas de sus acciones pasadas con los comportamientos observables buscados en cada competencia de la empresa.

El éxito de la entrevista depende fundamentalmente de cómo se pregunta y de saber escuchar las respuestas del candidato, por ello es importante:

- 1) Tener preguntas ya estipuladas para que evalúen las competencias requeridas y sean fáciles de comprenderse.
- 2) Efectuar una sola pregunta a la vez.

- 3) Formular inicialmente preguntas que no introduzcan a eludir la respuesta no a provocar una actitud negativa.

Tipos de Entrevista

Las preguntas que formule el entrevistador determinarán el tipo de entrevista que se utilizará y las mismas pueden ser divididas en estructuradas o BEI, no estructuradas, mixtas, de solución de problemas o de provocación de tensión.

a) Entrevistas no estructuradas:

Permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. El entrevistador inquiere sobre diferentes temas a medida que se presentan, en forma de una practica común.

b) Entrevistas BEI:

La entrevista BEI tiene como objeto detectar de manera estructurada competencias que aparecen en el candidato basadas en experiencias anteriores, a través de preguntas específicas, medibles, observables y cuantificables, del accionar de un candidato en sus actividades laborales anteriores. Mediante estas preguntas se busca reunir toda la información acerca del candidato referente a sus habilidades, conocimientos y competencias en relación al puesto y a la empresa.

Esta entrevista está estructurada en 5 etapas para obtener el objetivo de información referente a un candidato y los cuales son descritos a continuación:

- 1) Definición de las competencias a evaluar: En la que se establece el nombre y definición de la competencia, a partir de esta definición se plantea el nivel o grado requerido de esa competencia en un puesto específico, y el tipo de preguntas a realizar para la obtención de la información de la existencia de esa competencia en un candidato.

- 2) Exploración de información: En un primer momento se establece el objetivo de la entrevista, enfocada en la obtención de información por medio de preguntas abiertas estructuradas sobre acciones pasadas que ha realizado el candidato, mismas nos brindan información sobre una competencia en particular.

3) Eventos conductuales: Se busca por medio de preguntas abiertas que el candidato describa en detalle algunas historias sucedidas en su pasado avocado fundamentalmente a lo laboral centradas en situaciones críticas (positivos o negativos).

4) Características para desempeñarse en un nuevo puesto: Se busca evaluar el grado de motivación que tiene hacia un cambio laboral, indagar sobre las características necesarias para cubrir el puesto actual, alineadas a las conductas que se requiera evaluar.

5) Conclusiones de la entrevista: Se busca un auto evaluación del candidato sobre la información brindada en la entrevista y cumplimiento del objetivo planteado en un principio.

c) Entrevistas mixtas:

En la práctica, los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructurales y con preguntas no estructurales. La parte estructural proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos. La parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.

d) Entrevista de solución de problemas:

Se centra en un asunto que se espera que se resuelva el solicitante. Frecuentemente se trata de soluciones interpersonales hipotéticas, que se presentan al candidato para que explique como las enfrentaría, buscando principalmente mediante hipótesis como una persona ejecutaría acciones futuras que no ha desarrollado, cuales son las acciones que realizaría, que competencias relucen en su toma de decisiones y cuales son los resultados que obtiene frente a un problema planteado. Este tipo de entrevista es utilizado principalmente para evaluar potencial sobre tareas no realizadas por el candidato aún, pero que son necesarias para una promoción o una nueva posición.

Proceso de evaluaciones psicotécnicas

Las pruebas psicológicas son complementarias a la entrevista ya que mediante las recurrencias se pueden observar y delinear convergencias en las competencias individuales del candidato con las colectivas de la empresa.

Un test psicométrico, es un instrumento científico, que permite obtener una medida puntual, objetiva, fiable, válida y comparable, de las variables psicológicas personales, mediante el registro y análisis de las respuestas o manifestaciones conductuales individuales, a los requerimientos planteados por sus preguntas o items en condiciones estandarizadas.

Desarrollando estos tres procesos en una selección de personal, tomando como piedra angular del mismo la entrevista individual con el candidato podemos inferir la utilidad de la entrevista BEI ya que es una de las técnicas mas alineada a este requerimiento y que conjuntamente con una estructura de preguntas alineadas a las competencias específicas buscadas de la compañía, puede predecir de mejor forma el performance de un candidato en una organización determinada y en un puesto determinado.

4. Participantes

La muestra se compuso por 3 candidatos de sexo masculino, entre 27 y 30 años que se encontraban dentro de un proceso de selección para el puesto de Gerente de Distrito en el área de ventas de la compañía.

Candidato A: Persona de sexo masculino de 27 años de edad, casado con dos hijos, con residencia en Capital Federal. Licenciado en comercialización y matricula de APM. Posee 3 años de experiencia en atención al cliente y 1 año de experiencia en manejo de equipos de ventas en laborarorio Nacional.

Candidato B: Persona de sexo masculino de 30 años de edad, casado sin hijos, con residencia en Capital Federal. No termino la licenciatura en Marketing, dejo la carrera en el tercer año, posee matricula de APM. Posee 10 años de experiencia como visitador medico y 6 meses como jefe de equipo en laboratorio multinacional.

Candidato C: Persona de sexo masculino de 28 años de edad, vive en pareja no tiene hijos con residencia en Capital Federal. Licenciado en Marketing, postgrado en Marketing Farmacéutico y con matricula de APM. Posee 8 años de experiencia como APM y 4 años de experiencia en jefatura de equipos de ventas en laboratorios nacionales y multinacionales.

5. Instrumentos

A los tres candidatos se les administró la guía de preguntas M establecida por la Compañía a nivel mundial, manteniendo similares standares de medición y de acciones por cada competencia. Esta guía se basa en el sistema de entrevista por competencias BEI, la cual consta de una grilla de preguntas relacionadas con comportamientos observables, basándose en preguntas de referencia de su experiencia anterior, tanto laboral como personal, para la resolución de situaciones que den una visión más objetiva de las competencias a evaluar. Esta entrevista se basa en el sistema de calificación STAR. La calificación STAR tiene los siguientes componentes que estructuran su formato de calificación:



Basando la entrevista BEI en la guía de preguntas de situaciones observables, reconocemos un criterio de evaluación de 1 a 4 dependiendo el grado de descripción en la respuesta en tanto en las tareas y acciones que desarrollo como también del resultado que obtuvo.

Se calificara con 1 punto por entender la consigna de la situación establecida, 1 punto más por el relato claro de la tarea designada a la cual refiere el candidato. 1 punto por las acciones realizadas por el candidato para resolver la situación y 1 punto por la estructura del discurso en referir el resultado obtenido.

Se seleccionarán y formularán no menos de 4 preguntas para cada competencia para asegurarse de obtener STARs suficientes para evaluar al candidato en forma precisa.

La grilla STAR será evaluada a través de los estándares establecidos por la compañía M, los cuales son similares a nivel mundial, considerando en una grilla de calificación de la siguiente manera

(1) punto: Menos que aceptable Generalmente no satisface los criterios del desempeño satisfactorio en el puesto

(2) puntos: Aceptable Satisface los criterios del desempeño satisfactorio en el puesto

(3) puntos: Más que aceptable Excede los criterios del desempeño satisfactorio en el puesto

(4) puntos: Mucho más que aceptable Significativamente superior a los criterios del desempeño satisfactorio en el puesto

Para obtener esta calificación se utilizara la batería de preguntas que están basadas en las siguientes competencias y definiciones desarrolladas en el M internacional para todas las filiales del mundo de M:

- Orientación al cliente
- Orientación al resultado
- Cambio e innovación
- Trabajo en equipo

Las definiciones de las competencias establecidas son las siguientes:

- Trabajo en equipo: Los Empleados con esta competencia se muestran dispuestos a establecer un buen nivel de cooperación con sus compañeros de otros niveles jerárquicos. Harán todo lo posible por contribuir a una adecuada colaboración a través de sus comportamientos, transparencia e integridad (Merck 2007). Cada competencia se subdivide en comportamientos observables propios de cada acción competente
- Orientación al cliente: Los empleados con esta competencia centrarán sus ideas y actividades en las necesidades del cliente. Se consideran a sí mismos proveedores de servicios para clientes internos y externos, y establecen con ellos colaboraciones a largo plazo basadas en la confianza, el esfuerzo por comprender sus necesidades, el objetivo de alcanzar una mayor satisfacción de los mismos, así como un mayor éxito empresarial (Merck 2007).
- Orientación a los resultados: Los empleados con esta competencia organizan y realizan su trabajo de un modo sistemático y sumamente eficaz, por lo que alcanzan los resultados pertinentes en el momento adecuado y a un alto nivel. Se consideran a sí mismos responsables de su trabajo y aceptan la necesidad de realizar un esfuerzo para conseguir los mejores resultados posibles. Trabajan constantemente para alcanzar y superar objetivos desafiantes y obtener satisfacción de los logros obtenidos (Merck 2007)
- Cambio e innovación: Los empleados con esta competencia inician, respaldan y dirigen los procesos de cambio, y contribuyen a su puesta en marcha con entusiasmo. Conocen y especifican las posibles mejoras y aprovechan las oportunidades de forma activa para llevarlas a cabo. Proponen nuevas ideas y constituyen una fuerza impulsora para las innovaciones. Esta competencia también implica que se muestren dispuestos y motivados para un continuo aprendizaje y desarrollo personal (Merck 2007)¹.

Las preguntas y evaluación sobre compatibilidad motivacional deben incluirse a continuación de las preguntas y calificación de las competencias.

Guía de preguntas de entrevista por competencias M

¹ Anexo N 1: Merck Competences & Compas guía completa.

Estas son las preguntas que se utilizarán por cada una de las competencias para la evaluación de cada uno de los candidatos

Trabajo en equipo

Buscan conocer la vinculación del candidato en equipos de trabajo anteriores, tanto laborales como personales.

- Preguntas para evaluar la competencia:

1. ¿Cuál ha sido el mejor/peor equipo en el que ha trabajado y por qué?
¿Cuál fue su papel en esos equipos?
2. Hábleme acerca de uno de los equipos/grupos más difíciles con los que ha tenido que trabajar. ¿Qué hacía que el grupo fuera difícil? ¿Qué hizo Usted?
3. Cuénteme acerca de la dificultad más grande que haya enfrentado tratando de tener una buena relación con pares, miembros de equipo u otros en el trabajo. ¿Cómo manejó la situación?

Orientación a resultados

Busca conocer el grado de compromiso que tiene con los resultados de una tarea determinada y cuales son las prioridades que tiene al realizar una actividad

- Preguntas para evaluar la competencia:

1. Describa una situación en la cual los tiempos comprometidos sufrieron atrasos importantes. ¿Cómo manejó esos retrasos?
2. Describa cuál fue el mayor impacto que usted logró para la empresa en su última posición.
3. ¿Cuál es el proyecto más complejo en el que haya participado y cuál fue su papel? ¿Cuáles fueron los resultados?

Orientación al cliente

Trata de descubrir el tipo de relación que desarrolla con los clientes, cuales son sus claves de relación y argumentos que utiliza

- Preguntas para evaluar la competencia:

1. De un ej. de una situación en la que haya investigado información relevante acerca de un cliente para abordar un problema del negocio.

2. Déme un ej. de una ocasión en la que no estaba seguro de lo que quería un cliente. ¿Cómo manejó la situación?

3. Hábleme de una ocasión en la que tuvo que lograr que un cliente estuviera de acuerdo con un cambio importante en un proyecto en el que usted estaba trabajando para él.

Cambio e innovación

Busca descubrir el grado de adaptabilidad que tiene a cambios tanto internos, como externos dentro de la empresa y como se posiciona frente a los cambios.

- Preguntas para evaluar la competencia:

1. ¿Qué es lo más innovador que ha realizado en su actual cargo?

2. Hábleme de una situación en la que Usted tuvo que adaptarse rápidamente a un cambio en las prioridades de la organización, el departamento o el equipo. ¿Cómo lo afectó el cambio a usted?

3. Es difícil mantenerse al día con los rápidos cambios tecnológicos y las innovaciones que experimentan prácticamente todos los campos hoy en día.

Compatibilidad motivacional

Busca conocer motivadores personales y si estos están alineados con los de la empresa.

Preguntas para evaluar compatibilidad:

La medida en que las actividades y responsabilidades del puesto, la modalidad de operación, los valores de la organización en la cual el futuro colaborador trabajará, se corresponden con el tipo de ambiente que brinda satisfacción personal.

1. ¿Cuáles son sus valores más importantes? • ¿Cómo los ejemplariza?

• ¿Cuándo se dio cuenta que eran importantes?

• ¿Quién fue el mejor modelo de esos valores en el pasado?

2. ¿Cuáles son las tres cosas que espera de nosotros que son muy importantes para Usted?

3. ¿Qué lo motiva? • ¿Cómo le gusta ser motivado?²

6.Procedimiento

² Anexo N 2: Guía de preguntas por competencias extendido.

Se realizó el proceso de selección por competencias a cada uno de los candidatos, desarrollando la entrevista basado en el formato BEI y una evaluación psicotécnica, con el objetivo de buscar convergencias en los resultados de los mismos.

Los resultados obtenidos una vez realizadas las entrevistas a cada uno de los candidatos por medio del sistema de calificación STAR fueron los siguientes:

Candidato A:

Persona de sexo masculino de 27 años de edad, casado con dos hijos, con residencia en Capital Federal. Licenciado en comercialización y matrícula de APM. Posee 3 años de experiencia en atención al cliente y 1 año de experiencia en manejo de equipos de ventas en laborarorio Nacional.

Análisis Cuantitativo

CANDIDATO A							
Competencia	Comp. Observable	Situación	Tarea	Acción	Resultado	Total	Promedios
Trabajo en Equipo	Respeto e integridad	1	1		1	3	
	Contacto y contribución	1	1	1		3	
	Actitud frente a conflictos	1	1	1	1	4	
	Cooperación y comprensión	1	1	1		3	3,3
Orientación al cliente	Mentalidad de servicio	1	1	1		3	
	Desarrollo de Rel. de colabora	1	1	1	1	4	
	Solución de problemas	1	1		1	3	3,3
Orientación a resultados	Compromiso y orientación	1		1	1	3	
	Organización de trabajo	1	1	1		3	
	Perseverancia	1	1	1	1	4	3,3
Cambio e innovación	Apertura al cambio	1	1		1	3	
	Iniciativa de cambio	1	1	1		3	
	Implantación de cambio	1	1		1	3	
	Desarrollo de personal	1	1	1		3	3,0
TOTAL GENERAL							3,2

Se presentan ejemplos de varias respuestas desarrolladas por el candidato A en la entrevista BEI y la forma de evaluación cuantitativa y cualitativa.

- ¿Puede darme un ej. Acerca de una decisión de equipo en la que haya estado involucrado recientemente? ¿Cuál fue su rol? ¿Qué hizo? ¿Qué sucedió?

Una decisión de equipo fue generar un ahorro en el presupuesto del área(T). Mi rol fue el de responsable/administrador de dos de los centros de costo que componen el presupuesto. Considero que la acción mas importante que lleve adelante, fue la concientizar a mi grupo de trabajo sobre el desafío que teníamos por delante. El aporte de cada miembro del equipo fue clave buscando cuales podrían ser los focos de control de gastos, para de ahí poder reducir todos los que podamos sin impactar a la operación(A). Logramos superar el objetivo acordado ya que se redujo los gastos en un 3% mas del establecido en el objetivo y pudimos alcanzar el desarrollo de la operación de ventas en un 100%.(R)

Dentro de la evaluación que hacemos a través del sistema STAR se concluye que entendió perfectamente la consigna por lo cual posee 1 punto, comenta las tareas que debió realizar principalmente en el análisis de los centros de costos que afectan el presupuesto. Las acciones que debió realizar fue designar a cada miembro del equipo como generar reducciones de presupuesto y el resultado, lograr superar el objetivo acordado, por lo que en la evaluación de orientación a los resultados tiene 4 puntos en uno de los sub ítems que es perseverancia.

- Cuénteme de una vez en que haya podido ayudar a pares/miembros de equipo a resolver un problema. ¿Cuál fue su rol? ¿Qué hizo? ¿Qué sucedió?

En una oportunidad se formo un equipo de trabajo en el sector para crear una base de datos de toda la grilla de clientes que teníamos, esto implicaba una importante interacción con el área de Sistemas de la compañía (T). El problema surgió cuando se presentó un significativo desvío en los tiempos planificados para la implementación de esta aplicación. Mi propuesta fue relevar la situación en la que se encontraba el proyecto, con el objetivo de

identificar la causa del desvío.(A) Lo que se observo como punto crítico para el cumplimiento del plan, fue el modo en el que se estaba interactuando entre las dos áreas. El proyecto consiguió implementarse en tiempo y forma con solo replantear la manera como se establecía la comunicación entre los equipos de trabajo.(R)

En esta respuesta brindada por el candidato se confirma el entendimiento de la consigna, explica claramente cuales eran las tareas o problema a realizar, las acciones realizadas y los resultados, por lo que en trabajo en equipo resolución de problemas como sub ítem tiene 4 puntos

- Describa una situación en la que debió utilizar uno o varios enfoques diferentes porque el enfoque inicial no convenció a los demás.

Cuando comencé con el proyecto de reasignación de zonas para mi equipo, considere muy complicada de llevar adelante una de las consignas que la gerencia me había planteado para la nueva organización (T), ya que no contemplaba factores tales como por ej. Lugar de residencia de los miembros del equipo, conocimiento de zona. Entonces confeccione para la gerencia una presentación con la propuesta de acuerdo a los lineamientos que me habían requerido y además otras alternativas para comparar los pros y contras en cada una de las opciones. (R)

En la respuesta de la pregunta sobre implementación de cambios se evidencia en la respuesta del candidato que comprendió la situación, planteó la tarea designada, pero no especifica que tareas debió realizar para alcanzar el objetivo, planteando el resultado final, por lo que no se califica con un punto a las acciones

- En su trabajo en.... ¿Cómo sabía Usted si sus clientes estaban satisfechos? Déme un ej. específico.

En el proyecto negociación de productos (T), junto a mi equipo de trabajo organizamos focus groups con el objetivo de recibir el feedback y así evaluar el grado de satisfacción de los distintos médicos (A).

En la respuesta del candidato se evidencia una clara interpretación de la situación, pone en conocimiento la tarea a realizar y las acciones realizadas, no tanto el resultado obtenido con la acción que se realizó por lo tanto en orientación al cliente en el sub item mentalidad de servicio tiene una evaluación de 3.

Análisis Cualitativo

Obteniendo la calificación de todas las respuestas brindadas por el candidato en la forma de análisis antes presentada con los 4 ejemplos y cotejando con la evaluación psicotécnica, se tiene como resultados cuantitativos los mostrados en el cuadro 1 y un análisis cualitativo del candidato A en las competencias a evaluar con las siguientes características:

Trabajo en Equipo: El candidato A tiene buena capacidad de escucha, muestra respeto por las opiniones e ideas que los demás expresan. Se encuadra dentro de las políticas organizacionales y busca que sus ideas y decisiones estén avaladas y aceptadas por la empresa. Cuidadoso de las formas y de los circuitos comunicacionales vigentes, no saltea instancias ni jerarquías y busca coherencia y acuerdo con las normas y pautas de trabajo predominantes.

Orientación al Cliente: Mentalidad de servicio y prestación de un servicio de calidad: Muestra una actitud positiva hacia los demás, restando cierto interés en el resultado de las acciones, le interesa estar al servicio del cliente. Se muestra disponible y accesible con sus clientes, se mueve bien con el sector corporativo, satisface necesidades evidentes y trata de informar su propia iniciativa. Es una persona de decisión más rápida y expeditiva y adhiere en menor medida a culturas burocráticas y más lentas. Segmenta el mercado de

acuerdo a los intereses y al tipo de cliente con el que se enfrenta, le parece importante dar a cada persona lo que busca y para eso se basa en estudios de mercado y en estadísticas.

Orientación a los resultados: Compromiso y orientación hacia los objetivos: Se identifica con la tarea desempeñada, trabaja de forma responsable independiente pero siguiendo las normas y políticas definidas por la compañía. Trata de no ir más allá de lo estipulado y de no asumir temas que no le competen o que ignora intelectualmente. Aborda las actividades con determinación y trabaja de forma coherente. Se organiza con facilidad, sigue ordenamientos funcionales y es estructurado para trabajar y actuar en el ámbito laboral. En tareas específicas y definidas con plazos se la ve más efectivo y asertivo; es menos creativo y le gusta trabajar con metodologías definidas y con objetivos específicos y puntuales.

Cambio e innovación: Apertura ante los cambios: Su deseo de mejorar lo lanza a comprender los cambios del entorno. Modifica su comportamiento para afrontar los cambios realizados. Sigue e implementa nuevas acciones, pero en menor medida es propulsor o crea desde lo indefinido. Su espíritu reflexivo la hace pensar antes de cada paso que da.

Candidato B

Candidato B: Persona de sexo masculino de 30 años de edad, casado sin hijos, con residencia en Capital Federal. No termino la licenciatura en Marketing, dejo la carrera en el tercer año, posee matricula de APM. Posee 10 años de experiencia como visitador medico y 6 meses como jefe de equipo en laboratorio multinacional.

Análisis Cuantitativo

CANDIDATO B							
Competencia	Comp. Observable	Situación	Tarea	Acción	Resultado	Total	Promedios
Trabajo en Equipo	Respeto e integridad	1	1	1	1	4	
	Contacto y contribución	1	1	1		3	
	Actitud frente a conflictos	1	1			2	
	Cooperación y comprensión	1	1	1	1	4	3,2
Orientación al cliente	Mentalidad de servicio	1				1	
	Desarrollo de rel de colaboración	1	1	1		3	
	Solución de problemas	1	1	1	1	4	2,8
Orientación a resultados	Compromiso y orientación	1	1			2	
	Organización de trabajo	1	1	1	1	4	
	Perseverancia	1	1	1		3	3,6
Cambio e innovación	Apertura al cambio	1	1	1	1	4	
	Iniciativa de cambio	1	1	1	1	4	
	Implantación de cambio	1	1		1	3	
	Desarrollo de personal	1	1	1		3	3,5
TOTAL GENERAL							3,0

Se presentan ejemplos de varias respuestas desarrolladas por el candidato B en la entrevista BEI:

- Cuénteme de una vez en que haya podido ayudar a pares/miembros de equipo a resolver un problema. ¿Cuál fue su rol? ¿Qué hizo? ¿Qué sucedió?

Resolución de conflicto. A un equipo se le podía dar el día libre pero algunos miembros de ese mismo equipo se veían perjudicados ya que tenían un día ya

otorgado que debían usar es mismo día dejando con dos días a los demás miembros.(T) Dada la urgencia del negocio en ese momento no se podía dar un día más. Se tomó la decisión de comprometerse con los miembros del equipo que les quedaba un solo día libre a tomarse ese extra día más adelante para que no afecte al negocio.(R) Un paso muy importante fue verificar esto así sea.

En la respuesta del candidato B se evidencia una comprensión de la situación planteada, las tareas que se debieron realizar, mas no denota claramente cuales fueron las acciones que el debió realizar con el equipo y queda medianamente claro cuál fue el resultado, ya que la decisión fue tomada pero no queda claro si el conflicto fue resuelto, en esta sub item de trabajo en equipo, resolución de conflictos tiene 2 puntos

- En su trabajo en.... ¿Cómo sabía Usted si sus clientes estaban satisfechos? Déme un ej. Específico

Las Felicitaciones siempre son un aliciente. Pero uno sabe sí el cliente esta satisfecho sí se superan los objetivos establecidos.

En la respuesta del candidato comprendió la situación planteada, pero no especifica tareas realizadas para comprobar la superación de los objetivos, las acciones que hay que realizar y los resultados obtenidos, la evaluación de este sub item de orientación al cliente mentalidad de servicio tiene calificación 1.

- Cuénteme de alguna vez que generó nuevas soluciones que le hayan dado buenos resultados.

Necesitábamos obtener más calidad de los agentes en las visitas a los clientes.
(T) Mude a todo el equipo de calidad y monitoreo al lado de los agentes. (A) Se les bajo un coaching general a todos los agentes haciéndolos parte de los objetivos del negocio

En este apartado entiende bien la situación planteada, construye tareas realizadas y acciones desarrolladas, lo que no especifica es si el resultado de estas acciones fue afirmativamente generador de soluciones en el punto de cambio e innovación sub ítem desarrollo de personal tiene una calificación de 3 puntos.

- Describa una ocasión en la que previó un importante problema organizacional antes que otros. ¿Qué hizo al respecto? ¿Por qué fue usted el primero en prever el problema?

Todos los reportes de nuestro de sistema de manejo de clientes de un día para el otro saltaban con errores. (T) Principalmente en los pedidos de compra de los mismos, teníamos que analizar donde se estaba teniendo el problema de introducción de los datos y ver que soluciones podríamos tomar para no tener estos problemas nuevamente.

En esta pregunta responde a la situación planteada, plantea la tarea que se debía realizar, y las acciones tomadas, pero no especifica cuales fueron las acciones tomadas para mejorar ese error y los resultados de su acción, en esta respuesta el candidato B en orientación a los resultados sub ítem compromiso y orientación tiene 2 puntos.

Análisis Cualitativo

Obteniendo la calificación de todas las respuestas brindadas por el candidato en la forma de análisis antes presentada con los 4 ejemplos y cotejando con la evaluación psicotécnica, tenemos como resultados cuantitativos los mostrados en el cuadro 2 y un análisis cualitativo del candidato B en las competencias a evaluar con las siguientes características:

Trabajo en equipo: El candidato B se muestra bien predispuesto para trabajar con otras personas. Es respetuoso y flexible para adaptarse a distintas situaciones y contextos. Valora el trabajo de los demás, no tiende a involucrase

y realizar acciones para modificar las condiciones actuales y vigentes. Emocionalmente estable y equilibrado, aunque posee un estilo expresivo de sus pensamientos.

Orientación al cliente: Trata de obtener resultados en sus desarrollos y emprendimientos pese a que no tiende a realizar análisis de mejores soluciones o presentar respuestas prácticas a los clientes. Orientado al trabajo, directo, menos diplomático.

Orientación a los resultados: Trata de comprender el problema, pero no acentúa en soluciones a dichos problemas. Le gusta mostrar resultados.

Cambio e innovación: Apertura ante los cambios, no siente mucha motivación por lo distinto y novedoso. Atento a las señales del mercado siempre que se trate de oportunidades de mejora; en caso contrario sigue caminos tradicionales.

Candidato C

Candidato C: Persona de sexo masculino de 28 años de edad, vive en pareja no tiene hijos con residencia en Capital Federal. Licenciado en Marketing, postgrado en Marketing Farmacéutico y con matrícula de APM. Posee 8 años de experiencia como APM y 4 años de experiencia en jefatura de equipos de ventas en laboratorios nacionales y multinacionales.

Análisis Cuantitativo

CANDIDATO C							
Competencia	Comp. Observable	Situación	Tarea	Acción	Resultado	Total	Promedios
Trabajo en Equipo	Respeto e integridad	1	1	1	1	4	
	Contacto y contribución	1	1	1	1	4	
	Actitud frente a conflictos	1	1	1	1	4	
	Cooperación y comprensión	1	1	1	1	4	4,0
Orientación al cliente	Mentalidad de servicio	1	1	1	1	4	
	Desarrollo de rel de colabora	1	1	1	1	4	
	Solución de problemas	1	1	1	1	4	4,0
Orientación a resultados	Compromiso y orientación	1	1	1	1	4	
	Organización de trabajo	1	1	1	1	4	
	Perseverancia	1	1	1	1	4	4,0
Cambio e innovación	Apertura al cambio	1	1	1	1	3	
	Iniciativa de cambio	1	1	1	1	4	
	Implantación de cambio	1	1		1	3	
	Desarrollo de personal	1	1	1	1	4	3,5
TOTAL GENERAL							3,9

Se presentan ejemplos de varias respuestas desarrolladas por el candidato A en la entrevista BEI:

- Hábleme de un equipo/comité/ proyecto que Usted dirigió. ¿Cómo conoció y equilibró sus esfuerzos para satisfacer las necesidades de cada una de las funciones? ¿El equipo tuvo éxito en lograr el objetivo deseado?

Mi ultimo equipo de fuerza de ventas estaba teniendo unos altos resultados en ventas, pero se estaba generando internamente peleas individuales entre los miembros del equipo,(T) principalmente lo que debía analizar eran la necesidades individuales de cada uno de los integrantes del grupo y ver como se alineaban a las del equipo, me reuní con cada uno de los miembros para tener una charla e identificar las necesidades y una vez analizado este tema (A), propuse una nueva forma de trabajo en donde cada semana deberán dar reportes, capacitaciones y mejores practicas de cada uno de sus territorios al resto del equipo ya que estaban necesitando motivación algunos, otros

desarrollo y otras tareas nuevas para con el equipo, los resultados que obtuvimos fueron muy altos ya que las ventas siguieron creciendo y la fusión del equipo se solidificó (R).

En esta pregunta el candidato C comprendió bien la situación planteada, estructuró de forma coherente las tareas o problemas que se tenían, describe las acciones realizadas y los resultados obtenidos en esta pregunta de trabajo en equipo sub ítem resolución de conflictos el candidato C tiene 4 puntos.

- Describa una vez en que su respuesta rápida a un problema o situación marcó una diferencia. ¿Qué sucedió?

Derivar presupuesto para una acción puntual en campo que no estaba presupuestada (T), se realizó la acción sin consultar al departamento de finanzas si se podía realizar, pero los resultados a obtener los cuales eran la prescripción en un 100% de nuestros productos valía la pena arriesgar ese presupuesto (A). Esta acción que se tomó nos dio un incremento de ventas en los meses subsiguientes y el presupuesto que se tomó para esa acción se recuperó y se invirtió en nuevas acciones para otros clientes (R).

En la pregunta sobre orientación a los objetivos las tareas propuestas son claras, las acciones a realizar también son descritas y los resultados son puestos en común, la calificación en esta pregunta sobre orientación a los resultados sub ítem compromiso y orientación es 4

- A veces, todos quisiéramos cambiar la forma en que interactuamos con los clientes. Hábleme de una interacción reciente que quisiera poder cambiar.

Cientes que tienen compromisos ya adquiridos con la competencia (T), el cliente marca claramente el compromiso que tiene y que debemos hacer nosotros para superar ese compromiso y ver la posibilidad de realizar negocios. Llega un punto en que nuestra capacidad de negociación está lejos a la de la competencia, no se pudo realizar una acción puntual en ese momento, pero dejamos un compromiso de realizar acciones para el próximo año, lo cual ya nos compromete este año a realizar un seguimiento con el cliente y desarrollar

una acción puntual el próximo año (A), lo cual el cliente estuvo de acuerdo en realizar y se firmo un convenio marco ya para el próximo año (R).

- Cuénteme acerca de un enfoque singular que adoptó para resolver un problema. ¿Cómo se le ocurrió ese enfoque? ¿Qué resultados obtuvo?

La empresa estaba analizando la posibilidad de dar una ascenso a dos personas de mi equipo, como los dos tenían perfiles similares y resultados similares, lo que procuramos es que hagan una presentación de porque deberían ser elegidos (T), cada uno debía presentar características personales, objetivos cumplidos, metas a alcanzar y el grupo elegiría cual de los dos debería ser el que tome esta promoción (A). Esta acción fue acordada con los dos candidatos y la aceptaron y los resultados que el grupo dio a elección de uno de ellos, fue bien tomada por la compañía, por el equipo y por los dos candidatos en disputa.

En lo que refiere a cambio e innovación sub item implantación de cambios, entiende claramente la situación, plantea la tarea a realizar como las acciones realizadas pero no queda claro en su explicación cuál fue el resultado y porque tomó esa decisión referente al resultado, por lo que la calificación es 3.

Análisis Cualitativo

Obteniendo la calificación de todas las respuestas brindadas por el candidato en la forma de análisis antes presentada con los 4 ejemplos y cotejando con la evaluación psicotécnica, tenemos como resultados cuantitativos los mostrados en el cuadro 3 y un análisis cualitativo del candidato C en las competencias a evaluar con las siguientes características:

Trabajo en equipo: El candidato C es capaz de integrarse en un equipo de trabajo y dentro de las políticas organizacionales; se siente muy consustanciado con el grupo y con los objetivos de la empresa. Se compromete y da todo de sí mismo en el grupo, no escatima en datos e información.

Abocado al contenido de la comunicación, es menos sutil y atento de los circuitos comunicacionales vigentes. Es leal, comprometido y pretende igual fidelidad de parte de la gente de su entorno.

Orientación al cliente: Se orienta a la satisfacción del cliente, baja información a su equipo sobre la forma de abordar la tarea. Se sirve de datos y ofrece soluciones y respuestas. Es una persona de decisión rápida y expeditiva y adhiere en menor medida a culturas burocráticas y más lentas

Orientación a los resultados: Se identifica con la tarea desempeñada, trabaja de forma responsable e independiente. Sigue normas y políticas razonables, pero le cuesta asumir y seguir ideas arbitrarias y sin un sustento real. Aborda las actividades con determinación y trabaja de forma coherente, es una persona decidida y terminante que busca hacer y obtener metas tangibles y en lo posible en un plazo temporal corto.

Cambio e innovación: Se adecua a los cambios lógicos y previamente discutidos y expuestos. El factor sorpresa pero por sobre todo la imposición sin consulta no funciona de manera tan favorable en el trabajo. Expresa su desacuerdo cuando así lo considera. Es decidido y optimista pero si cree que la modificación no le traerá beneficios le cuesta asumir el cambio y en estos casos le resulta muy difícil ser agente de cambio.

7. Conclusiones

Resumiendo los resultados obtenidos de cada candidato podemos observar en el siguiente cuadro, cuales fueron las calificaciones de cada uno, comparativamente a la evaluación de cada una de las competencias y relacionando los resultados de cada uno de los candidatos:

Competencia	Comp. Observable	Candidato A		Candidato B		Candidato C	
		Total	Prom	Total	Prom	Total	Prom
Trabajo en Equipo	Respeto e integridad	3		4		4	
	Contacto y contribución	3		3		4	
	Actitud frente a conflictos	4		2		4	
	Cooperación y comprensión	3	3,3	4	3,2	4	4
Orientación al cliente	Mentalidad de servicio	3		1		4	
	Desarrollo de Rel. de colabora	4		3		4	
	Solución de problemas	3	3,3	4	2,8	4	4
Orientación a resultados	Compromiso y orientación	3		2		4	
	Organización de trabajo	3		4		4	
	Perseverancia	4	3,3	3	3,6	4	4
Cambio e innovación	Apertura al cambio	3		4		3	
	Iniciativa de cambio	3		4		4	
	Implantación de cambio	3		3		3	
	Desarrollo de personal	3	3	3	3,5	4	3,5
TOTAL GENERAL			3,2		3		3,9

De acuerdo a los resultados obtenidos en la calificación de la entrevista BEI a través del sistema STAR tal como lo propone Alles (2006) en la utilización de esta herramienta, y las convergencias realizadas con la evaluación psicotécnica en cuanto a las competencias individuales, se concluye que el candidato mas competente para desarrollar la posición de Gerente de Distrito es el candidato C.

Se ha podido confirmar que a través del establecimiento de un objetivo de la entrevista, enfocada en la obtención de información por medio de preguntas abiertas estructuradas sobre acciones pasadas que ha realizado el candidato, como lo plantea la herramienta BEI, nos brindan información medible y cuantificable sobre una competencia en particular (Dessler 2004).

Notando en esta instancia que el candidato C posee la disposición a construir entornos de trabajo positivos tanto al mostrar respeto, transparencia y sinceridad. El candidato C es capaz de integrarse en un equipo de trabajo y dentro de las políticas organizacionales; se siente muy consustanciado con el grupo y con los objetivos de la empresa. Se compromete y da todo de sí mismo en el grupo, no escatima en datos e información. Abocado al contenido de la comunicación. Es leal, comprometido y pretende igual fidelidad de parte de la gente de su entorno.

Por medio de preguntas abiertas se busca respuestas del candidato sobre historias sucedidas en su pasado avocado fundamentalmente a lo laboral centrada en situaciones críticas (positivos o negativos), confirmando que los eventos conductuales, principio base de la herramienta BEI, nos permite obtener datos concretos de cómo afronta problemas una persona, tipo de solución que posee frente a situaciones positivas y negativas, orientación hacia los resultados que tiene un candidato en particular (Alles 2006).

Estos resultados pueden leerse en las respuestas que el candidato C dio frente a problemas planteados, el cual enfrenta los conflictos desde un rol de mediador, su tendencia a dominar las situaciones lo ubica en roles de decisión, le gusta frenar el conflicto cruzado y llevar a las partes al diálogo, en todos los casos es el quien decide el plan de acción. Resuelve racionalmente aspectos críticos de un problema y a través de una larga explicación trata de concientizar y convencer a las partes sobre el camino a seguir. Es estable emocionalmente y pese a su grado de involucramiento, no es vehemente ni irracional en el abordaje de problemas interpersonales.

A través de preguntas abiertas específicas, orientadas a acciones pasadas de un candidato, tal como explica Richino (2006) se puede obtener conclusiones fehacientes sobre las características para desempeñarse en un nuevo puesto de un candidato en particular. Ya que la forma de afrontamiento pasada es un alto predictor del sistema de afrontamiento actual que posee un candidato (Richino, 2006). A través de la BEI se busca evaluar el grado de motivación que tiene hacia un cambio laboral, indagar sobre las características necesarias para cubrir el puesto actual, alineadas a las conductas que la

empresa esta buscando en una persona para cubrir determinada posición, relacionando este apartado con las características del candidato C podemos concluir que muestra una participación activa en proyectos, da su opinión y ofrece sugerencias; asume sin dudas un rol activo y decisivo dentro de un equipo. Se mueve con autonomía y espera ser depositario de la confianza de sus jefes y de la empresa en general. Tiene un alto perfil de servicio, es espontáneo y directo, en todos los casos busca persuadir sobre la veracidad de su postura.

Posee una mentalidad de servicio y prestación de un servicio de calidad: Se orienta a la satisfacción del cliente, baja información a su equipo sobre la forma de abordar la tarea. Se sirve de datos y ofrece soluciones y respuestas. Es una persona de decisión rápida y expeditiva y adhiere en menor medida a culturas burocráticas y más lentas. Establece relaciones de largo plazo con clientes, su sentido común lo ayuda a generar códigos comunes con el cliente y a encontrar puentes y afinidades. Es menos técnico y especialista y más práctico y concreto. Con clientes complejos prefiere sumar a otro profesional y abordar al cliente en parejas complementarias. Aborda los problemas con determinación y seguridad, toma cartas en el asunto, le gusta decidir y actuar sobre los problemas. Se involucra y decide con alternativas prácticas y habituales.

Alles plantea que realizando una entrevista BEI, se pueden llegar a conclusiones específicas, medibles y cuantificables, permitiendo una mejor calidad en el proceso de selección de un candidato, para una posición en particular. Ya que tenemos la posibilidad de realizar no solo una evaluación cualitativa de las competencias de un candidato, sino que también tenemos la posibilidad de cuantificar las competencias buscadas para una posición. Podemos evidenciar este desarrollo teórico en las conclusiones obtenidas. En la búsqueda de esta calificación podemos evidenciar que el candidato C frente a problemas complejos busca distintas alternativas de solución, se junta con otras personas y busca complementar su visión. Su sentido práctico lo orienta a buscar soluciones prácticas, “de campo” y aplicables en la realidad. Posee compromiso y orientación hacia los objetivos: Se identifica con la tarea

desempeñada, trabaja de forma responsable e independiente. Sigue normas y políticas razonables, pero le cuesta asumir y seguir ideas arbitrarias y sin un sustento real. Aborda las actividades con determinación y trabaja de forma coherente, es una persona decidida y terminante que busca hacer y obtener metas tangibles y en lo posible en un plazo temporal corto. Establece ordenamientos funcionales, es práctico pero menos esquemático y metódico. Su clara orientación a las metas lo lleva a actuar con convicción, modificando situaciones obsoletas. Analizando cada uno de los apartados que la herramienta BEI propone para la investigación de competencias de un candidato en particular, tomando a las competencias como un conjunto de habilidades, actitudes, valores, motivaciones, emociones y rasgos de personalidad (Castro Solano 2002), cotejando dicha teoría con los resultados obtenidos en las respuestas del candidato C, podemos concluir que el mismo está fuertemente alineado a las competencias que M busca en sus empleados y también comprueba que la herramienta BEI permite seleccionar de mejor forma candidatos que posean las competencias que una empresa en particular busca y seleccionar al mejor candidato con datos mas confiables en el proceso de selección.

Como conclusión de este trabajo se puede corroborar que, a través de la utilización de la entrevista BEI, se selecciona de forma objetiva al candidato más competente para una posición. Si bien todos los candidatos son aptos para la misma, mediante la utilización de preguntas de comportamientos observables que propone la entrevista BEI (Alles, 2007), obtenemos conclusiones mas claras y objetivas del potencial y de las competencias ya instauradas en un candidato en particular los cuales predicen la performance y desarrollo de las actividades de una persona en una posición. Cabe aclarar que esta no es la única forma de obtener esta información y que la entrevista por separado del proceso de evaluación psicotécnica y otros procesos que se realizan en el proceso de selección, no tiene un grado de veracidad del 100%, la entrevista es la medula del proceso pero requiere de todo el conjunto de acciones para evaluar de mejor forma al candidato mas ideal para una posición determinada.

La utilización de la entrevista BEI en cargos Gerenciales es muy aplicable debido a que la información obtenida hace referencia a comportamientos explicados por el candidato de acciones, resoluciones y actitudes frente a situaciones pasadas, que predicen el modo de respuesta del candidato frente a situaciones particulares. Asimismo, también refleja la forma de trabajo y resolución de problemas que el candidato ha utilizado en otras oportunidades anteriores, debido a que el objetivo de este sistema de entrevista BEI es predecir la reacción y las herramientas que posee un candidato para desarrollar actividades dentro de un contexto nuevo (Chiavenato 2002).

No es recomendable utilizar esta herramienta de selección cuando los candidatos no poseen experiencia laboral previa. Como se estableció en el marco teórico de este trabajo, la entrevista BEI busca comparar como reacciona un candidato frente a situaciones laborales actuales haciendo referencia a sus experiencias anteriores (Alles 2006), por lo que, al no poseer experiencia no puede ser tomados los datos tan seguros como se los hace teniendo confirmación de la realización de estas actividades en posiciones anteriores.

La BEI es una entrevista netamente basada en predictores de comportamientos pasados que exponen el desempeño de una persona frente a situaciones actuales, por lo que la utilización en evaluaciones de desarrollo no es la herramienta más recomendable, ya que no se plantea en acciones hipotéticas a futuro, sino acciones y resoluciones concretas de pasado.

Esta herramienta permite cotejar de mejor forma la información obtenida en la evaluación psicotécnica con la obtenida en la entrevista individual, debido a que esta muy alineado a lo que una evaluación psicotécnica y proyectiva busca de información en un candidato.

Como Alles expone en su desarrollo teórico, para obtener resultados concretos en cuanto a procesos de selección utilizando la entrevista BEI, es recomendable realizar la misma alineándola a las competencias particulares de la compañía. Como ya se explicó en el marco teórico no todas las empresas buscan las mismas competencias y tienen las mismas definiciones, por lo que

es muy importante tener en consideración que es la BEI la que se ajusta a las competencias de la empresa en particular, más no las competencias a la entrevista. Ya que ésta basará las preguntas en lo que la empresa desea buscar de información de un candidato, para evidenciar si los comportamientos característicos del candidato para desarrollar acciones en sus trabajos anteriores, están alineados a los que la empresa busca en sus candidatos. Es por eso que cabe aclarar que lo que se busca en la compatibilidad de competencias, más no la búsqueda del candidato ideal para la posición.

8. Bibliografía

- Alles, Martha (2009). *Dirección de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Alles, Martha (2006). *Selección por Competencias*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Castro Solano, A (2002). *Las competencias profesionales del psicólogo y las necesidades de los perfiles profesionales en los diferentes ámbitos laborales*. Buenos Aires.
- Chiavenato, I (2002). *Gestión del Talento Humano*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Dessler, G (1997). *Administración de Personal*. México: Editorial Prentice Hall.
- Grupo Merck (2007). *MCC Merck Competentes y Compass*. Darmstadt, Alemania: Ediciones Merck.
- Mazabel Galarza, C (2000) *Diccionario de Recursos Humanos*. Caracas: Editorial McGraw Hill
- Richino, Susana (1996). *Selección de Personal*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Spector, P. (2002) *Psicología Industrial y Organizacional*. México: Editorial Manual Moderno.
- Shultz, D. (1997) *Psicología Industrial*. México: Editorial McGraw Hill.
- Zepeda, F. (1999) *Psicología Organizacional*. México: Editorial Addison Wesley Longman.

9. ANEXOS

Anexo N 1

Merck Competences y Compas guía completa

Trabajo en equipo

1. respeto e integridad en la colaboración:

- Contribuye a un entorno de trabajo positivo al mostrar respeto, transparencia y sinceridad.
- Respeta las diferencias de personalidad y carácter, permite a los demás expresar sus opiniones y escucha con atención.
- Comparte sus conocimientos con los demás y proporciona información importante u oportuna a su debido tiempo.
- Sitúa los objetivos comunes por encima de sus propios intereses y acepta y respalda de forma activa las decisiones tomadas.

2. contacto y contribución activa:

- Participa de forma activa en las reuniones y proyectos del equipo, ofrece sugerencias para alcanzar sus objetivos y es consciente de su propia “doble” función de equipo (representa la línea en el equipo y el equipo en la línea).
- Se hace cargo de las tareas nuevas o acordadas y cumple las responsabilidades del equipo, muestra su compromiso personal con el equipo.
- Conoce a los compañeros pertinentes y consulta a los demás de forma activa, obtiene la información necesaria para desempeñar una tarea determinada.
- Ofrece su apoyo de forma proactiva y ayuda a los demás a resolver sus problemas.

3. actitud frente a conflictos y críticas:

- Aborda de forma proactiva los asuntos críticos, las malas noticias (p. ej., problemas con proyectos) y los conflictos.
- Realiza críticas de forma respetuosa y trata los conflictos con la máxima objetividad.
- Se esfuerza por encontrar una solución constructiva a un conflicto o problema y tiene en cuenta a su vez las opiniones de los demás.

- Se cuestiona sus propias acciones y comportamientos, y acepta las críticas de los demás.

4. Cooperación y comprensión intercultural:

- Demuestra su comprensión de las diferentes mentalidades y es capaz de adaptar su conducta a las normas culturales.

- Establece buenas relaciones interpersonales y ayuda a personas de otras culturas a sentirse valoradas y apreciadas.

Orientación al cliente

1. Mentalidad de servicio y prestación de un servicio de calidad:

- Muestra una actitud positiva hacia los clientes (internos), conoce sus necesidades, responde rápidamente a sus preguntas y se asegura de que éstos quedan satisfechos.

- Proporciona un asesoramiento profesional basado en sus propios conocimientos, entrega buenos resultados y cumple los acuerdos establecidos.

- Se muestra disponible y accesible a los clientes (internos), los mantiene al día y les informa por su propia iniciativa.

2. Desarrollo de relaciones de colaboración:

- Conoce a sus clientes (internos), establece con ellos relaciones de colaboración y los trata con respeto y profesionalidad.

- Establece sólidas relaciones con el cliente a través de una conducta responsable y el cumplimiento de los acuerdos y disposiciones.

- Aprovecha las oportunidades para superar las expectativas sin realizar compromisos poco razonables.

3. Solución de problemas:

- Se toma en serio las preocupaciones de los clientes (internos), responde rápidamente a sus quejas y les sugiere soluciones adecuadas.

- Comparte la información necesaria con los clientes (internos) y les informa con sinceridad y en el momento oportuno sobre cualquier problema o retraso que haya surgido.

Orientación a los resultados

1. Compromiso y orientación hacia los objetivos:

- Se identifica con la tarea desempeñada, asume responsabilidades, muestra su compromiso y una actitud positiva hacia el trabajo.
- Trabaja de forma responsable e independiente y toma la iniciativa.
- Aborda las tareas con determinación y trabaja de forma coherente y eficaz para alcanzar los objetivos.
- Realiza acciones que van más allá de los requisitos necesarios con el fin de alcanzar los objetivos.

2. Organización del trabajo:

- Adopta un enfoque hacia el trabajo estructurado, sistemático y bien organizado.
- Respeta las citas y compromisos, destina el tiempo adecuado a completar su propio trabajo, respeta las fechas límite y evita los conflictos de planificación.
- Trabaja de forma eficaz y hace un uso adecuado del tiempo y los recursos laborales

3. Perseverancia:

- Muestra perseverancia al encarar los problemas y se esfuerza de forma activa para encontrar soluciones.
- Puede desempeñar nuevas tareas aunque se le asignen con muy poca antelación y realizar varias actividades al mismo tiempo.
- Entrega muy buenos resultados, respetando a su vez un horario laboral razonable y sopesando las necesidades personales y empresariales. Puede desempeñar nuevas tareas aunque se le asignen con muy poca antelación y realizar varias actividades al mismo tiempo.
- Entrega muy buenos resultados, respetando a su vez un horario laboral razonable y sopesando las necesidades personales y empresariales.

Cambio e innovación

1. apertura ante los cambios:

- Se muestra abierto ante los cambios y dispuesto a probar cosas nuevas, considera los cambios como oportunidades de aprendizaje y crecimiento.

- Intenta comprender los cambios acontecidos en el entorno, las situaciones y las tareas laborales, así como la lógica o el fundamento de los mismos; busca información de forma activa sobre nuevas situaciones de trabajo.

- Modifica rápidamente su comportamiento para afrontar de forma eficaz los cambios realizados en el entorno de trabajo; se muestra dispuesto a probar nuevas propuestas que resulten adecuadas para situaciones nuevas o modificadas.

2. iniciativa de cambio y creatividad:

- Muestra curiosidad y se cuestiona de forma constructiva los patrones ya existentes.

- Presenta ideas creativas y ofrece sugerencias para mejorar los procesos ya existentes.

- Percibe las deficiencias, las aborda y se esfuerza de forma activa por encontrar posibles soluciones

3. Implantación de cambios:

- Interviene de forma activa en la implantación de los cambios.

- Respalda a los demás en los procesos de cambio y les anima a adoptar una postura activa durante los mismos.

- Hace que los demás se impliquen e incluye a compañeros afectados por un determinado cambio

4. Desarrollo personal:

- Está dispuesto a aprender y se prepara para las nuevas o futuras necesidades, p. ej., respondiendo de forma activa a la necesidad de una mayor formación y ampliando sus conocimientos y competencias.

- Evalúa de forma realista sus propios puntos fuertes y débiles solicitando opiniones y buscando otras fuentes de información.

ANEXO N 2

Grilla de preguntas por competencias extendido

Trabajo en equipo

1. Puede darme un ej. Acerca de una decisión de equipo en la que haya estado involucrado recientemente? ¿Cuál fue su rol? ¿Qué hizo? ¿Qué sucedió?
2. Cuénteme de una vez en que haya podido ayudar a pares/miembros de equipo a resolver un problema. ¿Cuál fue su rol? ¿Qué hizo? ¿Qué sucedió?
3. Hábleme de un equipo/comité/ proyecto que Usted dirigió. ¿Cómo conoció y equilibró sus esfuerzos para satisfacer las necesidades de cada una de las funciones? ¿El equipo tuvo éxito en lograr el objetivo deseado?

- Comportamiento Observable

1. Describa algún momento en el cual haya tenido dificultad para comunicar sus pensamientos a una persona o grupo. ¿Qué hizo para lograr que lo entendieran en forma más clara?
2. ¿Cuál es el caso de comunicación más difícil con el que usted ha tenido que tratar? ¿Cómo lo manejó?
3. Obtener la aceptación de sus ideas por parte de otros puede resultar difícil. Hábleme de una ocasión en la que tuvo problemas para que las personas que dependían directamente de usted/miembros del equipo/otros aceptaran su idea. ¿Qué enfoque utilizó? ¿Qué sucedió?
4. ¿Qué clase de información ha utilizado usted para permanecer informado acerca de lo que sucede en su organización? Hábleme de una situación en la que utilizó esa información.
5. Es difícil saber cuál es la información/datos clave que deben controlarse en un proyecto importante. Hábleme de una ocasión en la que su equipo/grupo/ área se concentró en la información equivocada.
6. Todos hemos participado en un proyecto que se desvió de su cauce porque recibimos datos críticos demasiado tarde para hacer un cambio. Hábleme de una vez en la que le ocurrió esto.
7. Todos experimentamos obstáculos al tratar de recopilar la información necesaria. Hábleme de una ocasión en la que usted se encontró con obstáculos para recopilar información. ¿Cómo los eliminó?
8. ¿Qué enfoques ha utilizado en las presentaciones ante diferentes públicos? Déme un ej. Específico. ¿Cómo varió su enfoque para satisfacer las necesidades de ese público?

- Comportamiento Observable

1. Describa una situación en la cual Usted haya logrado una alta participación y desempeño de las personas del equipo. ¿Qué realizó para lograr esa participación?
2. Describa una situación en la que debió utilizar uno o varios enfoques diferentes porque el enfoque inicial no convenció a los demás.

3. Algunas veces aunque tengamos una idea que consideramos brillante para resolver un problema/ llevar a cabo una acción/obtener un resultado resulta difícil convencer a los demás sobre el valor de esa idea. Hábleme de una ocasión en la cual no pudo convencer a otros sobre el éxito de esa idea. ¿Qué aprendió?
4. ¿Puede darme un ejemplo de una decisión de equipo en la que participó usted recientemente? ¿Qué hizo para ayudar a que el equipo llegara a esa decisión?
5. Hábleme de una experiencia con alguien con quien haya trabajado que fue menos cooperativo de lo que usted necesitaba que fuera. ¿Cómo manejó la situación?
6. Describa una situación en la que haya necesitado generar ideas diferentes con las de otros para lograr objetivos de trabajo. ¿Qué hizo Usted? ¿Qué impacto tuvo?
7. Cuénteme de una vez en que haya trabajado con alguien que no fue tan cooperativo como usted hubiera necesitado que fuera. ¿Qué hizo? ¿Qué sucedió?

- Comportamiento Observable

1. De un ej. En el que Usted haya cambiado su estilo para concordar con el del Equipo en el cual estaba trabajando.
2. De un ej. En el que usted haya tenido que trabajar con una persona difícil. Por qué era difícil esa persona? ¿Cómo manejó la situación con esa persona?
3. Describa una situación en la cual haya tenido que brindar retroalimentación/feedback negativo a un miembro de su equipo de trabajo. ¿Cómo reaccionó esa persona? ¿Cambiaría su forma de encarar la situación?
4. Dígame acerca de la situación más difícil que haya tenido que manejar respecto al tema desempeño. ¿Cómo lo manejó?
5. Describa una situación en la que se haya dado cuenta de que su estilo afectaba negativamente a los demás. Dígame cómo manejó la situación.
6. Hábleme del gerente/líder del equipo con quien haya sido más difícil trabajar. ¿Cómo manejó usted esa relación difícil?
7. Hábleme de una situación en la que un colega/miembro del equipo estuvo muy en desacuerdo con sus ideas o acciones. ¿Cómo manejó la situación? ¿Cuál fue el resultado?
8. Describa alguna vez en que sus objetivos o preferencias no fueron tenidos en cuenta en las decisiones finales de un equipo / grupo. ¿Cómo reaccionó usted? ¿Qué sucedió finalmente?
9. Cuénteme de alguna vez en que las prioridades del trabajo de otros entraron en conflicto con las suyas. ¿Qué hizo? ¿Qué sucedió?
10. A veces, el entusiasmo por nuestras propias ideas nos dificulta colaborar con otros miembros del equipo/otros. Cuénteme de una vez en que su entusiasmo haya obstaculizado una idea efectiva. ¿Qué hizo Usted? ¿Qué sucedió?
11. Cuénteme de una situación en que un par/ miembro de equipo haya estado en gran desacuerdo con sus ideas o acciones. ¿Cómo manejó la situación? ¿Qué hizo? ¿Qué sucedió?

Orientación a los resultados

1. En el trabajo todos nos enfrentamos a problemas que son difíciles de resolver. Hábleme de un problema que usted no solucionó en el primer intento. ¿Qué hizo?
2. Hábleme de una ocasión en la que se enfrentó a prioridades contradictorias. Al programar su tiempo, ¿cómo determinó la prioridad máxima?
3. Cuénteme de alguna vez que generó nuevas soluciones que le hayan dado buenos resultados.
4. Cuénteme de algún proyecto o idea que haya sido implementado principalmente por sus esfuerzos. ¿Qué aspectos resaltaría? ¿Qué resultados obtuvo?

- Comportamiento Observable

1. Describa una situación en la cual fue efectivo alcanzando una meta ambiciosa. ¿Qué métodos o destrezas utilizó para alcanzar el objetivo? ¿Cuáles fueron los resultados?
2. Describa una vez en la que haya ido más allá de los requerimientos de su trabajo para alcanzar un objetivo. ¿Qué hizo? ¿Qué sucedió?
3. Describa una vez en que su respuesta rápida a un problema o situación marcó una diferencia. ¿Qué sucedió?
4. Déme un ej. de alguna vez en haya ayudado a su organización a superar límites u obstáculos corrientes. ¿Qué sucedió?
5. Cuénteme de alguna vez en que los negocios no estaban yendo bien para Usted o su área/unidad de negocios/ organización. ¿Qué hizo para mejorar la situación? ¿Qué resultados obtuvo? Comportamiento Observable Coloca las necesidades de clientes internos y externos, así como las de los proveedores, en el centro de su pensamiento y actividades.

- Comportamiento Observable

1. Cuénteme de alguna vez en que haya actuado para superar las expectativas de un cliente. ¿Qué hizo específicamente? ¿Cuáles fueron los resultados?
2. Cuénteme de una situación con un cliente en la que no haya hecho un esfuerzo extra porque no tenía el tiempo necesario. ¿Qué sucedió?
3. A veces, todos quisiéramos poder cambiar la forma en que interactuamos con los clientes internos/externos. Hábleme de una interacción reciente que quisiera poder cambiar.
4. Hábleme de un cliente suyo que haya estado experimentando problemas repetidos con los productos/servicios que usted representa. Describa su estrategia para resolver el problema de ese cliente.

- Comportamiento Observable

1. Déme un ej. de alguna vez en que su información sobre el cliente lo haya ayudado a desarrollar o crear una idea o solución innovadora. ¿Qué sucedió?
2. Describa las necesidades cambiantes de un cliente clave. ¿Cómo ha utilizado la estructura de la organización (las políticas, los procedimientos, etc.) para mantenerse al tanto de estas necesidades cambiantes?
3. A menudo no es fácil vencer las objeciones de un cliente. Hábleme de una venta importante que perdió porque no pudo vencer las objeciones del cliente.
4. Algunas veces es difícil saber cuándo retirarse. ¿Puede hablarme de una experiencia en donde consideró que persistió demasiado tiempo? ¿Cómo podría haber mejorado esa situación?
5. Describa una situación en la que optó por involucrar a otros para ayudar a resolver el problema de un cliente. ¿Cuál era el problema del cliente y cómo ayudó a resolverlo la participación de otros?

Orientación al cliente

1. En su trabajo en.... ¿Cómo sabía Usted si sus clientes estaban satisfechos? Déme un ej. específico.
2. ¿Qué sistemas ha utilizado para mantener a los clientes externos/internos informados sobre el estado de su proyecto? Déme un ej.

- Comportamiento Observable

1. Hábleme de un proyecto / tarea/ asignación importante en el que usted trabajara para un cliente en el cual cambiaron las especificaciones, ¿Qué hizo Usted? ¿Cómo lo afectó esto?
2. Todos hemos tenido clientes que consideran que saben exactamente lo que necesitan, pero una vez que reciben lo que pidieron, se percatan que en realidad requieren otra cosa... Hábleme de una ocasión en la que le haya sucedido esto.
3. A veces, todos quisiéramos cambiar la forma en que interactuamos con los clientes. Hábleme de una interacción reciente que quisiera poder cambiar.
4. Aunque pudiéramos hacer todo lo posible para satisfacer al cliente, siempre parece que algunos se quejaron por la forma en que fueron tratados. Hábleme del último cliente que se quejó acerca del servicio que usted le proporcionó.
5. Hábleme de una situación en la que pudo responder a la solicitud de un cliente en un período más corto de lo previsto. Compare esa situación con una en la cual no pudo cumplir las expectativas de un cliente. ¿Qué hizo?
6. ¿Cómo ha descubierto que un cliente estaba insatisfecho? Hábleme de un cliente insatisfecho específico que haya tenido.
7. En su puesto como: ¿Cómo se aseguró de estar proporcionando un buen servicio? Déme un ej. de un cliente.
8. Describa una ocasión en la que previó las necesidades cambiantes de otra área / grupo/ equipo. ¿Qué medida adoptó como resultado de prever esa necesidad cambiante?

- Comportamiento Observable

1. Nuestras relaciones con los clientes tienden a variar. Hábleme del cliente con el que ha tenido la relación menos satisfactoria. ¿Por qué no fue satisfactoria la relación?
2. Es importante saber tanto como sea posible acerca de los clientes internos. Hábleme de uno de sus clientes internos más importantes y cómo se enteró usted de sus necesidades y prioridades. ¿Qué fuentes de información utilizó?
3. No siempre estamos de acuerdo en la mejor manera de manejar a los clientes. ¿Cuándo fue la última vez que su gerente/supervisor/ líder de equipo criticó la forma en que usted manejó a un cliente? ¿Por qué?
4. Explíqueme detalladamente una negociación de la que se enorgullezca particularmente. ¿Qué papel desempeñó? ¿Qué tipo de preparación tuvo? ¿Cómo se utilizaron esos datos?
5. Describa una situación en la que otro grupo/departamento/equipo de su Organización quería hacer un cambio que hubiera tenido un efecto adverso en su organización. ¿Cómo reconoció usted el conflicto potencial? ¿Qué medida adoptó?

- Comportamiento Observable

1. Para mantener satisfecho a un cliente, algunas veces hay que comprometerse a una acción que podría no ser realista. Hábleme de una ocasión en la que su organización no pudo cumplir con un compromiso que Usted había hecho. ¿Qué sucedió?
2. Tarde o temprano todos tenemos que tratar con un cliente con demandas no razonables. Piense en una ocasión en que tuvo que manejar una situación de este tipo. ¿Qué hizo?
3. Algunas veces simplemente no hay margen para negociar al trabajar en un proyecto importante. Déme un ej. de un proyecto en el que Usted trabajara, donde tuvo que hacer reclamos no negociables a otras personas. ¿Qué sucedió? ¿Cómo le respondieron?
4. Describa una situación en la que Usted pensó que un vendedor/proveedor estaba equivocado o en la que usted estuvo en desacuerdo con él. ¿Cómo manejó la situación?
5. Todos hemos cometido el error de aceptar un acuerdo negociado que resultó ser verdaderamente negativo para nuestra organización/área. Describa una ocasión en que le sucedió esto. ¿Por qué se tomó una decisión de negociación incorrecta?
6. Describa una situación en la que usted negoció con otras personas de su organización en lo que respecta a recursos limitados.

Cambio e innovación

1. Describa una ocasión en la que haya aprendido algo complejo en un corto período.
2. Describa una ocasión en la que previó las necesidades cambiantes de otro departamento/grupo/equipo. ¿Qué medida adoptó como resultado de prever esa necesidad cambiante?

3. Describa una ocasión en la que previó un importante problema organizacional antes que otros. ¿Qué hizo al respecto? ¿Por qué fue usted el primero en prever el problema?
4. Cuénteme acerca de un problema que haya intentado solucionar pero no pudo. ¿Qué soluciones intentó? ¿Cómo se le ocurrieron esas soluciones?
5. Cuénteme qué ha hecho para desarrollar soluciones nuevas y creativas a los problemas de negocios. Déme un ej. de un enfoque específico que haya desarrollado. ¿Qué resultados obtuvo con sus soluciones?
6. Cuénteme acerca de un enfoque singular que adoptó para resolver un problema. ¿Cómo se le ocurrió ese enfoque? ¿Qué resultados obtuvo?
7. En su carrera profesional, ¿cuál es la idea más original/creativa que usted haya aportado? Descríbala, ¿qué efectos causó en su vida profesional?
8. ¿Puede darme un ej. de una idea o concepto innovador que haya desarrollado que realmente haya tenido un impacto en el negocio? Desarrolle la idea presentada y los por qué del impacto.
9. Déme un ej. de alguna idea creativa que haya tenido para mejorar algunos de los productos o servicios de su compañía. ¿Qué sucedió?
10. Cuénteme de alguna vez en que haya tenido la oportunidad de generar una solución original para resolver un problema. ¿Qué sucedió? ¿Cómo se le ocurrió?
11. Déme un ej. de alguna idea que haya tenido para mejorar procedimientos o procesos en su organización. ¿Cómo se le ocurrió? ¿Qué sucedió?

- Comportamiento Observable

1. ¿Cuál fue la acción más arriesgada que haya tomado para mejorar su área/compañía? Déme un ej. Específico. ¿Qué hizo usted? ¿Qué impacto tuvo en su área/compañía?
2. Describa la decisión profesional más arriesgada que haya tenido que tomar. ¿Cuál fue el resultado?
3. Describa una ocasión en la que decidió ensayar un enfoque nuevo y no probado, para manejar un problema. ¿Cuáles fueron los resultados?
4. Describa una situación en la cual decidió correr un riesgo que después lamentó.
5. Todos hemos tenido ocasiones en las que debíamos tomar una decisión y los colegas nos aconsejaron que evitáramos el riesgo. Describa una ocasión en la que rechazó este consejo y tomó una decisión arriesgada. ¿Qué sucedió?
6. Describa una situación en la que tuvo que tomar una decisión y tenía varias opciones (algunas arriesgadas) de las cuales escoger. ¿Cómo determinó qué opción representaba la mayor recompensa y cuál representaba la mínima?

- Comportamiento Observable

1. ¿Cuándo fue la última vez que Usted resolvió un problema difícil que haya podido tener un impacto significativo en los resultados? ¿Cómo analizó el problema? ¿Qué soluciones alternativas consideró?
2. Describa una situación donde tuvo que buscar información relevante y utilizarla para obtener determinado resultado. Mencione qué pasos tomó y cuál fue el resultado.

3. Describa una situación en la que tuvo que estudiar un problema antes de tomar una decisión. ¿Qué pasos tomó?
4. Hábleme de un problema reciente que haya descubierto en su puesto de: ¿Qué fuentes de información utilizó para identificar ese problema?
5. Si tenemos suerte, algunas veces podemos identificar un problema pequeño y corregirlo antes de que se convierta en un problema importante. ¿Puede darme un ejemplo de una ocasión en la que identificó un problema pequeño antes de que se convirtiera en un gran problema?
6. Cuénteme de alguna vez en que haya tenido que adquirir información sobre un determinado segmento del mercado o de negocios. ¿Cómo recolectó la información? ¿Cómo supo que ya había conseguido la información suficiente?
7. ¿Recuerda alguna vez en que haya identificado una tendencia de mercado que le permitió mejorar sus ventajas competitivas? ¿Cómo reconoció la tendencia? ¿Qué medidas tomó? ¿Qué resultados obtuvo?
8. ¿Alguna vez ha tenido que aprender nueva información sobre productos, mercados o procedimientos cambiantes? Hábleme de una de esas situaciones y de cómo adquirió la nueva información.
9. En los próximos seis meses, ¿qué problemas organizacionales importantes espera manejar? ¿Cómo se enteró de esos problemas?
10. Describa cómo mejoró la productividad /rentabilidad de su unidad de trabajo. ¿Cómo identificó esas oportunidades para mejorar? ¿Qué impacto tuvieron en su unidad?
11. Cuénteme acerca de las técnicas que ha utilizado para generar soluciones a los problemas de negocios. Déme un ej. ¿Cuál fue el problema? Describa alguna de las ideas que consideró. ¿Qué impacto tuvieron en el negocio?
12. Dé un ej. de un caso en el que Usted logró aplicar el conocimiento existente de una forma diferente para resolver un problema. ¿Qué impacto tuvo en su área/ organización?
13. ¿Qué clase de información ha utilizado usted para mantenerse informado de lo que hacen las organizaciones competitivas? Hábleme de una ocasión en la que utilizó esa información.

- Comportamiento Observable

Involucra adecuadamente a otros en la implementación del cambio sin considerar las jerarquías como barreras.

1. Describa una ocasión en la que Usted influyó para lograr un cambio organizacional importante ¿Cómo previó la necesidad de este cambio?
2. Cuénteme de alguna vez en que trabajó con otros para desarrollar ideas nuevas y creativas para resolver problemas. ¿Cuál era su rol en la situación? ¿Cuáles fueron los resultados?
3. Hábleme acerca de la manera en que usted trabajaba con las personas que dependían directamente de usted/miembros del equipo para desarrollar ideas nuevas y creativas para solucionar problemas en el trabajo. Déme un ej.
4. ¿Cuál ha sido su experiencia trabajando para equipos de proyectos? ¿Qué fue lo más importante para lograr la efectividad del equipo? ¿Qué hizo usted?
5. De un ej. de cómo ha usted obtenido resultados utilizando influencia sin tener responsabilidades gerenciales ni organizacionales directas.

6. Hábleme de una ocasión en la que tuvo que obtener el apoyo o cooperación de varias personas con perspectivas/jerarquías diferentes en un proceso de cambio. ¿Cómo abordó la situación?
7. Hábleme de una ocasión en la que pudo lograr que alguien de afuera de su equipo/unidad/grupo cooperara con usted en un importante proyecto/tarea/asignación.

Compatibilidad emocional

1. ¿Qué ambiente de trabajo lo motiva al máximo? ¿Por qué?
2. ¿Cuándo estuvo usted más satisfecho/insatisfecho en su trabajo? ¿Qué fue lo más satisfactorio /insatisfactorio de eso?
3. ¿Quién ha sido el mejor jefe para el cual ha trabajado? ¿Por qué fue el mejor?
4. ¿La mejor compañía? ¿Por qué?
5. ¿Por qué se fue?
6. ¿Qué podrían decir sus últimos tres supervisores acerca de su nivel de motivación?
7. ¿Qué me dirían para que asegurara su mejor nivel de productividad?
8. ¿Cuáles son sus metas a largo plazo?
9. ¿Cómo y cuándo piensa alcanzarlas?
10. ¿Qué sacrificios está dispuesto a hacer para lograr esas metas?
11. ¿Qué sacrificios no está dispuesto a hacer?
12. ¿Qué retos serán los más difíciles de superar?
13. ¿Se ha sentido alguna vez decepcionado consigo mismo desde un punto de vista profesional?
14. ¿Cuándo se siente decepcionado de su jefe?
15. ¿De su empresa?
16. ¿Cómo ha incrementado su nivel de madurez en los negocios durante los últimos tres a cinco años?
17. ¿Dónde recibió mayor ayuda?
18. ¿En qué puntos necesita aún trabajar? Por favor sea específico.
19. ¿Cómo mediría sus triunfos?
20. ¿Qué información ha leído Usted acerca de Merck Argentina?
21. ¿Por qué está Usted de acuerdo/en desacuerdo con nuestras estrategias de negocios y su implementación?
22. ¿Qué cambiaría Usted?
23. Hábleme de una ocasión cuando su trabajo estuvo estrechamente supervisado ¿Qué tan satisfecho estuvo usted con eso y por qué?

ANEXO N 3

Entrevista completa con la grilla de preguntas por competencia

Candidato A

- ¿Puede darme un ej. Acerca de una decisión de equipo en la que haya estado involucrado recientemente? ¿Cuál fue su rol? ¿Qué hizo? ¿Qué sucedió?

Una decisión de equipo fue generar un ahorro en el presupuesto del área. Mi rol fue el de responsable/administrador de dos de los centros de costo que componen el presupuesto. Considero que la acción mas importante que lleve adelante, fue la concientizar a mi grupo de trabajo sobre el desafío que teníamos por delante. El aporte de cada miembro del equipo fue clave buscando cuales podrían ser los focos de control de gastos, para de ahí poder reducir todos los que podamos sin impactar a la operación. Logramos superar el objetivo acordado ya que se redujo los gastos en un 3% mas del establecido en el objetivo y pudimos alcanzar el desarrollo de la operación de ventas en un 100%

- Cuénteme de una vez en que haya podido ayudar a pares/miembros de equipo a resolver un problema. ¿Cuál fue su rol? ¿Qué hizo? ¿Qué sucedió?

En una oportunidad se formo un equipo de trabajo en el sector para crear una base de datos de toda la grilla de clientes que teníamos, esto implicaba una importante interacción con el área de Sistemas de la compañía. El problema surgió cuando se presentó un significativo desvío en los tiempos planificados para la implementación de esta aplicación. Mi propuesta fue relevar la situación en la que se encontraba el proyecto, con el objetivo de identificar la causa del desvío. Lo que se observo como punto crítico para el cumplimiento del plan, fue el modo en el que se estaba interactuando entre las dos áreas. El proyecto consiguió implementarse en tiempo y forma con solo replantear la manera como se establecía la comunicación entre los equipos de trabajo.

- Describa una situación en la que debió utilizar uno o varios enfoques diferentes porque el enfoque inicial no convenció a los demás.

Cuando comencé con el proyecto de reasignación de zonas para mi equipo, considere muy complicada de llevar adelante una de las consignas que la gerencia me había planteado para la nueva organización, ya que no contemplaba factores tales como por ej. Lugar de residencia de los miembros del equipo, conocimiento de zona. Entonces confeccione para la gerencia una presentación con la propuesta de acuerdo a los lineamientos que me habían requerido y además otras alternativas para comparar los pros y contras en cada una de las opciones.

- En su trabajo en.... ¿Cómo sabía Usted si sus clientes estaban satisfechos? Déme un ej. Específico.

En el proyecto negociación de productos, junto a mi equipo de trabajo organizamos focus groups con el objetivo de recibir el feedback y así evaluar el grado de satisfacción de los distintos médicos.

- Hábleme de un equipo/comité/ proyecto que Usted dirigió. ¿Cómo conoció y equilibró sus esfuerzos para satisfacer las necesidades de cada una de las funciones? ¿El equipo tuvo éxito en lograr el objetivo deseado?

Fui responsable de la reorganización de la especialidad cardiológica de mi anterior trabajo. Considero que la clave para llevar adelante con éxito este tipo de proyectos es el tiempo que uno dedica previamente a su equipo de trabajo, conocer a los integrantes del equipo, cuales son sus debilidades para trabajar de mejor forma en ellas, como también el conocimiento de las habilidades/fortalezas de cada uno de los miembros de un equipo, hace que en los momentos críticos podamos resolver las diferentes situaciones de manera eficiente.

- Describa una situación en la cual Usted haya logrado una alta participación y desempeño de las personas del equipo. ¿Qué realizó para lograr esa participación?

En el proyecto de reorganización de la línea cardiológico se requirió de un alto grado de compromiso por parte del equipo de trabajo a mi cargo. Considero que la clave para lograr este tipo de objetivos es el tiempo que uno emplea con cada uno de los integrantes del grupo. La manera en que comunicamos objetivos considero que marca la diferencia para contar con un grupo motivado.

- ¿Qué sistemas ha utilizado para mantener a los clientes externos/internos informados sobre el estado de su proyecto? Déme un ej.

En el proyecto de lanzamiento de un nuevo producto, se comunico el plan de trabajo y luego se realizaron notificaciones frecuentes para mantener al corriente sobre el grado de avance como así también recordar las etapas se iban a realizar. Como los puntos mas importantes a trabajar en los médicos por parte de los visitantes. Esto lo realizamos a través de correos electrónicos tratando, dentro de lo posible y de acuerdo a la información, de darles a estas notificaciones un grado de personalización.

- Hábleme de un proyecto / tarea/ asignación importante en el que usted trabajara para un cliente en el cual cambiaron las especificaciones, ¿Qué hizo Usted? ¿Cómo lo afectó esto?

Recientemente teníamos planificada la instalación de un ingreso nuevo para el equipo de cardiología. El plan original debió ser modificado en dos oportunidades por factores ajenos al proyecto, principalmente por falta de la aprobación de la posición por RRHH Esta situación fue un impacto importante desde el punto de vista operativo, ya que debimos coordinar en dos oportunidades la designación de zona de otros visitantes.

- Todos hemos tenido clientes que consideran que saben exactamente lo que necesitan, pero una vez que reciben lo que pidieron, se percatan que en realidad requieren otra cosa... Hábleme de una ocasión en la que le haya sucedido esto.

En una oportunidad un gerente de producto me solicitó unos médicos para un análisis de marca, la misma se llevó delante de acuerdo al lay-out que el había aprobado. Una vez determinado el médico para la misma, se replanteó el pedido ya que el gerente no estaba seguro si realizar el análisis de la marca.

- En el trabajo todos nos enfrentamos a problemas que son difíciles de resolver. Hábleme de un problema que usted no solucionó en el primer intento. ¿Qué hizo?

Una de mis responsabilidades es negociar con distintos proveedores. En ocasiones los intereses de las partes generan importantes distancias para un acuerdo. Cuando esto se presenta trato de no apresurar la conclusión, lograr tiempo para rever la estrategia. En general ante conflictos la flexibilidad en la posición con la que uno los enfrenta, la habilidad para identificar puntos comunes entre las partes con nueva información que pudimos obtener del primer contacto, lleva a acuerdos más favorables.

- Hábleme de una ocasión en la que se enfrentó a prioridades contradictorias. Al programar su tiempo, ¿cómo determinó la prioridad máxima?

Desde mi punto de vista esta situación es muy frecuente dentro de nuestras actividades, un ejemplo simple puede ser el solapamiento de una reunión con los integrantes del equipo en las distintas zonas. Cuando esto se presenta considero importante para la planificación, el análisis sobre el impacto que generan en la compañía las tareas que se deben organizar.

- Cuénteme de alguna vez que generó nuevas soluciones que le hayan dado buenos resultados

Un ejemplo fue cambiar la manera como se canalizaban los distintos requerimientos los visitantes al sector administrativo, pedido de muestras, etc. Hasta ese momento se realizaban a través de solicitudes en papel o telefónicamente. Lleve adelante un proyecto para la creación de una base de datos en el sistema, para que cada visitador pudiese realizar sus requerimientos desde su zona. Con esta aplicación conseguimos optimizar el canal de comunicación y obtener más control sobre los recursos utilizados para ejecutar estas solicitudes.

- Describa una ocasión en la que haya aprendido algo complejo en un corto período.

Cuando la compañía decidió abrir nuevas líneas de especialidad. Me tocó confeccionar una serie de informes de coaching de cada uno de mis visitadores en un formato que no conocía en matrices para determinar a cada uno de mis visitadores por el FODA. Tuve que aprender cuál era la matriz rápidamente ya que me pedían con muy corto tiempo los informes.

Candidato B

- Cuénteme de una vez en que haya podido ayudar a pares/miembros de equipo a resolver un problema. ¿Cuál fue su rol? ¿Qué hizo? ¿Qué sucedió?

A un equipo se le podía dar el día libre pero algunos miembros de ese mismo equipo se veían perjudicados ya que tenían un día ya otorgado que debían usar es mismo día dejando con dos días a los demás miembros. Dada la urgencia del negocio en ese momento no se podía dar un día más. Se tomó la decisión de comprometerse con los miembros del equipo que les quedaba un solo día libre a tomarse ese extra día más adelante para que no afecte al negocio. Un paso muy importante fue verificar esto así sea.

- En su trabajo en.... ¿Cómo sabía Usted si sus clientes estaban satisfechos? Déme un ej. Específico

Las Felicitaciones siempre son un aliciente. Pero uno sabe sí el cliente esta satisfecho sí se superan los objetivos establecidos.

- Cuénteme de alguna vez que generó nuevas soluciones que le hayan dado buenos resultados.

Necesitábamos obtener más calidad de los agentes en las visitas a los clientes. Mude a todo el equipo de calidad y monitoreo al lado de los agentes. Se les bajo un coaching general a todos los agentes haciéndolos parte de los objetivos del negocio

- Describa una ocasión en la que previó un importante problema organizacional antes que otros. ¿Qué hizo al respecto? ¿Por qué fue usted el primero en prever el problema?

Todos los reportes de nuestro de sistema de manejo de clientes de un día para el otro saltaban con errores. Principalmente en los pedidos de compra de los mismos, teníamos que analizar donde se estaba teniendo el problema de introducción de los datos y ver que soluciones podríamos tomar para no tener estos problemas nuevamente.

- Puede darme un ej. Acerca de una decisión de equipo en la que haya estado involucrado recientemente? ¿Cuál fue su rol? ¿Qué hizo? ¿Qué sucedió?

Intercambio de zonas entre dos equipos con líneas médicas compartidas. Principalmente tenía que coordinar la reorganización de los padrones de médicos, se asignaron zonas y hospitales. Se buscaba integrar el conocimiento de los médicos de la especialidad en los dos equipos que se cambiaron, se busca una integración a partir del conocimiento intrínseco de las zonas y los médicos que corresponden al otro equipo para así lograr una mejor comunicación.

- Describa una situación en la cual Usted haya logrado una alta participación y desempeño de las personas del equipo. ¿Qué realizó para lograr esa participación?

Se debía cubrir una nueva zona en Capital Federal en un periodo de tiempo muy corto (una semana). El equipo se comprometió desde el primer momento con el objetivo. Desde mi lugar trate de presentar el desafío que se nos planteaba cómo equipo y lo beneficioso que podía ser llegar a cumplir con el objetivo. Trate de brindar todas las herramientas disponibles y de generar nuevas estrategias involucrando al equipo en su desarrollo. No solo se llegó al objetivo sino que estas nuevas herramientas fueron internalizadas y son usadas en la actualidad para objetivos no tan agresivos.

- Describa una situación en la que debió utilizar uno o varios enfoques diferentes porque el enfoque inicial no convenció a los demás.

Siempre acudo a los enfoques de los demás. Sobre todo de la gente que realiza la tarea. Mi tarea tiene que ver con dar una visión más amplia y en beneficio del negocio, para esto indefectiblemente me tengo que nutrir de los enfoques de las personas que trabajan en mi equipo, sin perder criterio.

- Hábleme de un proyecto / tarea/ asignación importante en el que usted trabajara para un cliente en el cual cambiaron las especificaciones, ¿Qué hizo Usted? ¿Cómo lo afectó esto?

En nuestro negocio esto es constante y afecta mucho la relación interna. Hay que estar preparado para los cambios y tratar de saber adaptarse y usufructuar lo mejor de ellos. Jamás dejar de lado por completo un objetivo planteado solo correrlo en la lista de prioridades.

- Todos hemos tenido clientes que consideran que saben exactamente lo que necesitan, pero una vez que reciben lo que pidieron, se percatan que en realidad requieren otra cosa... Hábleme de una ocasión en la que le haya sucedido esto.

Clientes internos, especialmente marketing que requieren tiempos con los médicos muy largos y luego se dan cuenta que tales tiempos son muy difíciles de obtener en la actividad diaria con el médico.

- En el trabajo todos nos enfrentamos a problemas que son difíciles de resolver. Hábleme de un problema que usted no solucionó en el primer intento. ¿Qué hizo?

Un visitador llegaba constantemente tarde a su zona, entonces fue advertido varias veces de que podía ser sancionado por tal motivo. El visitador siguió llegando tarde los tres días subsiguientes y lo apercibí. Al otro día vuelve a llegar tarde por lo que pensé que la decisión de apercibirlo no me estaba llegando a ninguna resolución efectiva del problema. Recordé un coaching sobre positive reinforcement y espere que llegue temprano un día más. Cuando lo hizo lo felicite por llegar temprano a hacer su labor y le comente cuales eran

los problemas que evitábamos juntos al hacer esto. Lo comprendió y nunca más llegó tarde.

- Hábleme de una ocasión en la que se enfrentó a prioridades contradictorias. Al programar su tiempo, ¿cómo determinó la prioridad máxima?

Siempre trato de que la prioridad máxima esté atada a lo más importante y no a lo urgente, no siempre es posible. En este momento no recuerdo ningún ejemplo en particular.

- Cuénteme de alguna vez que generó nuevas soluciones que le hayan dado buenos resultados.

Necesitábamos obtener más calidad en las visitas cortas a los médicos en los hospitales. Pedí al equipo de capacitación que entrenen en negociaciones cortas a los visitantes. Se les hizo un entrenamiento general sobre este tema a todos los visitantes, dándoles mejores armas de trabajo.

Candidato C

- Hábleme de un equipo/comité/ proyecto que Usted dirigió. ¿Cómo conoció y equilibró sus esfuerzos para satisfacer las necesidades de cada una de las funciones? ¿El equipo tuvo éxito en lograr el objetivo deseado?

Mi ultimo equipo de fuerza de ventas estaba teniendo unos altos resultados en ventas, pero se estaba generando internamente peleas individuales entre los miembros del equipo, principalmente lo que debía analizar eran la necesidades individuales de cada uno de los integrantes del grupo y ver como se alineaban a las del equipo, me reuní con cada uno de los miembros para tener una charla e identificar las necesidades y una vez analizado este tema, propuse una nueva forma de trabajo en donde cada semana deberán dar reportes, capacitaciones y mejores practicas de cada uno de sus territorios al resto del equipo ya que estaban necesitando motivación algunos, otros desarrollo y otro tareas nuevas para con el equipo, los resultados que obtuvimos fueron muy altos ya que las ventas siguieron creciendo y la fusión del equipo se solidificó.

- Describa una vez en que su respuesta rápida a un problema o situación marcó una diferencia. ¿Qué sucedió?

Derivar presupuesto para una acción puntual en campo que no estaba presupuestada, se realizó la acción sin consultar al departamento de finanzas si se podía realizar, pero los resultados a obtener los cuales eran la prescripción en un 100% de nuestros productos valía la pena arriesgar ese presupuesto. Esta acción que se tomó nos dio un incremento de ventas en los meses subsiguientes y el presupuesto que se tomó para esa acción se recuperó y se invirtió en nuevas acciones para otros clientes.

- A veces, todos quisiéramos cambiar la forma en que interactuamos con los clientes. Hábleme de una interacción reciente que quisiera poder cambiar.

Cientes que tienen compromisos ya adquiridos con la competencia, el cliente marca claramente el compromiso que tiene y que debemos hacer nosotros para superar ese compromiso y ver la posibilidad de realizar negocios. Llega un punto en que nuestra capacidad de negociación esta lejos a la de la competencia, no se pudo realizar una acción puntual en ese momento, pero dejamos un compromiso de realizar acciones para el próximo año, lo cual ya nos compromete este año a realizar un seguimiento con el cliente y desarrollar una acción puntual el próximo año, lo cual el cliente estuvo de acuerdo en realizar y se firmo un convenio marco ya para el próximo año.

- Cuénteme acerca de un enfoque singular que adoptó para resolver un problema. ¿Cómo se le ocurrió ese enfoque? ¿Qué resultados obtuvo?

La empresa estaba analizando la posibilidad de dar una ascenso a dos personas de mi equipo, como los dos tenían perfiles similares y resultados similares, lo que procuramos es que hagan una presentación de porque deberían ser elegidos, cada uno debía presentar características personales, objetivos cumplidos, metas a alcanzar y el grupo elegiría cual de los dos

debería ser el que tome esta promoción. Esta acción fue acordada con los dos candidatos y la aceptaron y los resultados que el grupo dio a elección de uno de ellos, fue bien tomada por la compañía, por el equipo y por los dos candidatos en disputa.

- Cuénteme de alguna vez en que haya tenido que adquirir información sobre un determinado segmento del mercado o de negocios. ¿Cómo recolectó la información? ¿Cómo supo que ya había conseguido la información suficiente?

Principalmente se tiene que buscar dos fuentes, la que nos da las auditorias principalmente IMS, como también el sistema CRM que maneje la empresa, como también la búsqueda de la información viva que se considera a la que se obtiene de los médicos líderes de opinión, como los altos prescriptores. Desde estos dos puntos se tiene la comparativa de los datos obtenidos, realizar un análisis si están de acuerdo los mismos puntos y reorganizar la información de acuerdo a necesidades e interés del mercado.

- ¿Recuerda alguna vez en que haya identificado una tendencia de mercado que le permitió mejorar sus ventajas competitivas? ¿Cómo reconoció la tendencia? ¿Qué medidas tomó? ¿Qué resultados obtuvo?

Principalmente el análisis de canibalización de productos de la misma compañía, el lanzamiento de nuevas formulaciones de similares productos, suelen generar subidas en el producto lanzado, pero caídas en el producto maduro. Lo que se analizó y se identificó a tiempo fue este problema con una de nuestras marcas, por lo que pudimos cambiar el criterio de visita a los médicos para que mantengan la prescripción del producto maduro y en nuevos tratamiento y con la competencia buscar el cambio del mismo.

- ¿Alguna vez ha tenido que aprender nueva información sobre productos, mercados o procedimientos cambiantes? Hábleme de una de esas situaciones y de cómo adquirió la nueva información.

La incorporación de nuevos productos biotecnológicos, siempre de un giro en el mercado, nuevos productos, con mas costo, con mas aseguramiento del paciente al tratamiento, obliga a uno a estar listo para saber cuales son las ventajas y desventajas de esta introducción de nuevos productos, aprender de los mismos y analizar cuales son los puntos en los cuales se puede hacer foco contra estos productos, o si el laboratorio es el que los posee, cuales son las ventajas frente a una droga ética ya establecida. El lanzamiento de una nueva formula siempre generará consultas y preguntas y objeciones al médico, siempre se tiene que trabajar con el sistema médico para cubrir esas preguntas.

- ¿Puede darme un ej. de una idea o concepto innovador que haya desarrollado que realmente haya tenido un impacto en el negocio? Desarrolle la idea presentada y los por qué del impacto.

Dentro del tratamiento con niños, cuando ellos tienen que autoaplicarse alguna medicación, lo mejor que se puede hacer es amigar la idea y la medicina. Se

me ocurrió la campaña de la aguja-amiga, que por cada inyección que se tienen que administrar recibe un premio, por su cumpleaños reciben un regalo, así no pierden la fidelización al producto que en niños es complicado mantener.

- Todos hemos cometido el error de aceptar un acuerdo negociado que resultó ser verdaderamente negativo para nuestra organización/área. Describa una ocasión en que le sucedió esto. ¿Por qué se tomó una decisión de negociación incorrecta?

Principalmente en la negociación de licitaciones en hospitales públicos, tuvimos que dar ciertos productos con un descuento muy alto, por lo cual ocasionaban perdidas en la venta del mismo, pero la negociación tenía que ser llevada a cabo de esa manera, sino perdíamos entrada en esa institución y es muy difícil volver a ingresar, por lo que decidimos tener presencia antes que rentabilidad.

- Describa una situación en la que usted negoció con otras personas de su organización en lo que respecta a recursos limitados.

La utilización de muestras, es un tema muy difícil de manejar principalmente por la gente de marketing que trata de optimizar las mismas, sin tener en consideración la utilidad de las mismas. Por lo que la negociación se llevo a cabo a lo que consideramos muestras a medida. Este trabajo consistió en presentar una grilla por cada visitador en el cual describía de su padrón de médicos, cuales necesariamente debían tener muestras y de acuerdo a eso se realizó una resignificación de muestras, y se optimizaron recursos ya que no todos los médicos les gusta tener muestras, a esos que se les enviaba innecesariamente fue adherido al envío a médicos que trabajan con las mismas.

- En su puesto como: ¿Cómo se aseguró de estar proporcionando un buen servicio? Déme un ej. de un cliente.

Principalmente en reuniones presénciales con los médicos en donde no hablamos sobre el negocio, sino mas bien sobre necesidades personales del mismo, tanto en lo personal como en lo profesional, evidenciando que las visitas que realizamos están enfocadas a la personalización del médico y a la relación a largo plazo del laboratorio con el médico. Un ejemplo es de un medico diabetólogo que estaba interesado en todo el nuevo estudio de la insulinoresistencia. Nosotros le entregamos todo el material necesario para que sepa las nuevas investigaciones e invitamos a las charlas de expertos en la materia. Así pudimos satisfacer las necesidades profesionales de nuestro cliente.