

315011

6

# UNIVERSIDAD SALESIANA

Incorporada a la Universidad Nacional Autónoma de México

## ESCUELA DE PSICOLOGÍA

### "IDENTIFICACIÓN DE TALENTO INTERNO

(PRIMERA FASE DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO) ”.

#### TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

PRESENTA

**MARIO ALBERTO ORTIZ MARTÍNEZ**

Asesor : Lic. Martha Laura Jiménez Monroy

México, D, F. 2003

TESIS CON  
FALLA DE CALIFICACIÓN

A



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## Agradecimientos

**Dios Padre**, cada día te agradezco más haberme dado la fortuna de vivir y la oportunidad de comprender que lo mejor que puedo hacer es esforzarme por disfrutar, asumir y respetar lo que aprendo y sobre todo mis principios para actuar en consecuencia.

**A tí Marisela**, te agradezco tus palabras con amor, tu confianza y apoyo para impulsar mis pasos. Pero sobre todo te agradezco tu enseñanza principal. No son tus palabras lo que me comunica que estás dispuesta a luchar conmigo por algo mejor para los dos, son tus actos congruentes y decididos. Te AMO.

**A tí Miguel**, hermano, te agradezco tus palabras para hacer mi vida más divertida y relajada. Y por hacerme sentir tu amigo, tu confidente y tu cómplice en las travesuras.

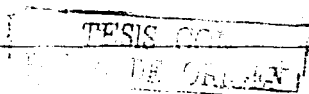
**A Ustedes mis Padres, Paty y Miguel**, les agradezco su guía y ejemplo, sus actos congruentes y llenos de amor. No habría podido llegar aquí sin ustedes, sin sus desvelos ni su apoyo. Sus palabras siempre llegan cuando más las he necesitado. Los amo profundamente.

**Héctor**, agradezco mucho tus enseñanzas y el tiempo que te has dado para conducirme a ser un mejor profesional de Recursos Humanos. Gracias además por ser mi Amigo Sincero.

**Gabriel**, le agradezco sus palabras, su atención a mis ideas y su impulso para mi conclusión de este trabajo. Su orientación ha sido clave para mis decisiones profesionales, por esto y más, muchas gracias.

En definitiva les agradezco a todos los que han sido claves para este círculo que se cierra. A todos mis asesores, en especial a Martha Laura. A quienes confiaron en mí y a las personas que alimentaron este trabajo con sus aportaciones.

Un agradecimiento especial para Beatriz Lemus, quien con su calidad humana y trabajo diario, impulsa a los estudiantes de la Universidad Salesiana a concluir en oportunidad con cada uno de los trámites requeridos y por hacer de mi proceso de titulación una situación más divertida.



B

# ÍNDICE

## INTRODUCCIÓN

### **CAPÍTULO I GESTIÓN DE TALENTO**

1.1 Talento Humano, Ventaja Competitiva	2
1.1.1. Definición de Talento Ejecutivo	4
1.1.2. Habilidades de un Profesional con Talento	8
1.2 Concepto de Gestión de Talento	11
1.3 Casos de Gestión de Talento	18
1.3.1. Gestión de Talento en España	18
1.3.2. Gestión de Talento en empresas de Clase Mundial	23
1.3.2.1 Caso General Electric Medical Systems	26
1.3.2.2. Caso CEMEX	29

### **CAPÍTULO II FACTORES DE MEDICIÓN EN LA IDENTIFICACIÓN DE TALENTO INTERNO**

2.1 La evaluación Psicométrica, alcances y aplicaciones en las Organizaciones	34
2.2 Concepto de Inteligencia Cognitiva	37
2.3 Concepto de Inteligencia Emocional	42
2.4 Medición de la Inteligencia Cognitiva	50
2.5 Medición de la Inteligencia Emocional	51
2.6 La importancia del conocimiento de un segundo Idioma	52

### **CAPÍTULO III EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

3.1 Antecedentes de la Evaluación de Desempeño	54
3.2 Importancia de Medir el Desempeño en los Empleados	57
3.3 Principales objetivos de la evaluación	58
3.4 Factores sobre los que debe evaluarse	60
3.5 Errores típicos en la Evaluación del Desempeño	61

### **CAPÍTULO IV DESCRIPCIÓN DE INSTRUMENTOS**

4.1 Descripción del Wonderlic Personnel Test (WPT / Inteligencia Cognitiva)	64
4.2 Descripción del Emotional Quotient Inventory (EQ-1 / Inteligencia Emocional)	68
4.3 Descripción de la Prueba de Inglés TOEIC	76
4.4 Descripción de la Técnica de Entrevistas por Competencias	78
4.4.1 Concepto STAR	79
4.4.2 Fases de la Entrevista Conductual	81
4.5 Descripción de la Evaluación de desempeño utilizada en la Investigación	84

# ÍNDICE

## **CAPÍTULO V METODOLOGÍA**

5.1 Planteamiento del Problema	88
5.2 Hipótesis de Investigación	89
5.3 Tipo de estudio	90
5.4 Definición de variables	90
5.4.1 Definición Conceptual	90
5.4.2 Definición Operacional	91
5.5 Descripción de los sujetos	92
5.6 Descripción del Procedimiento de Talento Interno	95
5.6.1 Descripción detallada de las etapas de Talento Interno	96
5.7 Criterios de selección de los Grupos por Potencial	101
5.7.1 Grupo de Alto Potencial	102
5.7.2 Grupo de Mediano Potencial	103
5.7.3 Grupo de Bajo Potencial	104
5.8 Descripción de los sujetos por potencial detectado	105
5.9 Descripción de los sujetos por desempeño	108

## **CAPÍTULO VI ANÁLISIS DE RESULTADOS**

6.1 Técnica estadística; Análisis de Varianza	112
6.2 Procedimiento estadístico	116
6.3 Resultados	120

## **CAPÍTULO VII CONCLUSIONES**

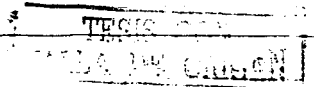
7 Conclusiones	122
----------------	-----

## **GLOSARIO**

## **BIBLIOGRAFIA**

## **ANEXOS**

INDICE DE TABLAS  
INDICE DE GRAFICOS  
INDICE DE REFERENCIAS



## INTRODUCCIÓN

En la actualidad se han dado muchos cambios de diversa índole con mayor fuerza y velocidad en los diferentes aspectos que trastocan a todos los que conformamos este mundo. Más de una profesión está siendo demandada con resultados satisfactorios y efectivos en todo momento dentro de un entorno globalizado. En este sentido, la Psicología es una de las Ciencias de este siglo que estará más que nunca cercana a los movimientos científicos, políticos, económicos y tecnológicos que repercuten en el diario vivir de los individuos y las organizaciones. La habilidad que desarrolle el Psicólogo para captar la dimensión de esta realidad, será clave en los procesos del Cambio Organizacional, así como en los procesos que representan un mayor reto al asesorar respecto del tema de **Factor Humano** a las instituciones en las que participe.

También es importante considerar que los cambios en el ámbito laboral han impactado a las empresas en México y del mundo entero en todos los niveles. Las relaciones laborales también han sufrido un cambio sobresaliente ya que tanto empleados como empleadores, deben ubicar el rol que ocupan en esta etapa de transición decisiva. Por lo que todas las iniciativas que surjan respecto de nuevos modelos de Recursos Humanos deben ser estudiadas en cuanto a su viabilidad y eficacia, en apoyo del negocio en el que se lleven a cabo las implementaciones pertinentes y los alcances de cada una de ellas como materia prima para el bienestar de la organización.

Toda esta evolución en el mundo laboral ha marcado un giro desde el concepto de mercado o competencia, al concepto de empresa y trabajador. El capital y los recursos materiales ya han dejado de ser los principales recursos productivos.

FAH...  
E

Se conocen casos en donde las empresas más destacadas del mercado pueden sufrir rápidamente disminución en sus ventas por año, quiebras inesperadas o desaparecer del mundo de los negocios; tales son los casos de Enron y Worldcom, que aun siendo consideradas empresas líderes en el ramo de la tecnología de información, por malos manejos administrativos de las personas clave se colapsaron hasta llevarlas a la banca rota.

En estos tiempos los empresarios e inversionistas saben que su mayor fortaleza no es el equipo o el material que utilizan para desarrollar su producto o mejorar sus procesos y servicios; sino el *potencial* que tienen en lo que hoy se conoce como **capital intelectual o talento** de cada una de las personas que integran las filas del negocio con contribuciones y resultados contundentes en beneficio de la empresa.

Más de un experto en la materia remarca la idea de que "el **talento** que posea una empresa y su capacidad de innovar y de adelantarse al mercado no sólo le permitirá perdurar en el tiempo, sino también marcar el rumbo en el futuro inmediato". La clave del éxito de los profesionales y las organizaciones con talento, es su capacidad para aprender e innovar teniendo como medio y no como fin, la tecnología.

Es por esta realidad, que las empresas deberán soportar las demandas del mercado con iniciativas que encaminen a conocer y aprovechar el potencial de cada una de las personas que contribuyan en la aplicación de su estrategia y desarrollo. Deberán también estar preparadas para enfrentar la incertidumbre económica con planes más agresivos de crecimiento a través de su gente clave.

El experto en Cambio Organizacional, Claus Moler (2002), establece una idea que cambia y rompe con el paradigma de: "el **cliente es primero**", antes que cualquier otra cosa para una organización. Él enfatiza que la gente talentosa integrante de las organizaciones es primero, mucho antes y con mayor fuerza que el

PAULA DE LUNA

F

cliente. Porque es a través de este tipo de gente como la empresa logra resultados y otorga un valor agregado al cliente.

En este sentido, el rol que juega el Psicólogo profesional ubicado en áreas de Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos es contribuir como asesor de los inversionistas, estableciendo un mapa del potencial de su gente, su talento, demostrando así que el conocimiento de su personal clave en términos de resultados de desempeño, habilidades, valores, aptitudes, inteligencia emocional, agilidad mental, y su capacidad para entender los procesos del negocio, es el sustento más fuerte que diferencia a una empresa competitiva de las que están en vías de serlo.

Es así como este trabajo de Investigación tiene su principal justificación. La idea de saber que la diferencia siempre estará marcada por el TALENTO con el que cuentan sus filas de trabajo y planeación soportan el éxito de la empresa. Por ello la Identificación del Talento Interno es un proceso en el cual se involucra a todos los responsables de la organización, tomando en cuenta que, entre mejor conocimiento de la gente clave, existe una mejor toma de decisiones y contundencia en la obtención de resultados duros de Negocio.

En la presente investigación se describe el Proceso de Identificación de Talento Interno en una organización multinacional, con operación en más de 60 países y cuya matriz se encuentra en México, como primera fase de un Modelo de Gestión de Talento Interno y se pretende demostrar que las herramientas empleadas para la identificación de la gente reconocida como Altos Potenciales, pueden ser propuestas como una batería que cubre las demandas acertadamente en estos procesos, en donde se busca detectar con precisión a aquellas personas que pueden tener aportaciones de valor claves para la organización donde participan.

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN  
PALESTRA DE INVESTIGACIÓN

G



Para lograr lo anteriormente expuesto, el proceso de investigación se desarrolla bajo el siguiente esquema:

En el **Capítulo I Gestión de Talento**, se describe la nueva tendencia de las organizaciones de atraer, gestionar y retener al talento en organizaciones multinacionales, la importancia que implica tener programas de Identificación de Talento en las organizaciones. Abriendo un espacio importante a la descripción de Modelos empleados en Organizaciones con renombre mundial como CEMEX, IBM, GENERAL ELECTRIC entre otras.

En el **Capítulo II Factores de Medición en la Identificación de Talento Interno**, se abordan los temas referentes a los principales usos que se le da a la Psicometría Aplicada en las Organizaciones, específicamente en procesos como Identificación de talento, el tipo de instrumentos que regularmente se utilizan y las áreas que son medidas con ellos. Puntualmente, se tratan los temas de Inteligencia Cognitiva y Emocional, factores clave de esta investigación. Además de lo anterior se abre paso a la idea generalizada del dominio práctico de un segundo Idioma (Inglés) con el cual muchas puertas se abren o se cierran en un mundo globalizado como el actual. A fin de aclarar los tres puntos principales que se midieron durante esta labor de investigación.

En el **Capítulo III, Evaluación del Desempeño**, se explica claramente el significado de medir el resultado del trabajo de los colaboradores con talento en las organizaciones, lo cual permite marcar la pauta de explicación del facto empleado para correlacionar lo obtenido de las evaluaciones de las habilidades potenciales.

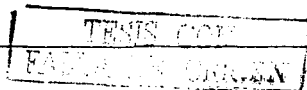
El siguiente, el **Capítulo IV, Descripción de los Instrumentos utilizados en la Investigación**, trata de los antecedentes, principios teóricos, sustento estadístico y modo de aplicación, calificación e interpretación del Wonderlic Personal Test (WPT), del Emotional Quotient Inventory (EQI) y del Test of English for International Communication (TOEIC). En este mismo apartado, se describe de

TESIS  
FALLA UN

H

manera general la técnica de Entrevista por competencias empleada en el proceso de Identificación de Talento, contemplada como parte del proceso mismo. También se da paso, a la descripción de la herramienta de Evaluación de desempeño empleada para correlacionar los factores antes descritos.

En los capítulos **V, VI y VII Metodología, Resultados y Conclusiones**, respectivamente, se dará respuesta a la pregunta de Investigación, presentando los resultados estadísticos y conclusiones encontradas de este esfuerzo de Identificación de Talento Interno.



H

**CAPÍTULO I**

**GESTIÓN DE TALENTO**

TEXAS COM  
SALIDA DE TEXAS



## CAPÍTULO I

## GESTIÓN DE TALENTO

- Realizar cambios de los individuos de menores resultados por aquellos con resultados sobresalientes
- Desarrollar líderes brindando proyectos retadores, retroalimentación informal, coaching y mentoring.

En el estudio "The State of the Relationship to Leave In the High Value Work Force" (Corporate Leadership Council, 2000)<sup>2</sup>, se ha detectado una clara tendencia por el abandono de empresas por aquellos individuos considerados como Alto Potencial, y una creciente demanda de las compañías por encontrar gente clave para sus organizaciones. En dicho estudio, se observó que la demanda por el Talento Ejecutivo es global, así mientras los empleados en firmas de tecnología expresan una particular intención creciente de abandonar sus trabajos, la demanda global por talento ejecutivo genera un alto riesgo de partida de aquellos empleados considerados como los mejores.

A continuación se presenta el porcentaje de aquellos sectores en donde los empleados están pensando dejar sus organizaciones.

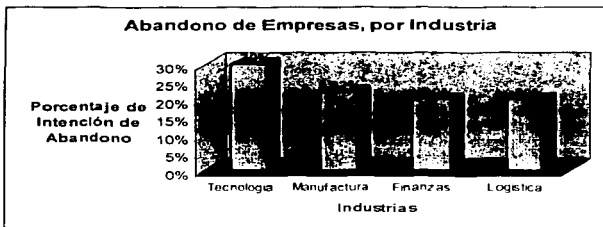
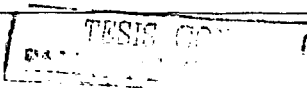


Gráfico 1

File: Corporate Leadership Council, 2001

<sup>2</sup> El "Corporate Leadership Council" es un organismo internacional preocupado por investigar y difundir las mejores prácticas en temas de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional.



Claramente se puede notar que el sector en donde los empleados de mejor desempeño tienen la intención de dejar su actual empleo, es en la industria de la Tecnología con un 33%. Lo cual se puede explicar, entre otras cosas por los sueldos que se pagan en esa industria.

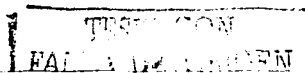
Con lo anteriormente expuesto, la intención ha sido ejemplificar la importancia de los modelos de Gestión de Talento, sobre todo en lo referente a la retención de talento organizacional.

#### 1.1.1. Definición de Talento Ejecutivo

Pero, ¿por qué es tan importante el Talento en una organización?, ¿qué factores los hacen diferentes respecto de los demás empleados? ¿No se trata nada más de una moda de estos tiempos, así como tantas otras que han pasado y han sido mal implementadas?

Fredy Kofmann (Conferencia "Metamanagement", ITESM 2002)<sup>3</sup> afirmó que en la mayor parte de las empresas es una mentira decir que el recurso más importante es la gente, porque es un hecho recurrente realizar "ahorros" a través de la liquidación de los empleados con buenos resultados. Seguro de su teoría declara, "los inversionistas deben saber que el recurso más importante es la gente, pero no cualquier gente, sino aquella con Talento, la que da rumbo, innova y no teme a los riesgos que implica la constante competencia en el mercado". Es aquí en donde se deben realizar esfuerzos importantes por educar y generar un ambiente de auto desarrollo que motive la búsqueda y seguimiento de gente clave.

<sup>3</sup> Fredy Kofmann es experto en temas de Cambio Organizacional, y en el año 2002 hizo la presentación en el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey Campus Santa Fe, del tema "Metamanagement"



## CAPÍTULO I

## GESTIÓN DE TALENTO

La efectividad en una organización de empleados – particularmente Individuos en posiciones de liderazgo – determina qué tan bien la “máquina” organizacional actuará.

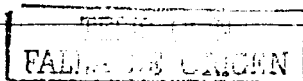
Además algunas personas en las organizaciones son tan efectivas en su trabajo que un líder puede hacer muy poco por ellos para que sean mejores, otros son tan malos que casi nada puede ser realizado para mejorar su efectividad. La mayoría de la gente, sin embargo, está en algún lugar a la mitad de estos dos extremos. Esta gente hace su trabajo adecuadamente y van con la corriente, observando al líder establecer el curso, velocidad y duración del camino. Ellos quieren guía, sugerencias acerca de donde ir y cómo llegar ahí. Así, cualquiera que pretende crear o dirigir una organización efectiva necesita entender la dinámica del liderazgo y de la organización misma.

Es un hecho inevitable que las personas al frente de las organizaciones requieren de conocer dicha dinámica para tomar las mejores decisiones, y por tanto deben tener claramente conocido quiénes son la gente de Talento en sus empresas.

Así, una definición de Talento Ejecutivo, se tiene expresada bajo los siguientes conceptos:

*“El Talento Ejecutivo, es la persona o personas que cuentan con habilidades específicas, conocimientos o atributos que añaden un considerable valor a una organización. Son valiosas, muy buscadas en el mercado laboral y percibidas como escasas”<sup>4</sup>*

<sup>4</sup> Definición obtenida del Web Site [http://www.geocities.com/sanzra2002/informe/talent\\_gestion.html](http://www.geocities.com/sanzra2002/informe/talent_gestion.html)



Con ello se tiene dicho que en el largo plazo será escaso el talento, en donde proyecciones reveladas por la Organización de las Naciones Unidas (2000) muestran que el talento calificado está decreciendo y que paralelamente se proyecta que la demanda crecerá en los próximos 15 años. Por lo que se dice que la competencia por la atracción, desarrollo y retención de Talento es el primer desafío en Europa y el segundo en Norteamérica.

Sin embargo, no todo está perdido, el talento puede desarrollarse, según la apreciación de pensadores conductistas, quienes afirman que todo en el ser humano puede cambiar. Así, de estos pensadores conductistas, hay tres investigadores que revelan conclusiones importantes entre si puede o no, ser desarrollado el talento:

En palabras de Howard Gardner (1984) "el individuo posee múltiples inteligencias independientes, no correlacionadas, con un factor común. En donde una faceta de la inteligencia muy desarrollada no garantiza el mismo nivel de desarrollo en las otras". David Mc Clelland (1998), dice que "el Talento está en relación a la naturaleza de la actividad que se realiza y el contexto organizativo en donde se desarrolla". Por su parte, Martín Seligman (1997), establece que "la heredabilidad del cociente intelectual se estima en 75% y los rasgos de personalidad tienen un componente innato no menos del 50% lo que indica que más de la mitad proviene de lo que hace, experimenta y aprende. A lo que afirma, que efectivamente el talento se puede desarrollar en todas sus facetas, pero con un distinto margen de aprendizaje y cambio en sus diferentes facetas".

Mientras este debate sigue en pie, las organizaciones esperan contar con gente que posea características diversas, creatividad, decisión acertada, innovación, etc. Para continuar con su plan de crecimiento.

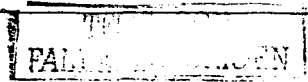


## **CAPÍTULO I**

## **GESTIÓN DE TALENTO**

Es así como llegamos a otra definición más de Talento, desarrollada por HayGroup en el 2000, en su estudio "TALENTO: Más allá del conocimiento":

"Talento como resultado es la capacidad puesta en práctica de una persona o grupo de personas comprometidas para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinados".



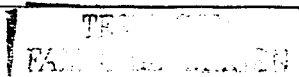
**CAPÍTULO I****GESTIÓN DE TALENTO****1.1.2. Habilidades de un Profesional con Talento**

A continuación se presenta un cuadro con las características de los comportamientos detectados en un profesional con talento. Se puede notar con claridad, la orientación hacia cuidar la rentabilidad el negocio, y por generar resultados, ya sea a través de la influencia que se genere con otros individuos de la organización o por el nivel de decisiones que dicho profesional efectúe en beneficio del negocio.

Tabla 1

<b>CARACTERÍSTICAS DE UN TALENTO EN UNA ORGANIZACIÓN</b>	
<b>CARACTERÍSTICA</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
<u>Habilidad para dirigir gente</u>	Obtener resultados a través de terceros. Atrae y retiene personal clave. Mantiene a su equipo orientado hacia sus clientes.
<u>Efectividad personal</u>	Logra resultados. Es buen Jugador de Equipo. Mantiene la perspectiva y visión del negocio.
<u>Agente de cambio</u>	Actúa con efectividad en situaciones ambiguas o en las que no hay precedentes. Toma y apoya riesgos. Está orientado al logro.
<u>Enfoque de negocio</u>	Comprende y apoya el desarrollo tecnológico. Se anticipa a amenazas externas. Mantiene su orientación a la rentabilidad.
<u>Dominio de competencias de Liderazgo</u>	Liderazgo en resultados. Liderazgo de cambio. Liderazgo de pensamiento. Liderazgo de relaciones.
<u>Consistente Alto Desempeño</u>	La persona debe de demostrar con hechos que su alto nivel de desempeño no es obra de la casualidad sino de su talento.
<u>Consistente Nivel de Resultados</u>	Los logros y las contribuciones que aporte mes con mes y año con año, deben de ser la mejor prueba de que tiene la capacidad de hacer productivo su talento.

Fie Pirar Jenico, Enero 2001



## CAPÍTULO I

## GESTIÓN DE TALENTO

Con dichos comportamientos se sabe que los rendimientos de los profesionales con talento se distancian cada vez más del resto y rompen la estabilidad de las organizaciones, transformándolas o reinventándolas.

Como el lector se podrá dar cuenta, al talento se le conoce más por su capacidad por aprender y desaprender lo conocido, que por la cantidad de conocimientos técnicos que este posea.

Una de las claves por las cuales un profesional con talento genera excelentes resultados, es por la interacción que este tiene con terceros, por lo que sus competencias emocionales deber ser muy fuertes. A continuación se presenta un esquema en donde se establecen qué tipos de competencias emocionales son cruciales para el éxito que dichas personas con talento poseen.

Tabla 2

<b>INTELIGENCIA EMOCIONAL</b>	<b>COMPETENCIAS EMOCIONALES</b>
<b>Autoconocimiento de emociones</b> Conocer las causas de sus emociones sin responsabilizar a nadie de lo que siente o piensa	<i>Conciencia de uno mismo</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Conciencia emocional</li><li>• Valoración adecuada de uno mismo</li><li>• Autoconfianza</li></ul>
<b>Gestionar las propias emociones</b> Capacidad para expresar las emociones más convenientes	<i>Gestión de uno mismo</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Autocontrol</li><li>• Integridad</li><li>• Adaptabilidad/Flexibilidad</li><li>• Innovación</li></ul>
<b>Automotivación</b> Fijar objetivos, avanzar hacia ellos, retrasar la recompensa inmediata a favor del logro de la meta deseada	<i>Motivación</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Orientación al logro de los objetivos</li><li>• Iniciativa</li><li>• Optimismo</li></ul>
<b>Reconocer las emociones de los otros</b> Capacidad para entender lo que las otras personas piensan u sienten	<i>Empatía</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Comprensión interpersonal</li><li>• Orientación hacia el cliente</li><li>• Aprovechamiento de la diversidad</li><li>• Conocimiento de la organización</li></ul>
<b>Relaciones Interpersonales</b>  Arte de relacionarse con los demás	<i>Cualidades sociales</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Influencia</li><li>• Comunicación</li><li>• Liderazgo</li><li>• Catalizador del cambio</li><li>• Resolución de conflictos</li><li>• Colaboración</li><li>• Trabajo en equipo</li></ul>

File: Pilar Jericó, Enero 2001 Competencias=Habilidades



## CAPÍTULO I

## GESTIÓN DE TALENTO

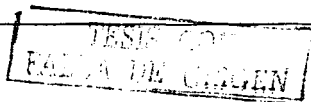
De esta manera se entiende que el propio control de emociones y el conocimiento de sí mismo, en el personal con talento marca la diferencia. Decir que el Talento en una Organización, es la ventaja competitiva por la cual se lograrán los resultados demandados por la estrategia del negocio, no es sólo un pensamiento moderno, es una realidad constante, y es por ello que las empresas se vuelcan con más agresividad a diferenciar a aquellos trabajadores tradicionales de los que han pasado la barrera hasta convertirse en profesional con talento. Es por ello que en la siguiente tabla, se representa con claridad aquellos aspectos que diferencian al profesional con talento del trabajador tradicional, aquellas actitudes que hacen que los responsables de la atracción o identificación de personal clave, encuentren como interesantes para desarrollar sus métodos para retenerlos.

Tabla 3

DEL TRABAJADOR TRADICIONAL AL PROFESIONAL CON TALENTO	
TRABAJADOR TRADICIONAL	PROFESIONAL CON TALENTO
Lealtad a la organización	Lealtad a sí mismos, sus equipos y sus proyectos
Búsqueda de estabilidad	Pasión por la acción y el cambio
Nivel medio de confianza	Alto nivel de confianza
Plan de carreras a largo plazo	Espera estar en la empresa por poco tiempo
Enfoque de salario y posición	Enfoque de crecimiento personal, oportunidad y dinero
Le gusta una vida equilibrada	Demanda una vida equilibrada
Miedo al cambio	Cómodo con el cambio
Ajuste a la nueva tecnología	Uso de la tecnología como segunda naturaleza, como un hábito
Trabaja muchas horas	Prefiere ser juzgado por los resultados
Cree que la Dirección es capaz de responder a todo	Quiere que la Dirección sea consistente

Foto: Pilar Jercó. Enero 2001 Competencias=Habilidades

Algo que también es un buen factor de diferencia entre uno y otro es el lema que rige su trabajo. En tanto que el Trabajador Tradicional, establece su lema como **"TRABAJA DURO Y TEN ÉXITO"**, por su parte el Profesional con Talento, se dice a sí mismo, **"TRABAJA BIEN, DISFRUTA CON TU TRABAJO Y SUPÉRATE"**...



## 1.2 Concepto de Gestión de Talento

Luis María Huete (IESE, 2001), hace una comparación entre lo que se vive en las organizaciones y la gestión del talento. Y argumenta "con los años las empresas han aprendido que los beneficios futuros tienen su base en la calidad de sus activos. Y que la calidad de los activos se deteriora con el tiempo. Por eso se amortizan". Cuando voltea hacia el tema de esta investigación afirma que las personas deberían hacer lo mismo al gestionar su talento ya que también el talento pierde valor con el tiempo. Por lo que los activos inmateriales que forman parte del talento de las personas son sus conocimientos, competencias, actitudes y sistema de creencias. Los cuatro necesitan inversión para mantener su valor y para acrecentarlo.

**ACTIVO CONOCIMIENTO** El conocimiento ligado a la profesión se queda obsoleto en pocos años si no se mantiene en desarrollo. Entre los enemigos del conocimiento se encuentra; *la autocomplacencia*, entendida por el gusto por la ignorancia. El placer de no preocuparse por actualizarse, de no aprender para no complicarse la vida, de acudir a las reglas del pasado para decidir sobre el futuro. Sin embargo para enfrentar la autocomplacencia está el inconformismo, la capacidad de cuestionar lo que se ha logrado con miras en mejorarlo, el mantener la mente clara a realizar cosas que motiven sacar de sí mismo las habilidades más ocultas.

El segundo enemigo de la regeneración del conocimiento es la *falta de rigor*. El inconformismo abre muchas cuestiones que requieren una respuesta. Una persona que quiera invertir en su conocimiento además de cultivar su inconformismo debe adquirir el hábito de buscar metodología para acelerar el aprendizaje.

## CAPÍTULO I

### GESTIÓN DE TALENTO

El tercer enemigo del conocimiento es la *falta de enfoque, la dispersión*. Difícilmente se puede llevar el conocimiento a una fase profunda y bien enraizada en el modo de pensar habitual sin concentrar los esfuerzos en algunas pocas áreas. Aquello que se aprende pero no se utiliza se acaba olvidando. La acumulación de conocimientos sobre una materia acaba dando paso a un nivel muy superior de calidad de pensamiento. La mejora del conocimiento requiere de horas de reflexión y de una manera de plantearse el aprendizaje en donde el inconformismo, el rigor y la concentración en el enfoque sean las notas dominantes.

**ACTIVO (COMPETENCIAS)** Explicadas como destrezas, como el saber aplicar el conocimiento adquirido. Éstas también pierden valor con el tiempo si no se hace algo por mejorarlas. El mejor desarrollo de las competencias en los directivos es muy importante para las organizaciones, ya que de ellas dependen el grado de eficacia y cohesión del grupo. Las competencias se mejoran cuando se tiene claro el lugar dónde se quiere llegar y se controla el proceso para evitar desviaciones considerables. Hay competencias ligadas a la eficacia personal como la proactividad, desarrollo personal, gestión del tiempo, resolución de problemas, integridad o autogobierno que son el fundamento de las competencias de carácter más profesional como la visión de futuro, gestión de recursos, orientación al cliente, red de relaciones efectivas y negociación. No sin mencionar otra lista de competencias extremadamente valiosas para la gestión de personas como son la comunicación y la empatía, el liderazgo, la delegación, el trabajo en equipo y la habilidad para entrenar a otros. Todas las competencias sólo pueden mejorarse con la práctica, como dice un consultor, solamente haciendo músculo en ellas. Y con la ayuda de un entrenador externo o al menos con un plan personal de mejora en donde haya objetivos, mediciones, metodología y retroalimentación.

## CAPÍTULO I

## GESTIÓN DE TALENTO

Las competencias son hábitos en el comportamiento, destrezas en el trabajo, que requieren de un proceso de gestación relativamente lento. Bien dice Luis María Huete, que el tiempo que supone medirlas y mejorarlas es la amortización requerida para capitalizar ese gran activo.

**ACTIVO ACTITUDES** Las actitudes tienen un origen cognitivo y pueden, a través de su repetición, generar un hábito o predisposición más o menos permanente en el sentir. Por tanto, éstas también pueden mejorarse si se trabaja con ese objetivo. El origen cognitivo de las actitudes se llama autoideal y autoeficacia que no son sino información profunda almacenada en la memoria de largo plazo que las personas tienen. Esa información es producto de la experiencia vivida pero también del diálogo interior en el que las facultades intelectuales crean en el consciente una realidad virtual.

La autoestima es el sistema inmunológico de las actitudes. Cuando es alta, es muy improbable que las actitudes se estropeen por circunstancias del entorno.

Las personas con una autoestima alta por lo general se observan resistentes a entornos agresivos. En donde son ellos mismos, viven con naturalidad y sin grandes necesidades en circunstancias adversas. Por el contrario, una persona con una baja autoestima es vulnerable anímicamente a las condiciones externas, presentan desequilibrio ante condiciones externa lo que repercute negativamente en sus actitudes.

**ACTIVO SISTEMA DE CREENCIAS** Las creencias son las certezas personales con las que opera el cerebro humano. Con ellas se mira, evalúa y se percibe el entorno, impactando directamente en el comportamiento. Uno de los elementos centrales del sistema de creencias, es la identidad personal, el saber quién soy y cuál es mi misión de vida.

## CAPÍTULO I

## GESTIÓN DE TALENTO

Un sistema de creencias es tanto mejor cuanto menos dificultades presenta para solucionar desde uno mismo las cuatro necesidades emocionales básicas de las personas: Seguridad, variedad, singularidad y conexión.

Un buen sistema de creencias cumple dos condiciones. La primera es no complicar demasiado el logro de las necesidades emocionales básicas en las circunstancias en las que vive esa persona. La segunda es impulsar a esa persona a nuevas metas. La ventaja de un buen sistema de creencias es que hace fácil disfrutar de las cosas que uno tiene y permite una sana independencia personal de las circunstancias externas.

Cuando se imita el sistema de creencia de personas de éxito, se tiene una probabilidad alta de replicar sus logros en términos de hábitos personales, contribuciones realizadas y recompensas recibidas.

En el Foro de Benchmarking 2001 en Barcelona Marta Grau y José Luis Portales concluyeron que "se tiene claro que el término *talento* es un concepto tan amplio que es posible encontrar un sin fin de definiciones, sin embargo el concepto talento, siempre aparece ligado a la actuación sobresaliente de las personas". Lo que remarca la importancia de saber gestionar el talento en todas aquellas circunstancias en que la actuación de las personas es la base del éxito empresarial. La primera experiencia puso especial énfasis en la necesidad de *identificar correctamente el talento que se necesita*. Es imprescindible entender las situaciones de negocio en las que las personas deberán desenvolverse y buscar el talento y las aptitudes que realmente hacen posible la actuación sobresaliente.



## CAPÍTULO I

## GESTIÓN DE TALENTO

El método y la capacidad que tienen los gestores para encontrar el talento adecuado es la piedra sobre la que se basa la historia de éxito en la empresa. Esta experiencia mostró que, además, se puede obtener un premio extra en la gestión de personas: está demostrado que el talento atrae al talento. Una empresa de gran prestigio en el sector siderúrgico, Celsa, demostró que el talento es necesario en cualquier nivel y área de una organización. La tecnología actual de cualquier proceso productivo exige una actuación sobresaliente de las personas que participan en él. En este caso se pudo constatar el alto coste que supone para la organización identificar a las personas adecuadas, prepararlas antes de su incorporación completa al proceso, y mantener su nivel operativo.

Entre las conclusiones principales de este debate están

- El talento es directamente proporcional al éxito de las personas en la organización, "si no se tiene un talento básico es imposible hacer bien el trabajo".
- El talento que se ha de identificar debe empatar con la función más adecuada, "si no tiene muy claro lo que se busca, es difícil que se encuentre".
- El talento como elemento diferenciador de las actuaciones sobresalientes, "los colaboradores de Alto Potencial, demuestran claramente cuál es el tipo de talento que se debe buscar".
- El talento está ligado a la satisfacción de las personas en su trabajo, "cuánto más éxito tienen en su trabajo, más satisfechos están y buscan desarrollar más aún su talento".

## CAPÍTULO I

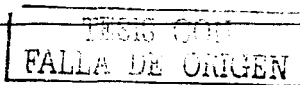
### GESTIÓN DE TALENTO

El Presidente de la empresa Ray & Berndtson para España y Portugal escribió el artículo "Merlín y la Gestión de Talento" (José Medina, 2002) en donde describe de una manera metafórica la definición de la Gestión del Talento y los componentes importantes que se deben cuidar al profesionalizar este trabajo.

El autor comenta, que el talento y el saber, como dice Merlín, son el verdadero poder. En la gestión del talento, dice que cada uno puede ser Merlín, si se presta atención a figuras como la de Arturo, uno de los protagonistas del cuento, y que brotan continuamente a nuestro alrededor. En donde existe un alumno, siempre estará presente un maestro para apoyarlo. A lo mejor no con la magia y sabiduría de Merlín, pero sí practicando y compartiendo la actitud de buscar, identificar, desarrollar y gestionar el talento que surge en nuestro entorno.

Para que el lector recuerde la película de Walt Disney, ésta describe la leyenda del rey Arturo de niño y cuenta cómo espera su llegada el mago Merlín, le identifica, le "selecciona" y le prepara como futuro rey de Inglaterra. Para los ejecutivos interesados en gestionar lo más valioso de las organizaciones, el talento humano, esto debe ser un descubrimiento tan interesante como para los niños que en su interior están dispuestos a ser tomados en la tutoría de alguien que los lleve a alcanzar superpoderes que otros no tienen solamente explotando lo mejor de ellos mismos, creyendo en ellos siempre.

La metáfora sigue en su nivel de enseñanza cuando expresa que la actitud y la conducta de Merlín coinciden de forma increíble con las prácticas de Gestión del Talento de las empresas más admiradas y que generan más valor para el accionista.



## CAPÍTULO I

## GESTIÓN DE TALENTO

La conclusión fundamental del estudio The War for Talent 2002, de McKinsey y CIA fue que existe una correlación entre las empresas que crean mayor valor y sus prácticas de Gestión del Talento.

## **CAPÍTULO I**

## **GESTIÓN DE TALENTO**

### **1.3 Casos de Gestión de Talento en Empresas de Clase Mundial**

#### **1.3.1. Gestión de Talento en España**

La Gestión de Talento es una necesidad global, y a fin de identificar casos que han sido ejemplo para las organizaciones. En primer lugar, se citará el caso vivido en España, en un estudio realizado por Enrique Sánchez de León y Enrique de Mulder (2000) de la Asociación para el Progreso de la Dirección (APD), quienes tomaron como antecedente la investigación realizada por McKinsey, de la Guerra por el Talento en 1998, la cual consistió de un análisis de 77 empresas importantes en EUA, entre las que destacan: General Electric, Harley Davidson, Hewlett Packard, Johnson and Johnson, etc. Y entrevistas a 400 CEOs y 6000 directivos, llegando a las siguientes conclusiones:

- Tres cuartas partes de los encuestados creen que no hay suficiente talento disponible
- El problema se agudiza por el aumento de la rotación laboral y la escasez de profesionales en los últimos años
- Sólo el 23% cree que su empresa atrae gente con talento
- Sólo el 16% considera que en su organización se sabe quiénes son los profesionales de mayor rendimiento
- A penas el 3% de las compañías son capaces de desarrollar el talento de sus profesionales eficazmente

Sánchez de León y Mulder evaluaron la situación en España, de la Gestión de Talento, y encuestaron a 200 Directivos, Generales y de Recursos Humanos, entre las 2000 empresas miembros de la APD, durante la jornada "La Gestión de Talento para triunfar en la Nueva Economía" celebrada el 22 de Junio de 2000.

## CAPÍTULO I

### GESTIÓN DE TALENTO

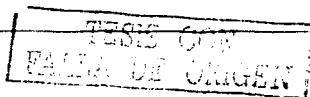
El análisis se centró en los siguientes temas: Tipo de Talento con mayor escasez en las empresas, Motivaciones para la atracción de talento, Factores que fortalecen el compromiso con la organización, Sistemas y herramientas de gestión utilizadas y Factores de motivación personales. Y se segmentó identificando las siguientes categorías: Por Sectores (Servicios, Tecnología, Industria-Construcción/Químico farmacéutica), Por áreas de responsabilidad (Directores Generales/de Unidad de Negocio, Director de Recursos Humanos), Por tipo de empresa (Nacional, Multinacional).

Entre las principales conclusiones a las cuales llegaron se encuentran:

1. EL TALENTO QUE DE VERDAD ESCASEA NO ES EL TÉCNICO, SINO EL INNOVADOR/EMPRENDEDOR Y EL DIRECTIVO

El sector de Tecnología, afirmó tener más necesidad de Talento Innovador/Emprendedor en comparación al resto de sectores. Mientras que el sector de servicios afirma que la mayor carencia está en el Talento Directivo

También se observó que, las empresas Multinacionales aseguran tener más necesidad de Talento Directivo que las compañías Nacionales. Así la necesidad de Talento Innovador/Emprendedor es más acusada en las empresas Nacionales.



A continuación se presenta la gráfica con los datos obtenidos en el estudio.

Gráfico 2



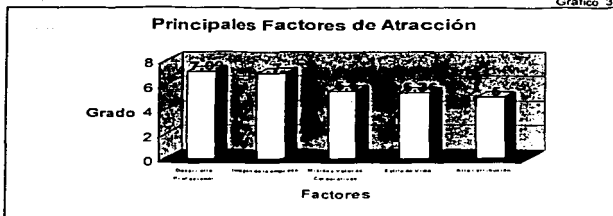
Fig. APD/Hay Group, "Situación en España de la Gestión de Talento" 200

## 2. EL DESARROLLO PROFESIONAL Y LA IMAGEN DE LA EMPRESA SON LOS PRINCIPALES FACTORES DE ATRACCIÓN DE TALENTO

Un atractivo desarrollo profesional es especialmente valorado en las empresas pertenecientes al sector tecnológico. En comparación con otros sectores, el sector Servicios, es donde más se valora el estilo de vida que ofrece la organización.

Mientras que los Directivos Generales encuestados valoran más la imagen de la empresa, los Directores de Recursos Humanos, consideran más relevante el desarrollo profesional.

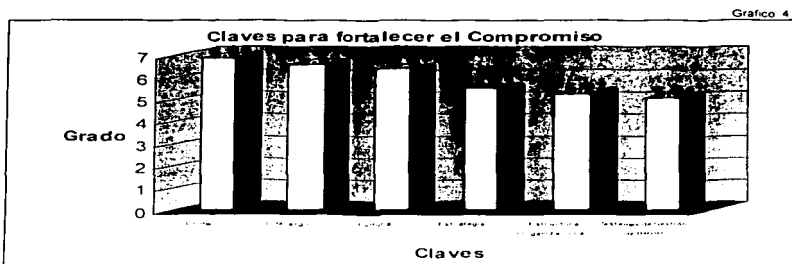
Por su parte, las empresas Multinacionales, consideran más importante el desarrollo profesional para traer a profesionales con talento, a diferencia de las nacionales que valoran más la imagen de la empresa.



Fie APD/Hay Group, "Situación en España de la Gestión de Talento" 200

**3. LAS TRES CLAVES MÁS IMPORTANTES PARA FORTALECER EL COMPROMISO EN LA GESTIÓN DE TALENTO SON: CLIMA, LIDERAZGO Y CULTURA**

Sin importar el sector, el clima del equipo, liderazgo y cultura son los principales factores para fortalecer el compromiso. Los Directores Generales otorgan más importancia a la definición de una estrategia adecuada que los Directores de Recursos Humanos. En ambas posiciones este factor es considerado en cuarta posición después del clima, liderazgo y la cultura.



Fie APD/Hay Group, "Situación en España de la Gestión de Talento" 2000

4. LOS FACTORES MÁS MOTIVADORES PARA LOS PROFESIONALES SON EL APRENDIZAJE CONTINUO, COMPARTIR UNA MISIÓN, EL DESARROLLO DE CARRERA, EQUILIBRIO ENTRE VIDA PERSONAL-PROFESIONAL Y TRABAJAR CON PERSONAS QUE APRECIO.

Contribuir una misión que comparto y el aprendizaje continuo son factores más valorados por los Directores de Recursos Humanos que por los Directores Generales. Las empresas Nacionales valoran más el equilibrio entre la vida personal y profesional y trabajar en una organización de prestigio, en comparación con los empleados de empresas Multinacionales.

Tabla 4

FACTORES DE MOTIVACIÓN	
FACTORES	GRADO
Aprendizaje Continuo	8.8
Compartir una misión	8.7
Desarrollo de Carrera	8.3
Equilibrio Vida personal-profesional	8.2
Trabajar con personas que aprecio	8.1
Retribución Atractiva	7.6
Organización de prestigio	7.5
Tecnología Avanzada	7
Reconocimiento Social	6.9
Seguridad en el puesto	5.8

Fte: APD/Hay Group. "Situación en España de la Gestión de Talento" 2000



CAPÍTULO II

GESTIÓN DE TALENTO

1.3.2. Gestión de Talento en empresas de Clase Mundial

Con el objetivo de aterrizar la Gestión de Talento Interno en empresas de clase mundial se retoman las conclusiones desarrolladas en el estudio "The Leadership Imperative , Strategies for Increasing Leadership Bench Strength"; del *Corporate Leadership Council (2001)*.

En el siguiente cuadro se describen las estrategias principales en la gestión de talento interno o banca de liderazgo, que se dan en empresas de clase mundial como: General Electric, Cemex, Alcatel, Vodafone, Sabre, IBM, Cisco Systems, y RBC Financial Group.

Tabla 5

ESTRATEGIAS PARA INCREMENTAR LA BANCA DE LIDERAZGO (TALENTO INTERNO)				
I. REDEFINIR LOS PERFILES REQUERIDOS DE LIDERAZGO		II. DETERMINAR NECESIDADES FUTURAS DE LIDERAZGO		
III. ADECUAR LAS OPORTUNIDADES DE DESARROLLO CON LAS NECESIDADES DE LOS LIDERES (TALENTO INTERNO)		IV. EXPERIENCIA BASADA EN LA INTERVENCIÓN DEL DESARROLLO		
REDEFINIR LOS PERFILES REQUERIDOS DE LIDERAZGO	DETERMINAR NECESIDADES FUTURAS DE LIDERAZGO	ASEGURAR LA RESPONSABILIDAD DEL DIRECTOR PARA EL DESARROLLO DEL LIDERAZGO	CREAR UNA CULTURA DE DESARROLLO CONTINUO	ADECUAR LAS OPORTUNIDADES DE DESARROLLO CON LAS NECESIDADES DE LOS LIDERES (TALENTO INTERNO)
EVALUACIÓN DE LA FORTALEZA EN LA BANCA DE LIDERAZGO CEMEXICAL SYSTEMS	DEFINIR LA ESTRATEGIA DE DIRECCIÓN "MANAGEMENT" ALCATEL	HERRAMIENTA ELECTRÓNICA PARA LA RETENCIÓN DE LIDERES SABRE	PORTAL VIRTUAL PARA EL DESARROLLO DEL LIDER IBM	EXPERIENCIA BASADA EN LA INTERVENCIÓN DEL DESARROLLO RBC FINANCIAL GROUP
DIAGNOSTICO DE HABILIDADES POR POSICION ESPECIFICA CEMEX	MARCA DE LIDERAZGO VODAFONE	DESARROLLO DE CARRERA PRODUCTIVO PARA LOS ALTAOS POTENCIALES OK-FRM	CENTRO DE RECURSOS PARA EL DESARROLLO DEL LIDERAZGO EN LINEA CISCO SYSTEMS	

Fte: Corporate Leadership Council. 2001

El objetivo principal de llevar a cabo esta descripción, es el de sentar las bases en las que se sustenta un programa de Gestión de Talento Interno.

Como se observa, en la Tabla 5, se describen las estrategias principales en orden de evolución o de avance respecto de una organización y de otra. Por ejemplo, en General Electric, y Cemex, se definió el tipo de habilidades requeridas para la Banca de Liderazgo, o el Talento Interno. Alcatel y Vodafone por su parte, visualiza las necesidades futuras,

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

## CAPÍTULO I

## GESTIÓN DE TALENTO

por lo que establece una estrategia enfocada en el Management aplicado a la organización, y la visión de posicionar una marca líder.

En párrafos anteriores, se decía que talento llama talento. Por otro lado en la tercer etapa, Sabra y Okham, reconocen la responsabilidad de los superiores y del entorno, para una cultura de desarrollo de liderazgo. Ya IBM y Cisco Systems, haciendo uso de su tecnología están enfocados en fortalecer una cultura organizacional que favorezca el autodesarrollo. Y en la última etapa del Proceso RBC, establece que es importante adecuar las oportunidades desarrollo a las necesidades de los que son los líderes de la organización, para fortalecerlos y proveerlos de situaciones que demanden sus habilidades.

A continuación se explicarán a detalle las diferentes etapas vividas en las organizaciones muestra.

### FASE I REDEFINICIÓN DE LOS PERFILES DE LIDERAZGO

El *Corporate Leadership Council*, con este reporte destaca la importancia de centrarse en desarrollar recursos sobre las habilidades críticas para el Liderazgo. Y para alcanzar este punto, establece lo siguiente.

1. Redefinir los Requisitos del Perfil del Alto Potencial (Líder), analizando las necesidades de la organización para determinar las habilidades y atributos más importantes para el liderazgo efectivo.
2. Determinar las necesidades futuras de liderazgo, considerando cambios probables en las mezclas de habilidades de liderazgo en el tiempo y proactivamente dirigir el desarrollo del potencial a todos los niveles de la organización.

## **CAPÍTULO I**

## **GESTIÓN DE TALENTO**

Establece también como un hecho importante el hecho de poder favorecer un entorno constante de desarrollo en dónde se establezcan retos y de alto impacto para la gente con potencial, y para ello continua los puntos clave en:

3. Asegurarse de la Responsabilidad del Jefe inmediato en el desarrollo del Líder (Talento), dándole a los superiores técnicas y herramientas que le permitan incentivar lo que sus colaboradores líderes necesitan para acelerar su desarrollo.
4. Crear una Cultura de Desarrollo Continuo, a través de proporcionar recursos que estén al alcance de los líderes, (e-learning) en donde exista una claridad en los Programas de Desarrollo.
5. Adecuar las Oportunidades de desarrollo con las necesidades del talento, maximizando el impacto del desarrollo a través de crear un plan individual de desarrollo para cada líder, ofreciéndoles un plan de funciones retadoras de experiencia, a aquellos que han demostrado mejores resultados.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## **CAPÍTULO I**

## **GESTIÓN DE TALENTO**

### **1.3.2.1 CASO 1. GE Medical Systems**

#### **Fase 1. REDEFINICIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS PARA LA BANCA DE LIDERAZGO**

##### **ESTRATEGIA 1. Auditar la Banca de Liderazgo (de Talento)**

#### **Desarrollando una mejor medición de la Banca de Liderazgo**

General Electric Medical Systems (GEMS) ha desarrollado una evaluación de la capacidad de su Banca de liderazgo que fuertemente enfatiza las habilidades de manejo de gente.

##### *Necesidad de Desarrollar las habilidades y atributos adecuados*

La revisión anual de talento a través de la Sesión C de GEMS, provee al negocio un análisis profundo de los cambios y oportunidades organizacionales, del desempeño y potencial de los empleados, compromisos de los empleados clave, planes de sucesión, y acciones clave sobre las iniciativas de GE. Un componente significativo de este proceso de recursos humanos es una revisión de los altos potenciales y sus logros principales. Como fuente para desarrollar a los futuros líderes de, el equipo de liderazgo de GEMS, se dio cuenta que necesitaban brindar un perfil más comprensible para sus empleados de alto potencial como herramienta para su desarrollo.

El resultado fue que GEMS desarrolló una herramienta que definía con mayor claridad las características de liderazgo requeridas para el éxito actual y futuro.

##### *Evaluación de la Banca de Liderazgo*

Asumiendo la necesidad para una mejor evaluación de las aptitudes de liderazgo, GEMS, en coordinación con un grupo de consultores externos, realizaron entrevistas y encuestas con los ejecutivos de mejor desempeño para identificar aquellos comportamientos y atributos comunes entre los ejecutivos líderes exitosos.

Basados en los descubrimientos del ejercicio, se desarrollo la metodología de la entrevista dividiéndola en 7 categorías de preguntas. En su fase piloto, la herramienta se aplicó a altos ejecutivos, el promedio en los puntajes obtenidos fue utilizado para desarrollar la normativa de comparación para la banca de liderazgo de GEMS.

GEMS, utiliza esta entrevista estandarizada para perfilar a los pre-ejecutivos de alto desempeño: considerados en la fila para ser ejecutivos. Estos nuevos líderes son entrevistados por dos horas por personal especialmente entrenado en esta técnica, gente de Recursos Humanos. Se les brinda además retroalimentación a los entrevistados, acerca de sus resultados, para desarrollar planes de acción y seguir fortaleciendo su desempeño.

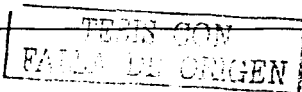
A través del análisis de los resultados de las entrevistas y su administración adecuada, la compañía es capaz de desarrollar a los próximos ejecutivos con el objetivo específico de asegurar un perfil balanceado compaginado con los atributos críticos de liderazgo.

**Datos Generales de la Empresa**

GE Medical Systems (GEMS), es una división de la Compañía General Electric, una empresa multinacional de manufactura de equipo electrónico de diagnóstico para la industria de la salud. Su corporativo está situado en Waukesha, Wis. GEMS, ha reportado a finales del año 2000 \$7.9 billones de dólares en ganancias y 27000 empleados a nivel mundial.

**Situación**

GEMS reconoció la necesidad de una mejor evaluación para las aptitudes de liderazgo, que definiera las competencias específicas requeridas para tener éxito.



## **CAPÍTULO I**

## **GESTIÓN DE TALENTO**

Con este tipo de herramienta, ellos pudieron determinar mejor los esfuerzos de desarrollo para sus empleados de alto potencial, su talento interno.

### **Acciones**

Crearon una metodología rigurosa de entrevistas, sustentada en comportamientos identificados como factores críticos de éxito para los líderes senior de GEMS.

### **Resultado**

La herramienta ha impulsado a GEMS a tener una selección más alineada de sus líderes, a través de evaluar y desarrollar los factores más críticos en conjunto con los niveles de detalle requeridos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## **CAPÍTULO I**

## **GESTIÓN DE TALENTO**

### **1.3.2.2. CASO CEMENTOS MEXICANOS, CEMEX**

#### **Fase 1. REDEFINICIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS PARA LA BANCA DE LIDERAZGO**

#### **ESTRATEGIA 2. Auditar la Banca de Liderazgo (de Talento)**

**Brindar un soporte crítico para la toma de decisiones a través de la identificación de candidatos a la banca de liderazgo (Talento Interno)**

El Departamento de Recursos Humanos de Cemex México brinda a los Ejecutivos de más alto rango, información exhaustivamente analizada y sustentada para la identificación y evaluación eficiente de los candidatos calificados para ingresar a posiciones de liderazgo dentro de la organización.

*Asegurar la Banca de Liderazgo actual y futura*

Una de las tres cementeras más grandes del mundo, Cemex con base en México, ha experimentado un rápido crecimiento, con un 17% compuesto anual de crecimiento entre el año 1995 y 2000, y con \$7 billones de dólares en ingresos esperados para el 2001. Además ha experimentado una expansión Internacional significativa, con un crecimiento en su capacidad de producción del 83.3% entre el año de 1995 y 2000, a través de dinámicas adquisiciones de compañías en otros países.

Debido a que la fuerza de la compañía en su Banca de Liderazgo es vista como factor clave para su habilidad por mantener un crecimiento histórico en rentabilidad e índices de expansión internacional, la compañía reconoce la necesidad de fijar su atención tanto en las necesidades actuales y futuras del liderazgo en su talento.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## CAPÍTULO I

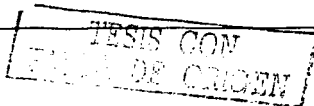
## GESTIÓN DE TALENTO

### *La necesidad por Gran Transparencia*

Dada la rápida expansión de la compañía, los Vicepresidentes y Presidentes del grupo, han reconocido la dificultad por mantener en un primer nivel las habilidades, conocimiento y desempeño de los líderes con los cuales no tienen contacto directo. La carencia de información clara acerca del talento perteneciente a otras regiones o unidades de negocio, ocasionan que los ejecutivos tomen decisiones poco objetivas cuando identifican o evalúan a candidatos potenciales para formar parte de la banca de liderazgo.

### *Evaluar candidatos para posiciones específicas*

Para proveer a los ejecutivos de información objetiva acerca del conocimiento, experiencia, desempeño y potencial de cada uno de los líderes de la compañía alrededor del mundo, el equipo de Recursos Humanos primero trabajó con sus mejores empleados de acuerdo a su desempeño para definir los factores críticos de éxito para cada posición ejecutiva. Estos factores críticos ayudaron a los ejecutivos a identificar a los mejores empleados para ocupar posiciones de nueva creación o posiciones vacantes a nivel ejecutivo. Recursos humanos entonces trabajó con cada uno de los responsables de las unidades de negocio identificando y asignando valores a los componentes de evaluación de la Banca de Liderazgo. Estos componentes y su valor relativo sentaron las bases para desarrollar un sistema electrónico para realizar adecuaciones puesto-persona, enfocados en líderes y posiciones ejecutivas.





## **CAPÍTULO I**

## **GESTIÓN DE TALENTO**

### **Datos Generales de CEMEX**

Con Corporativo en Monterrey, México, CEMEX es una de las tres cementeras más importantes en el mundo, con una capacidad aproximada de 78 millones de toneladas de producción. Cemex tiene operaciones en más de 30 países y relaciones comerciales con más de 60 naciones alrededor del mundo. La compañía emplea más de 20,000 integrantes y estimó ventas anuales de \$7 billones de dólares en el 2001.

### **Situación**

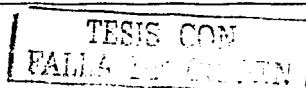
El rápido crecimiento de Cemex continúa y su necesidad principal para competir en los diferentes mercados es identificar a los sucesores calificados para ocupar posiciones clave en el futuro.

### **Acciones**

Por un lado desarrolló perfiles específicos del Talento Interno y de las Posiciones clave. Creó además una herramienta diagnóstica para identificar objetiva y eficientemente a su talento interno alrededor del mundo.

### **Resultado**

Todas las Unidades de Negocio de Cemex México incrementaron su habilidad para identificar a sus mejores empleados para ocupar posiciones ejecutivas en la actualidad. Así el porcentaje de gente externa para ocupar posiciones de este nivel disminuyó del 26% en el 2000 a un 16% en el 2001. Y el número total de candidatos internos con planes de sucesión se estima que será el doble del 2000 al 2001.



## **CAPÍTULO I**

### **GESTIÓN DE TALENTO**

Debido a que en esta investigación se tiene el objetivo de describir la primer fase de un modelo de gestión de Talento, sólo se expusieron los principales casos que ejemplifican esta etapa, la identificación de talento de una manera objetiva y clara que permita a los ejecutivos tomar decisiones bien sustentadas para saber quiénes serán las "cartas reemplazo" de aquellos líderes que están próximos a ocupar otros cargos de mayor responsabilidad o abandonar las filas del negocio para continuar su carrera de otra manera.

En el gusto por compartir con el lector en resumen lo que para este trabajo de investigación es gran sustento, se hará referencia de información ejecutiva que se presentó como aporte del área para poner mayor énfasis a las técnicas de Recursos Humanos que se implementan. (Ortiz M, 2003)

- No vale ser la empresa más técnica y mejor equipada, si no se tiene el Talento Humano que la potencialice.
- El Cliente regresa cuando se siente valorado, por ello se debe valorar primero a la gente que los atiende.
- Las estrategias de Identificación y Retención de talento, deben reflejar la cultura de la organización en las que se practiquen.
- Los líderes en las organizaciones, deberán ser los primeros en entender que la Inversión en profesionales con talento tiene relación directa con los resultados de negocio.
- El Departamento de Recursos Humanos deberá enfocarse en trabajar cada día más alineado a las estrategias de negocio, que únicamente en transacciones.

**CAPÍTULO II**

**FACTORES DE MEDICIÓN EN LA**  
**IDENTIFICACIÓN DE TALENTO INTERNO**

33

TESIS CON  
FALLA DE CARGEN

## CAPÍTULO II

## FACTORES DE MEDICIÓN

### 2.1 La Evaluación Psicométrica, alcances y aplicaciones en las organizaciones

No se podría entrar en materia sin antes conocer los antecedentes del tema. Es cierto que la gran mayoría de las personas saben que en la búsqueda de un empleo, es casi imposible evitar ser evaluado a través de diversos instrumentos, desde una entrevista, un examen técnico o las "famosas" pruebas psicométricas. Pero, ¿en dónde empieza esta necesidad?

En 1890, James Mckeen Cattell, utilizó por primera vez el término de test o prueba mental, para clasificar una serie de pruebas psicológicas que examinaban las diferencias individuales de estudiantes universitarios. Ya en 1905, Alfred Binet desarrolló junto con Theodore Simon, el primer test mental práctico, en Francia, publicando un artículo llamado "Nuevos métodos para el diagnóstico del nivel de inteligencia de los anormales". Ya en la Primera Guerra Mundial, en 1917, los Estados Unidos se vieron en la necesidad de reclutar a los integrantes de su ejército de una manera rápida, por lo cual decidieron aplicar tests en forma masiva con resultados favorables para estas técnicas, incrementándose a partir de ese momento el uso de dichos instrumentos de selección.

La Segunda Guerra Mundial reafirmó el interés por las pruebas de inteligencia y aptitud, situación que marco la punta de lanza para el desarrollo de pruebas de personalidad. Las pruebas psicológicas son utilizadas en las organizaciones con gran frecuencia para correr procesos de selección de personal. Este marco general, sirve también para realizar una pregunta lógica, ¿qué es una prueba psicológica o test mental?: "Un test mental es una situación experimental estandarizada que sirve de estímulo a un comportamiento. Tal comportamiento se evalúa por una comparación estadística con el de otros individuos colocados en la misma situación, lo que permite clasificar al sujeto examinado ya sea cuantitativamente o tipológicamente".

5 "Test Mentales". Pichot P. 1949. Pierre Pichot fue el primero en acuñar y definir el término

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## **CAPÍTULO II**

### **FACTORES DE MEDICIÓN**

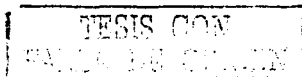
Es importante considerar la anterior definición dado que en la mayor parte de las organizaciones la aplicación se realiza sin prudencia por gente poco capacitada, y haciendo una comparación con aquellas pruebas utilizadas para medir la calidad de los productos o servicios, en donde se cuidan los mínimos detalles, es importante también cuidar los aspectos que engloba una aplicación adecuada.

Hasta nuestros días los usos más frecuentes que se le dan a la Psicometría en las organizaciones se ha enfocado a la selección de personal, con un carácter evaluativo de las habilidades de los posibles candidatos a algún puesto en particular, para lo cual se integran conjuntos de pruebas psicométricas mediante las que se trata de obtener un conocimiento acerca de las características de un individuo en lo que respecta a su inteligencia, personalidad, intereses y habilidades, a lo que se conoce como batería psicológica. Así el psicólogo del trabajo se enfrenta ante la situación de seleccionar pruebas acordes a las demandas del puesto y de la organización.

Para llevar a cabo la selección de instrumentos a utilizar se deben considerar las siguientes características.<sup>6</sup>

- **Graduable:** Que su resultado sea expresado en cifras.
- **Estandarizada:** Cualidad por medio de la cual se verifica que los estándares que tiene la prueba sean los más adecuados al tipo de población que se aplica.
- **Objetiva:** Datos que permitan tomar decisiones sin emitir juicios personales.
- **Confiable:** Cualidad que hace que una misma prueba aplicada dos veces a la misma persona en circunstancias idénticas, proporciones similares resultados.
- **Válida:** Significa que cuantifica con precisión lo que desea medir.
- **Inédita:** Que la prueba no sea conocida por el examinado.
- **Contener dispersión:** Que permita la clasificación de sujetos por grupos.
- **Interesante:** Que atraiga la atención del examinado.

6 "Psicometría Aplicada". Morales M 1981



## CAPÍTULO II

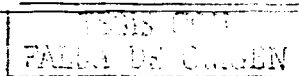
## FACTORES DE MEDICIÓN

Otros factores de gran importancia que deben tomarse en cuenta, son el puesto, y el tiempo.

**En resumen la psicometria en las organizaciones, se utiliza**

1. Para la evaluación de candidatos de recién ingreso a un puesto específico
2. Para correr un proceso de certificación de habilidades
3. Para validar promociones internas
4. Para reubicación o integración de equipos de trabajo
5. Para diagnóstico de clima organizacional
6. Para descubrir el talento humano dentro de la organización

La potencialidad del uso de las herramientas psicométricas se llega a ver limitada cuando se consideran como única fuente de información, siempre será información limitante cuando no se tenga un panorama más amplio del examinado. Es por ello que constantemente, se hacen esfuerzos organizacionales por complementar las técnicas de selección que se utilizan. Un buen proceso de selección por ejemplo, se realiza también a través de integrar las entrevistas correspondientes con los candidatos, evaluaciones técnicas y de idioma. Así mismo los procesos de promociones. En el caso de la integración de equipos de trabajo, serán solamente como un apoyo para que los participantes del equipo conozcan sus fortalezas y debilidades, estando atentos del tipo de comunicación más efectiva y de conocer qué características posee cada participante, pero esto se vería limitado sin antes haber tenido claramente definida la misión y visión del equipo, entre otras cosas. En el presente proyecto, lo que se realizó también fue un proceso de entrevistas conductuales que sirvió para conocer aquellos comportamientos característicos en el talento interno de la organización, a fin de cubrir el panorama general que se hablaba en líneas anteriores.



## CAPÍTULO II

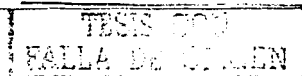
## FACTORES DE MEDICIÓN

### 2.2 Concepto de Inteligencia Cognitiva

A lo largo de la historia de la aplicación psicométrica para entender las habilidades internas del ser humano, uno de los factores que con gran fuerza captó la atención de los investigadores, fue el concepto de Inteligencia. Y entre los teóricos principales que lo estudiaron se encuentran Binet, Spearman, Thurstone, Guilford, Piaget, Wechsler. Ellos se dieron a la tarea de proponer diferentes definiciones, y para 1916, Dorsch señala en su Diccionario de Psicología que Inteligencia es *"la capacidad de orientarse en situaciones nuevas a partir de comprensiones, o de resolver tareas con la ayuda del pensamiento, no siendo la experiencia lo decisivo sino más bien la comprensión de lo planteado de sus relaciones".*<sup>7</sup>

El concepto de Inteligencia cognitiva se puede explicar también a partir de tres enfoques, el primer enfoque, el empírico, la definición más cercana al concepto de inteligencia, es el término sentido común. Por otro lado un segundo enfoque es el factorial, con la Teoría Bifactorial (Spearman, 1904) en donde se señala que todas las habilidades del hombre (o mujer) tienen un factor común (factor g) y uno específico (factor e). En donde el primero, de inteligencia general, es intraindividualmente constante e interindividualmente variable. Y por el contrario el factor e, es variable en ambos casos, por lo tanto es específico de cada habilidad en particular. Existe otro modelo factorial, el análisis multifactorial definido por Thurstone, considera que la inteligencia es compuesta por un número limitado de habilidades primarias llamadas *factores de grupo*, sin que resulte necesaria la existencia de un factor común. La inteligencia, en este caso, es concebida como un conjunto de factores distribuidos jerárquicamente de la siguiente manera, uno o más generales, algunos de grupo y varios específicos.

<sup>7</sup> "Manual de Pruebas de Inteligencia y Aptitudes". Costa Neiva, K M 1996

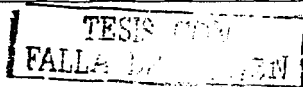


## CAPÍTULO II

## FACTORES DE MEDICIÓN

Otro modelo, el de Gullford (1956, 1967, 1970) considera que la estructura intelectual está compuesta de habilidades que son clasificadas de tres maneras, la primera en términos de operaciones (cognición, memoria, pensamiento divergente, pensamiento convergente o evaluación), la segunda en término de contenidos de estas operaciones (figurativo, simbólico, semántico o conductual) y por último en términos de producto (unidades, clases, relaciones, sistemas, transformaciones o implicaciones).

Un tercer enfoque, el genético surgido de la Teoría de Jean Piaget (1972) en donde señala que "la inteligencia constituye el estado de equilibrio hacia el cual tienden las adaptaciones sucesivas de orden sensoriomotor y cognitivo, así como todos los intercambios asimiladores y acomodadores entre el organismo y el medio", el cual supone una serie de adaptaciones biológicas, un equilibrio entre el individuo y el medio, una evolución gradual y una actividad mental. Piaget se preocupó en describir niveles óptimos de funcionamiento cognoscitivo en las determinadas etapas del desarrollo. Así para su concepción de Inteligencia, toma en cuenta tres aspectos fundamentales: El contenido, la función y la estructura. En donde el *Contenido*, uno de los aspectos más sencillos del pensamiento, es el que el individuo expresa en un determinado momento. La *estructura* está representada por los factores biológicos hereditarios, las estructuras físicas y las reacciones conductuales automáticas, por un lado. Y por otro, por las estructuras psicológicas, estructuras organizadas de conducta que no pueden ser explicadas completamente por lo hereditario pues se basan en alguna experiencia. La *función* se refiere a los principios generales de funcionamiento que afectan la inteligencia: la *organización* y la *adaptación*. En donde la primera se define como la tendencia que tienen todas las especies a sistematizar u organizar sus procesos en sistemas coherentes que pueden ser físicos o psicológicos.





## CAPÍTULO II

### FACTORES DE MEDICIÓN

Y la *adaptación*, que implica la interacción del individuo con su medio, se describe en función de dos procesos complementarios: asimilación y la acomodación. En el que en el proceso de la asimilación el individuo utiliza sus estructuras para incorporar, asimilar, elementos externos. Y en la acomodación, modifica o da acomodo a su estructura para enfrentarse a las demandas externas.

Por su parte, en 1984, Howard Gardner y su equipo de Harvard iniciaron una fuerte discusión acerca del número de inteligencias que un ser humano posee, y mostraron ante la comunidad de educadores de Nueva York la idea de que todo ser humano cuenta con ocho inteligencias, a las que denominan Inteligencias Múltiples. La idea se centraba en que mientras más canales se utilicen para transmitir la información, lo aprendido se grabará mejor y con mayor facilidad en la mente.

Demostraron que el cerebro no aprende en forma lineal, como se venía creyendo. En nuestros días, se conoce que es una red conformada por un mayor número de neuronas que las estrellas en el firmamento. A través de las distintas experiencias que se tienen, esta red se interconecta entre sí y ayuda a comprender mejor el mundo y las cosas. En diferentes investigaciones se ha comprobado que todo ser humano cuenta con las distintas inteligencias, aunque no desarrolladas por igual. A continuación se describen de manera general las ocho inteligencias de las que habla Howard Gardner.<sup>8</sup>

1. **Visual-espacial.** Su principal canal de percepción está en la vista. A quien la posee se le facilitan la pintura, la escultura, el dibujo, la arquitectura, el diseño, etc. Es bueno para descifrar símbolos, esquemas, diagramas o mapas, así como para jugar ajedrez. Le atraen los colores, las luces y los moldes. Generalmente posee una gran imaginación.

## CAPÍTULO II

### FACTORES DE MEDICIÓN

2. **Auditiva-musical.** La persona que ha desarrollado esta inteligencia es sensible a los sonidos ambientales, a la voz humana y a los instrumentos musicales. Tiene un gusto natural por la música, los ritmos y el canto, el cual maneja sin esfuerzo. Le gustan la armonía y el ciclo de las cosas. Se aprende cualquier cosa si le pone ritmo.
3. **Corporal-kinestésica.** Quienes la han desarrollado son muy coordinados. Usan sus movimientos del cuerpo para comunicarse. Tienen una gran habilidad para los deportes, las artes marciales, el baile y la actuación. Imitan con facilidad gestos y movimientos de otros. Prefieren partes que ser espectadores. Todas las manualidades se les facilitan, especialmente las de mucha precisión.
4. **Intrapersonal.** La persona con esta inteligencia tiene una gran capacidad de introspección, de sustraerse y de observarse a sí mismo desde afuera. Capta fácilmente la esencia de las cosas. Sobre todo, muestra razonamientos de orden superior. Es una persona serena que sabe manejar el estrés y los distintos estados emocionales. Tiene facilidad para imaginar y soñar el futuro para hacerlo realidad. Es común encontrar esta inteligencia en filósofos, psiquiatras, sacerdotes y gurús.
5. **Verbal-lingüística.** Esta inteligencia se nota en quien tiene la facilidad de expresar y transmitir sus ideas en forma verbal o escrita. Son personas muy hábiles para discutir y narrar cuentos, historias y chistes. Aprenden idiomas fácilmente. Se desempeñan exitosamente en la oratoria y el periodismo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## CAPÍTULO II

### FACTORES DE MEDICIÓN

6. **Naturalista.** Se nota en quien gusta de observar y estudiar la causa y efecto de todo lo que tiene que ver con la naturaleza, como plantas, animales, piedras, moléculas, efectos climatológicos, etc. Les gustan la arqueología y la ecología. Le interesan los experimentos biológicos y la cría de animales. Gusta de coleccionar objetos naturales.
7. **Lógica-matemática.** Quien tiene este tipo de inteligencia comprende todo sin dificultad al trabajar con símbolos, números y formas geométricas. Gusta de investigar y deducir por lógica las cosas. Se le facilita armar rompecabezas, descifrar códigos o programar computadoras.
8. **Interpersonal.** Quien posee esta inteligencia crea empatía de inmediato con las personas y se relaciona bien al trabajar en equipo. Tiene el don de identificar e intuir los estados emocionales de otras personas, lo cual le permite comunicarse bien con ellas y motivarlas. Con frecuencia se convierte en el líder del grupo.

Como es conocido, el concepto de Inteligencia, ha contado con diversas investigaciones y su definición ha cambiado o se ha complementado entre un estudioso y otro. Sin embargo, es importante para fines prácticos de este trabajo de tesis, contar con una definición general de lo que ahora se conoce como Inteligencia cognitiva.

**DEFINICIÓN INTELIGENCIA COGNITIVA:** Capacidad de orientarse en situaciones basado en comprensiones, o de resolver tareas con la ayuda del pensamiento, no siendo la experiencia lo decisivo, sino más bien la comprensión de lo planteado y de sus relaciones.<sup>9</sup>

8 "Aprendizaje Acelerado", Kasuaga I., Gutiérrez de Muñoz C., Muñoz Hinojosa J. 1998  
9 Manual de Pruebas de Inteligencia y Aptitudes", Costa Neiva, K. M. 1996

41

IMPRESA  
PAUTA

## 2.2 Concepto de Inteligencia Emocional

Si bien es cierto, la Inteligencia Cognitiva es importante para alcanzar éxito académico, para conocer aspectos técnicos y dominarios con facilidad, pero es más importante en estos tiempos otra inteligencia en desarrollo que en estos momentos, grandes empresarios como Bill Gates, Carlos Slim, entre otros, hablan de su aplicación práctica ejemplificando casos en los que establecen que el éxito en los negocios lo dan el buen manejo de las emociones, del corazón puesto en los negocios. Quizá al lector, le parezca extraño el término, que ahora se ha sobre utilizado, *Inteligencia Emocional* es el concepto que ha revolucionado la manera de entender el éxito de las personas dentro de los negocios o de la vida misma. Cuántas veces se ha conocido a aquella persona caracterizada por ser un gran estudiante, que siempre obtenía los mejores resultados de cuanta prueba se enfrentaba. Y cuando ha llegado el momento de demostrar frente a un trabajo o un proyecto todo su talento, algo ocurre que no resulta tan exitoso como éste esperaba. Es por ello que como dato se da que un 20% del éxito se debe a la parte cognitiva y el 80 restante a la Inteligencia Emocional. A la habilidad que tiene la persona para enfrentar obstáculos y adversidades con un control pleno de sus emociones tomando ventaja de ellas y explotándolas en su auto desarrollo. A fin de dar mayor profundidad al tema citaré lo siguiente para ir introduciendo al lector a este panorama tan interesante.

El estudio de las emociones como parte integrante del desarrollo del ser humano tiene inicios desde la Grecia antigua, en el 450 a. C. Empédocles, realizó una teoría que ligaba los cuatro humores humanos, la bilis roja y la negra, la sangre y las mucosidades, con lo que él creía que era la composición del cuerpo, cuatro elementos: Fuego, tierra, agua y aire. Obteniendo en resultado cuatro tipos de temperamento: Colérico, melancólico, sanguíneo y flemático.

## CAPÍTULO II

### FACTORES DE MEDICIÓN

Por su parte Robert Burton, en la Psicología del Renacimiento, junto con sus colaboradores desarrollaron una tesis según la cual la composición de los humores corporales, y, en consecuencia, el equilibrio anímico del ser humano, era sensible a influencias externas como la alimentación, la edad y las pasiones. Ya para 1872, Charles Darwin, en *La expresión de las emociones en el hombre y en los animales*, trataba de demostrar que existían esquemas de comportamiento congénitos para las emociones más importantes, como la alegría, la tristeza, la indignación y el miedo. Observó que determinadas emociones desencadenan parecidas reacciones mímicas, anímicas y psicológicas en todas las personas. Así un ejemplo, es que en la mayoría de los seres humanos la temperatura de la piel desciende cuando están tristes o deprimidos, mientras que la ira y la agresividad hacen su aparición acompañadas de incremento de temperatura. A partir de este momento, el interés por entender las emociones, neurofisiólogos y médicos, se dedicaron a realizar un estudio científico del cerebro humano, mientras que la Psicología sólo utilizaba la observación, medición, clasificación y terapia del comportamiento humano. Era mínimo el contacto del Psicólogo con los investigadores del cerebro humano.

En nuestros días, la investigación del cerebro ha demostrado de forma irrefutable que los procesos emocionales, pueden explicarse por el funcionamiento combinado de hormonas y neuronas. Ocasionando que ambas disciplinas entren en contacto con mayor frecuencia. En los últimos años se han ido acumulando pruebas que demuestran que el hecho de sentir, pensar y decidir resultan de un trabajo conjunto del cerebro emocional y racional.

La investigación moderna de la inteligencia atribuye un importante papel al conocimiento de uno mismo y a la sensibilidad frente a otros, lo que se conoce como inteligencia Intrapersonal e Inteligencia Interpersonal respectivamente.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## CAPÍTULO II

## FACTORES DE MEDICIÓN

A principios de los años 90, Peter Salovey, psicólogo de Yale y su colega John Mayer, de la Universidad de New Hampshire, designaron a estas dos inteligencias el término de Inteligencia Emocional. La cual abarca cualidades como la comprensión de las propias emociones, la capacidad de saber ponerse en lugar de las otras personas y la capacidad de conducir las emociones de forma que mejore la calidad de vida.

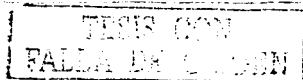
Pero hasta 1995, el concepto tomó una fuerza muy importante, con el psicólogo de Harvard Daniel Goleman, con su libro titulado *Inteligencia Emocional*, a partir de la venta de medio millón de ejemplares sólo en Estados Unidos, en donde el planteamiento de no considerar a la "fría razón" como medida de todas las cosas tocó un punto sensible de nuestros tiempos, en un mundo en donde lo material y los alcances económicos e intelectuales son los que mayor relevancia poseían hasta ese momento.

Sin embargo, el mérito de Salovey y Mayer, fue haber identificado las cinco capacidades relevantes dentro de la competencia emocional. A continuación se explican:

**Reconocer las propias emociones:** Conciencia de Emociones, es decir, reflexionar y dar nombre a las propias emociones es uno de los pilares de la IE (Inteligencia Emocional). Sólo quien sabe por qué se siente como se siente puede manejar sus emociones, moderarlas y ordenarlas de manera consciente.

**Saber manejar las propias emociones:** Dado el hecho de que no se pueden elegir las emociones, es decir, no se pueden desconectar de la persona. Lo importante es el hecho de conducir las reacciones emocionales y completar o sustituir el programa de comportamiento. Dar un rumbo correcto a las emociones.

**Utilizar el potencial existente:** Un elevado CI, por sí solo, no es el factor decisivo que convierte a un alumno en brillante, ni en Premio Nobel. Los verdaderos buenos resultados requieren cualidades como la perseverancia, disfrutar aprendiendo, tener confianza en uno mismo y ser capaz de sobreponerse a la derrota.



## CAPÍTULO II

### FACTORES DE MEDICIÓN

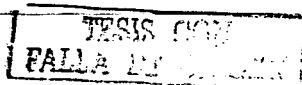
**Saber ponerse en el lugar de los demás:** Según estadísticas sobre la comunicación se centran en resultados en los que el 90 por 100 de la comunicación emocional se hace sin palabras. La empatía ante otras personas requiere predisposición a admitir las emociones, escuchar con concentración y ser capaz también de comprender pensamientos y sentimientos que no se hayan expresado verbalmente.

**Crear relaciones sociales:** El hecho de tener un trato satisfactorio con las demás personas depende, entre otras cosas, de la capacidad de crear y cultivar relaciones, de reconocer los conflictos y solucionarlos, de encontrar el tono adecuado de percibir los estados de ánimo del interlocutor.

Los dos investigadores anteriores, establecen con justa razón, que la Inteligencia Emocional es un factor que se aprende y se desarrolla. Uno de los pasos que ellos consideran como fundamental para aprender, es ejercer un esfuerzo considerable para percibir de manera consciente las propias emociones y las de los demás. Y dicen además, que la atención es la base para una mejor gestión de las propias emociones y un trato más consciente con las otras personas.

Las emociones son mecanismos que ayudan a las personas a:

- Reaccionar con rapidez ante acontecimiento inesperados
- Tomar decisiones con prontitud y seguridad
- Comunicar de forma no verbal con otras personas.



El funcionamiento de las emociones comienza con la interconexión del cerebro racional y el emocional, y da inicio con una señal emitida por los ojos que llega al tálamo, que traduce el estímulo sensorial que está recibiendo al lenguaje del cerebro y lo transmite a las zonas del cerebro correspondientes: por un lado, a los lóbulos prefrontales, que son responsables de la evaluación intelectual de los problemas, y por otro, a la amígdala. Mientras el neocórtex recibe su mensaje y lo estudia en todos sus aspectos, la amígdala decide, basándose en su experiencia de la primera infancia, quizás ni siquiera consciente, que existe peligro y es necesario actuar con rapidez.

Así el cerebro emocional garantiza la supervivencia del hombre en situaciones límite porque reconoce con rapidez las situaciones de peligro y pone en marcha reacciones preorganizadas. En sentido contrario, el cerebro racional amortigua y da estabilidad, estabilizando los modelos de reacción del cerebro emocional.

Es importante mencionar al lector, que cada uno de los investigadores del tema de Inteligencia emocional, coinciden en que para ser un profesional con talento no basta con ser el experto en la materia, es importante sí, conocer del área de desempeño, pero no es suficiente en el posicionamiento de los ejecutivos, ya que sus resultados se dan más del lado de las personas, de la manera en la que se relacionen y tomen decisiones. Henry Ford, dijo una vez: "Si hay secreto para el éxito, es el siguiente: entender el punto de vista del otro y ver las cosas con sus ojos". Parafraseando este comentario, se puede decir que aquella persona decidida a tener éxito debe saber manejar con destreza las emociones: las propias y las de los demás. Las emociones positivas estimulan el éxito profesional: se sabe que entre mayor entusiasmo exista en la persona en su trabajo, el esfuerzo depositado en esa tarea facilita el logro de la misma.



## **CAPÍTULO II**

### **FACTORES DE MEDICIÓN**

Por otro lado, las emociones negativas, detienen el desarrollo y propician la búsqueda de razones (Pretextos) y culpables por la falta de éxito profesional (Cuando toda explicación se encuentra en el manejo emocional personal).

A continuación se presenta un resumen del desarrollo de Inteligencia Emocional:

- 1900 No existe una definición para el concepto Inteligencia
- 1958 David Wechsler la define como: "El agregado o capacidad global del individuo para actuar, pensar racionalmente y manejar de forma efectiva el medio".
- 1980 Reuven Bar-On inicia la investigación para medir Inteligencia Emocional.
- 1983 Howard Gardner, introduce la teoría de las Siete Inteligencias Múltiples
- 1989 John Mayer y Peter Salovey crean el término de Inteligencia Emocional
- 1995 Daniel Goleman populariza el término con su libro "La Inteligencia Emocional, al vender más de medio millón de ejemplares en todo el mundo".
- 1997 Es publicado el Emotional Quotient Inventory

En palabras de Daniel Goleman (1998), "la Inteligencia Emocional es el sine qua non del liderazgo, sin ella, una persona puede tener la mejor capacitación del mundo, una mente aguda y analítica, y ser una fuente inagotable de magníficas ideas, y aun así no ser un buen líder."

A continuación se da la definición de Inteligencia Emocional que sirve de dirección en esta investigación:

**DEFINICIÓN INTELIGENCIA EMOCIONAL:** Conjunto de habilidades personales, emocionales y sociales que influyen en nuestra capacidad para manejar de manera exitosa las demandas y presiones del medio.<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Definición obtenida del Libro "Inteligencia Emocional" Daniel Goleman, 1995.

## CAPÍTULO II

## FACTORES DE MEDICIÓN

Es muy cierto decir que las grandes obras son las que llevan siempre la *pasión humana*...

La importancia de medir el CE (Coeficiente Emocional) radica principalmente en las siguientes ideas:

- Brinda orientación en la comprensión de por qué algunas personas con alta capacidad intelectual y una fuerte preparación académica fracasan, mientras otras con menos capacidades intelectuales son exitosas.
- Porque de un 100% del éxito en la vida, 20% se atribuye al IQ y el resto al CE.
- Por lo tanto la Inteligencia Emocional tiene un mayor impacto en el éxito de la vida.

Una persona que cuenta con un buen soporte emocional se caracteriza por:

- Su habilidad para reconocer y entender sus estados de ánimo y emociones así como su efecto en otros.
- Su tendencia a perseguir objetivos y metas con energía y persistencia.
- Su habilidad para controlar o redirigir impulsos emocionales.
- Su habilidad para detectar y tratar a la gente según sus reacciones emocionales.
- Su facilidad en el manejo de relaciones sociales.

Los beneficios para una organización que cuenta con programas de Inteligencia Emocional son:

- Mejora en habilidades de solución de problemas a los individuos.
- Estimula una mayor tolerancia a la frustración, lo que resulta en personas menos agresivas.
- Disminuye la ansiedad y sienta las bases para un mejor manejo del estrés.
- Desarrolla habilidades sociales asertivas, estimulando la habilidad de trabajo en equipo.

## CAPÍTULO II

### FACTORES DE MEDICIÓN

- Facilita la autorreflexión antes de la acción, y provoca un mejor manejo y control de impulsos.
- Propicia la efectividad personal, en donde se obtienen mejores resultados en evaluaciones de desempeño.
- Existe una menor rotación, ya que se da una mayor lealtad y compromiso con la organización.

Antes de cerrar este tema, es importante aclarar, los puntos que son comúnmente confundidos con el concepto de Inteligencia Emocional, por lo que en los siguientes renglones, el lector podrá observar aquellos conceptos que **NO** son Inteligencia emocional

Inteligencia Emocional no es:

- Medición de Inteligencia Cognitiva: como medición de habilidades de razonamiento, pensamiento, memoria, etc.
- Medición de aptitudes.
- Medición de Interés vocacional
- Medición de personalidad

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**CAPÍTULO II****FACTORES DE MEDICIÓN****2.4 Medición de la Inteligencia Cognitiva**

Como se ha comentado anteriormente, el concepto de Inteligencia Cognitiva ha sido uno de los mayormente estudiados por los Psicólogos y es por ello que se han desarrollado una gran gama de instrumentos para su medición. A continuación se presenta una Matriz con los principales instrumentos utilizados en la medición de la Inteligencia Cognitiva y los principales niveles organizacionales en donde se aplican.

Tabla 6

<b>NOMBRE</b>	<b>ÁREA QUE MIDE</b>	<b>NIVEL APLICABLE</b>
<b>Terman Merrill</b>	Inteligencia	<i>Ejecutivo, Medio</i>
<b>WAIS</b>	Inteligencia general y específica Estilo de inteligencia	<i>Ejecutivo, Medio</i>
<b>Novis</b>	Agilidad mental y resolución de problemas con presión de tiempo	<i>Ejecutivo, Medio</i>
<b>Anstey Dominós</b>	Inteligencia general (Factor G), capacidad para resolver problemas	<i>Ejecutivo, Medio</i>
<b>D-48</b>	Inteligencia general (Factor G), capacidad para resolver problemas	<i>Ejecutivo, Medio</i>
<b>Meili</b>	Inteligencia, Conocimiento de la realidad, adaptación al medio, resolución de problemas nuevos.	<i>Medio</i>
<b>Army Beta II-R</b>	Inteligencia específica Areas Planeación, aprendizaje, adaptación, capacidad para aplicar experiencias pasadas a situaciones nuevas, discriminación potencial	<i>Medio y Operativos</i>
<b>Raven</b>	Inteligencia general (Factor G), capacidad para resolver problemas	<i>Medios</i>
<b>Barsit</b>	Inteligencia general o aptitud para aprender	<i>Operativos</i>

File "Diplomado Evaluación del Talento Humano, 2001, Sociedad de Psicología Aplicada"

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## **CAPÍTULO II**

## **FACTORES DE MEDICIÓN**

### **2.5 Medición de la Inteligencia Emocional**

En contraparte el concepto Inteligencia Emocional, no ha sido del todo demostrado a partir de la aplicación de instrumentos específicos, por lo general, siempre ha sido observado y estudiado con experimentos rigurosamente cuidados. Es por ello que uno de los que mayor aplicación tiene en el campo de los negocios, es el elaborado en 1997 por el Dr. Reuven Bar-On y que se estará revisando en el siguiente capítulo: "

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**2.6 La importancia del conocimiento de un segundo idioma**

Uno de los factores decisivos en este tiempo globalizado, es la capacidad que una persona con talento tiene para comunicarse de manera verbal y escrita, y no sólo en su idioma natal, sino en algún otro. En estos momentos la demanda generalizada de las organizaciones multinacionales, es el dominio del Idioma Inglés, ya que la gran mayoría de las organizaciones cuentan con operaciones internacionales y requieren que su equipo integrante sea capaz de manejar desde la más mínima operación telefónica, hasta la negociación más complicada con clientes extranjeros.

Actualmente ya no es ventaja contar con el conocimiento de un segundo idioma, ya es una necesidad para aquellos que buscan posicionarse en mejores niveles de responsabilidad y posición.

Es por ello que se invita a las audiencias que estén cercanas a este trabajo de tesis, tome en consideración e impulse a los futuros profesionales de las diversas disciplinas a completar su formación con iniciativas encaminadas al conocimiento de un segundo idioma. Aquellas personas mejor preparadas son las que tienen en frente las puertas abiertas a cualquier oferta y desarrollo.

Es un hecho, que cada vez existen mayores posibilidades de ingresar a posiciones ofertadas desde el extranjero. Para ello basta acceder a la Internet y teclear la página electrónica de los grandes promotores de empleo y visualizar la gamma de posibilidades que se encuentran en el mundo. Es un hecho que ya no se puede entender el progreso sin preparación. Y para ello se requiere del compromiso personal para enfrentar con éxito este tipo de retos.

**CAPÍTULO III**

**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

TESIS CON  
FALLAS DE ORIGEN

**3.1. Antecedentes de la Evaluación de Desempeño**

En el presente capítulo se presentan los conceptos básicos y técnicas para calificar el desempeño de los empleados en una organización. Lo que servirá al lector para comprender la explicación de la herramienta que fue utilizada como medida de correlación de los Factores de medición anteriormente descritos.

Así como respuesta al enfoque clásico de las organizaciones, la Escuela Humanista de la teoría organizacional nació a mediados de la década de los años 30, como una necesidad de corregir la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, surgida con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos a los cuales los trabajadores debían someterse. Los estudios de Elton Mayo en la planta de Hawthorne en la compañía General Electric, son considerados el inicio del movimiento humanista aplicado a las organizaciones. Entre los principales resultados de estos estudios se destaca la conceptualización de la organización como un sistema social, dentro del cual, el trabajador es sin duda, el elemento más importante, para la productividad. Estos elementos demostraron que el trabajador no es una simple herramienta sino una personalidad compleja que interactúa en una situación de grupo que es necesario tener en cuenta.<sup>11</sup>

Por su parte para Frederick Taylor y sus contemporáneos, durante la Revolución Industrial, los problemas humanos, interferían en los procesos de producción, por lo que para ellos era necesario combatirlos. A esto se le conoce como el Enfoque Racionalista.

El resultado obtenido en la experiencia de Hawthorne, se centró en la verificación de que la colaboración de la sociedad industrial no puede entregarse al azar descuidándose los aspectos materiales y tecnológicos del progreso humano.

11. Elton Mayo y Frederick Taylor fueron los primeros grandes exponentes de la investigación en las organizaciones

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



### **CAPÍTULO III**

### **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Los métodos de trabajo tienden hacia la eficiencia, ninguno a la cooperación.

Esto no es resultado de la lógica organizacional, sino de causas más profundas, algunas de las cuales son explicadas a continuación:

- El trabajo es una actividad grupal, el nivel de producción es más influenciado por las normas de grupo que por los incentivos salariales y materiales de la producción.
- La tarea básica de la administración es formar una élite capaz de comprender y comunicar, dotada de jefes democráticos persuasivos y simpáticos a todo el personal. En lugar de hacer que los empleados comprendan la lógica de la administración de empresa, la nueva élite de administradores debe comprender las limitaciones de esa lógica y ser capaz de entender la lógica de los trabajadores.
- La civilización industrial trae como consecuencia la desintegración de los grupos primarios de la sociedad, como la familia, los grupos informales y la religión; mientras que la fábrica surgirá como una unidad social que proporcionará un nuevo hogar, un local de comprensión y de seguridad emocional para los individuos.

Debido a que todos los métodos convergen en la eficiencia y no en la cooperación humana, surge como conflicto en esta sociedad industrial, la incompatibilidad entre los objetivos organizacionales de la empresa y los objetivos personales de los empleados. En ocasiones esto resulta en insatisfacción del empleado al no comprender qué se espera de él y, frustración para la empresa al no tener los resultados por los que se está invirtiendo en personal.

### CAPÍTULO III

### EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Desde este punto de vista, el conflicto social debía evitarse mediante la administración humanística así las relaciones humanas y la cooperación, se constitúan como clave para enfrentar dicho conflicto.

En resumen, los estudios de Elton Mayo y colaboradores marcaron el comienzo de las relaciones humanas en la industria. Por primera vez se reunieron pruebas de variables importantes como: actitudes de los obreros, grupos de trabajo informales y relaciones sociales. Ya no bastaba con decir que la producción era en función de la estructura y el diseño de la organización formal. Ya no podían ignorarse los sentimientos, actitudes, capacidades y percepciones de los empleados.

Así también se estimuló más la participación de los empleados de niveles bajos en la toma de decisiones de la organización, debido entre otros factores al incremento de la comunicación abierta y a la confianza entre los miembros de la organización, al flujo de la comunicación a través de varios canales, a la integración de los objetivos individuales y organizacionales, debido también a un mayor interés hacia el desarrollo y actualización de los trabajadores, y a un estilo de liderazgo centrado en el empleado.

En contraste con los teóricos clásicos, los humanistas apelan también a una organización justa que base su estructura en la atención a los niveles más bajos (menos niveles jerárquicos) y en el hincapié correspondiente en un alto nivel de integración en la organización (colaboración).

### **CAPÍTULO III**

### **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

#### **3.2. Importancia de Medir el Desempeño en los Empleados**

Todas las empresas tienen la necesidad de evaluar a sus empleados, pues su éxito depende de que estos realicen sus labores de acuerdo con las normas establecidas, lo cual implica juzgar aquellas cualidades que influyen en la ejecución del trabajo.

Siempre existe algún juicio de los jefes respecto de los méritos de sus colaboradores, dado que necesariamente tienen que apreciar si se hizo bien o mal el trabajo. En consecuencia si aplica debidamente su talento y esfuerzo, de modo que sea acreedor al mérito correspondiente frente a la organización. Aún más, en forma natural se establece un criterio comparativo, puesto que se afirma que un obrero es más eficiente que otro; que algún trabajador es óptimo en la calidad de su producción; que otro es más absolutamente leal para la empresa, etc.

La evaluación del desempeño debe ser personal, y se ocupa de aquellas cualidades que influyen directamente en la ejecución del trabajo, por lo que quedan fuera de su campo todas las que no cumplen con esta condición. La revisión sistemática de calificaciones por superiores de quienes la formulan, ayuda a evitar que los superiores incurran en errores o favoritismos al juzgar a sus subordinados.

FECHA CON  
FALLA DE ORIGEN

### **CAPÍTULO III**

### **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

#### **3.3 Principales objetivos de la evaluación**

Estas técnicas tienen objetivos específicos para ser aplicadas, a continuación se detallan algunos de ellos:

##### **A) Orientación para la empresa**

La evaluación del desempeño se refiere en cierta medida a hacer un avalúo del talento organizacional. Una evaluación técnica permite conocer en el momento necesario a quiénes debe darse preferencia en los ascensos, a quiénes rechazarse con fundamento en los periodos de prueba, qué empleados pueden elegirse para que ocupen puestos de mayor responsabilidad, qué cualidades pueden ser desarrolladas y aprovechadas de una mejor manera por la organización.

##### **B) Orientación para el supervisor**

El supervisor que evalúa empíricamente a sus subordinados, tiene solo una idea vaga y global de sus cualidades, se expone a cometer errores por falta de tiempo y sistema para formarse un criterio fundado respecto de cada uno de ellos como se encuentra en contacto íntimo o permanente con los empleados, está expuesto a que, aún inconscientemente se desarrolle en él simpatía para con unos, lo cual entorpecerá el criterio para evaluarlos.

La evaluación del desempeño reduce estos peligros y consigue mejores relaciones con entre jefe-colaborador. Le ayuda además, a dar su opinión en los casos de promociones de los trabajadores, incrementos de sueldo, transferencias, situaciones que regularmente son responsabilidad del jefe.

**C) Orientación del empleado**

Entre los beneficios de estas técnicas, está que periódicamente se retroalimenta al empleado respecto de su trabajo. Qué tan eficiente es, qué aspectos pueden mejorarse, y en qué situaciones su nivel es el óptimo. Así el empleado puede entonces corregirse, perfeccionarse, y explotar al máximo su talento.

Estimula además el esfuerzo, ya que lo ve recompensado al menos con que pueda tomarse a cuenta para mejoras, cambios, etc. Cuando tenga que aplicarse alguna sanción al trabajador por deficiencia en sus labores este no podrá alegar desconocimiento de su situación frente a la empresa, porque periódicamente se le ha estado informando sobre su comportamiento en la misma.

**D) Eliminación de la rutina**

El empleado cuyo desempeño es evaluado, necesariamente se esmerará, porque sabe que se le vigila y califica, que su esfuerzo no pasa desapercibido, puesto que la empresa toma interés por su trabajo. La evaluación del desempeño ayuda a los líderes de área a distinguir al empleado que realmente trabaja, del que sólo simula.

TEBIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### **CAPÍTULO III**

### **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

#### **3.4. Factores sobre los que debe evaluarse**

Ya se ha mencionado como base fundamental que la evaluación del desempeño debe orientarse a medir aquellas cualidades que influyen en la realización de un trabajo y la actuación de un empleado de la empresa. Así estas cualidades, se conocen como características, divididas en dos grandes grupos: objetivas y subjetivas.

Las primeras son las que permiten una cuantificación directa, comprobable por medio de los registros o estadísticos llevados en la empresa, por ejemplo: puntualidad, asistencia, días laborados, etc.

Las subjetivas son aquellas que no admiten cuantificación directa y precisa, que demandan de una apreciación indirecta, por ejemplo: sentido de responsabilidad, don de mando, honradez.

Un principio básico en la evaluación, consiste en procurar que el mayor número posible de características sean objetivas, y para ello adoptar, hasta donde sea posible, sistemas estadísticos sobre cantidad de producción, incremento en ventas, cartera vencida, etc.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### **CAPÍTULO III**

### **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

#### **3.5. Errores típicos en la Evaluación del Desempeño**

Al respecto, es válido mencionar los siguientes errores en los procesos de dirección y evaluación del desempeño:

- No realizar evaluaciones del desempeño.
- Evaluar el desempeño sin haber acordado objetivos al inicio de un periodo, lo que hace más subjetiva la evaluación y genera molestias y resentimientos en los colaboradores evaluados.
- Acordar objetivos y no observar/dirigir/asesorar/retroalimentar a los colaboradores.

En contraparte el desempeño elevado de los integrantes en una organización es consecuencia de varios factores, entre los que destacan:

- La capacidad del individuo: su preparación, su capacidad mental y física, su potencial, sus actitudes, su disciplina, sus valores, aspiraciones y necesidades.
- La precisión con que se define qué debe lograr y entre qué facultades, normas, parámetros y o procedimientos.
- Los apoyos que se le den para facilitarle los resultados que debe lograr en su trabajo.
- Del tamaño de los obstáculos que debe vencer dentro y fuera de la empresa.
- De evaluar permanentemente el desempeño de cada colaborador, haciéndole saber en todo momento cómo se considera su actuación y las sugerencias para mejorarla.

### **CAPÍTULO III**

### **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

- Periódicamente, en lapsos que no debieran ser mayores a seis meses, de analizar conjuntamente tanto la evaluación del desempeño sea más satisfactorio o sobresaliente y el colaborador tenga potencial para ocupar posiciones superiores, es crítico planear cómo darle la oportunidad de ascender en un plazo razonable. Cuanto mejores sean el desempeño y el potencial de un colaborador, más importante será cuidarlo, estimularlo y proyectarlo.
- Cuando repetitivamente hay pruebas de un desempeño ineficaz y cuando en cada oportunidad se haya informado al empleado qué debía hacer y cómo hacerlo, sin lograr que mejore su actuación, lo procedente será retirarlo de la organización.

Ya se ha notado que es importante evaluar el desempeño de un empleado dentro de la organización. Con certeza se dice que ésta es la razón por la cual se crean las empresas, no el cómo, sino el llegar a elevados estándares de servicio y calidad a través de su gente que beneficie a la compañía en términos de rentabilidad y productividad generada a través de su talento interno.

Así mismo debe entenderse, que en ocasiones estos procesos se llevan dentro de un marco diferente para cada persona. Porque se enfrenta a ambientes distintos, a mercados competidos de una manera distinta respecto un área geográfica u otra, etc. Sin embargo, en la actualidad se conoce que en las empresas de clase mundial, se utiliza una estrategia en donde los objetivos de la organización son aterrizados a todos y cada uno de los puestos, destacando las fortalezas en las que cada uno apoya la Misión y Visión de Negocios enfrentando las demandas de un mundo globalizado.



## CAPÍTULO IV

### DESCRIPCIÓN DE INSTRUMENTOS

LENGUAJE CON  
VALLA DE ORIGEN

## CAPÍTULO IV

## DESCRIPCIÓN DE INSTRUMENTOS

En el presente capítulo, se mostrarán los instrumentos utilizados para identificar las habilidades principales que constituyen el talento organizacional de esta investigación, así como la herramienta empleada para medir el desempeño de cada uno de ellos.

### 4.1. Descripción del Wonderlic Personnel Test (WPT / Inteligencia Cognitiva)

El WPT (Wonderlic Personnel Test) es utilizado principalmente en empresas y organizaciones gubernamentales, para evaluar a candidatos potenciales para un empleo o para aplicar en instituciones que brinden capacitación organizacional. Dicho instrumento cuenta con diferentes formatos, cada uno construidos con el objetivo de medir la misma habilidad. Todas estas formas se basan en métodos de construcción estadística idénticos, en donde cada uno cuenta con 50 preguntas que deben contestarse en un periodo estimado de 10 minutos, en donde el puntaje es obtenido bajo el mismo método para las diferentes versiones del instrumento.

El propósito de contar con diferentes y equivalentes formatos es proveer al usuario de la herramienta como una oportunidad para alternar las diferentes formas entre los candidatos cuando se está evaluando un grupo, cuando es requerido una reaplicación y así disminuir el fenómeno de aprendizaje del instrumento y obtener información confiable.

Los expertos recomiendan que es importante no casarse con sólo una versión del instrumento, a fin de mantener la confiabilidad del Test, cuando existen posibles errores de aplicación, interrupciones, o fenómenos que puedan marcar una diferencia en la aplicación del WPT.

#### **CAPÍTULO IV**

#### **DESCRIPCIÓN DE INSTRUMENTOS**

El WPT ha sido utilizado en empresas e industrias por más de 60 años y tiene una extensa lista de publicaciones e investigaciones con el instrumento como factor para detectar diferentes relaciones.

El WPT, está disponible en diferentes idiomas. La versión francesa es comúnmente utilizada en Québec, Canadá y la versión en español es utilizada en Estados Unidos y América Latina. Estas y otras versiones alternativas en idioma, deben ser utilizadas siempre y cuando el nivel de conocimiento que el candidato tenga del Inglés, dificulte la aplicación del instrumento.

El WPT, es una versión corta para medir la habilidad cognitiva global. Comúnmente referida como Inteligencia General, o "g", la habilidad cognitiva es un término que es utilizado para describir el nivel con el cual un individuo aprende, entiende instrucciones y soluciona problemas. Lo que provee información relevante de la habilidad con la que las personas pueden ser entrenadas, y qué tan bien se adaptan y dan solución a problemas del trabajo, y cómo cubren los requisitos demandados por el puesto. Los individuos con puntajes altos no solamente aprovechan mejor los entrenamientos que se les proporcionan, sino también son aquellas personas que pueden aprender efectivamente en el día a día en su experiencia profesional. Los individuos con puntajes bajos necesitarán un modelo de instrucción más detallada, oportunidades de practicar, mayor inversión en tiempo y repetición, así como una supervisión más cercana.

Cada versión del WPT, consiste en 50 preguntas e incorpora una gran variedad de problemas (Wonderlic y Movland, 1938). Las preguntas incluyen comparación entre palabras, oraciones descompuestas, paralelismo de oraciones, seguimiento de instrucciones, comparación entre números, series de números, análisis de figuras geométricas e historias de problemas que requieren también soluciones lógicas o matemáticas.

## CAPÍTULO IV

## DESCRIPCIÓN DE INSTRUMENTOS

Las preguntas del test están cuidadosamente dispuestas en orden de dificultad, iniciando con las de menor nivel y gradualmente incrementando su dificultad.

En el sentido de completar la correcta medición del Aprendizaje potencial del WPT, la población a la que va dirigido dicho instrumento, son personas con un nivel de lectura en primaria, conocimientos básicos de matemáticas, cómo establecer los días de la semana y los meses del año, y conocimiento básico del sistema monetario y del sistema métrico decimal. Por lo tanto, las personas que resulten con los mejores resultados, no solamente demostrarán un buen nivel de aprendizaje, sino también el nivel de habilidades básicas requeridas para resolver el instrumento

El WPT, correlaciona muy bien con varios test que miden la Inteligencia Cognitiva, entre los que destacan el Wechsler Adult Intelligence Scale (WAIS) (Dodrill, 1981, Hawkings et. al, 1990), la Escala Cognitiva o la escala "G de Aptitud", de la Batería de Test de Habilidad General (GATB Manual, 1970), y con la escala "Académica" de la Batería de Aptitud Vocacional de los Servicios de Armada (Hunter, 1989).

Las correlaciones entre el WPT y una gran variedad de otros instrumentos está marcada en la tabla que se presenta a continuación:

Tabla 7

File Wonderlic Personnel Test and Scholastic Level Exam User's Manual

TEST	COEF. DE CORRELACION	NUM. DE RESPUESTAS	COEF. DE CORRELACION	NUM. DE RESPUESTAS
WAIS-R Dots (1987) N=30	0.96		0.96	
WAIS-R FISH & ANTS (1989) N=34	0.89		0.89	0.9
WAIS-R Dots (1987) N=40	0.93		0.93	
WAIS-R Dots & Words (1988)				
N = 36	0.85		0.85	
N = 41	0.87		0.87	
N = 44	0.88		0.88	
N = 50	0.91		0.91	
WAIS-R Figure Mat (1988) N=100	0.75		0.75	
WAIS-R Vocabulary (1987) N=10	0.92		0.92	0.96
Escala de Habilidad Mental de (R) E. E. Brown (1967) N=50	0.87		0.87	0.84
Esc. de Habilidad Mental de (R) E. E. Brown (1967) N=50	0.87		0.87	
Esc. de Habilidad Mental de (R) E. E. Brown (1967) N=50	0.87		0.87	
Esc. de Habilidad Mental de (R) E. E. Brown (1967) N=50	0.87		0.87	
Esc. de Habilidad Mental de (R) E. E. Brown (1967) N=50	0.87		0.87	

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

#### **CAPÍTULO IV**

#### **DESCRIPCIÓN DE INSTRUMENTOS**

La lista incluye tests que miden habilidad cognitiva, verbal y numérica, aptitud espacial, comprensión de lectura, coordinación motriz, comprensión mecánica y un número de escalas de personalidad. Los instrumentos que correlacionan por encima de 0.7 y superior, proveen información muy similar. Idealmente, un programa de evaluación debe incluir instrumentos con validez individual, pero con baja correlación con los demás instrumentos del programa. Lo que significa que cada test está midiendo un importante, pero diferente, elemento del desempeño en el trabajo.

Es importante recalcar que el WPT, mide la agilidad mental general y no *que tan bien una persona emplea su habilidad*. Sin embargo, es cierto también que una persona con baja habilidad o agilidad mental pero con una fuerte determinación, podrán hacer que una persona alcance un desempeño óptimo. Lo cual quiere decir, que más de un elemento, no sólo la agilidad mental contribuirán para el éxito del individuo. Para la mayoría de las decisiones de contratación se debe definir un puntaje requerido para la organización, sin embargo, las personas que puntúan por debajo del requerimiento deben ser comparadas cuidadosamente con los demás resultados obtenidos en los otros instrumentos.

#### **INDICADORES DE LA APLICACIÓN**

El WPT está diseñado para ser administrado por personal capacitado, en donde cada evaluación podrá realizarse individualmente o en grupo. Manteniendo las mismas instrucciones en ambos casos. Aunque no es difícil su administración, es importante que el encargado de la aplicación, se prepare entendiendo perfectamente las instrucciones marcadas en la Guía del WPT.

67  
FALLA DE ORIGEN

## **CAPÍTULO IV**

## **DESCRIPCIÓN DE INSTRUMENTOS**

El administrador responsable del Instrumento, debe cuidar la seguridad del test, las condiciones de aplicación, el lugar, la comprensión precisa de las instrucciones, la supervisión del tiempo y demás factores. Los errores de administración pueden afectar sobremanera la validez del Instrumento.

### **4.2 Descripción del Emotional Quotient Inventory (EQ-I / Inteligencia Emocional)**

#### **ANTECEDENTES**

El instrumento que sirvió al Proceso de Identificación de Talento Interno para la medición de la Inteligencia Emocional en este estudio, como se ha mencionado en párrafos anteriores se conoce con el nombre de Bar On Emotional Quotient Inventory, y fue desarrollado por el Dr. Reuven Bar-On, de ahí su nombre. Así la evolución del EQ-I empieza en 1980 con el desarrollo de un enfoque multifactorial para definir cuantitativamente la Inteligencia emocional

El autor propone que existen ciertos factores o habilidades emocionales que son indicadores de éxito en la vida más confiables que las tradicionales, que miden inteligencia emocional (WAIS, Terman, Raven, etc.). Después de la primer propuesta realizada por el Dr. Reuven, la empresa de consultoría Multy Health Systems, estructuró, validó y publicó la herramienta en Canadá. Ya a partir de 1988, la herramienta ha sido licenciada para su uso y comercialización en México por la empresa MGT consultoría, en donde hasta ese tiempo se ha realizado una aplicación aproximada a 6000 personas.

Su desarrollo se basó en los siguientes puntos:

- Identificaron factores determinantes de éxito
- Realizaron una agrupación de factores según sus características
- Definieron factores operacionales de éxito

## **CAPÍTULO IV**

## **DESCRIPCIÓN DE INSTRUMENTOS**

- Se probó la estructura de los factores, confiabilidad y validez de los mismos
- Se validó el instrumento a través de su aplicación en diferentes culturas
- Se cuenta con una muestra de más de 20,000 aplicaciones
- Además de que continuamente se sigue validando el instrumento

### **DATOS GENERALES DEL INSTRUMENTO**

**Forma de Aplicación:** Individual o grupal

**Materia:** Cuaderno de aplicación y hoja de respuestas

**Tipo de aplicación:** Lápiz y Papel o electrónica

**Mide:** Inteligencia Emocional (Personalidad, Rendimiento Típico)

**Tiempo aproximado de aplicación:** De 20 a 30 minutos

**Tipo de escala empleada:** Escala Tipo Lickert, 5 puntos desde "rara vez o nunca es mi caso" a " con mucha frecuencia o siempre es mi caso". Consta de 133 afirmaciones.

#### **Resultados:**

- Total de Coeficiente de Inteligencia Emocional (Indicador Global)
- 5 escalas
- 15 subescalas
- 4 escalas de validación
- Reportes Interpretativos

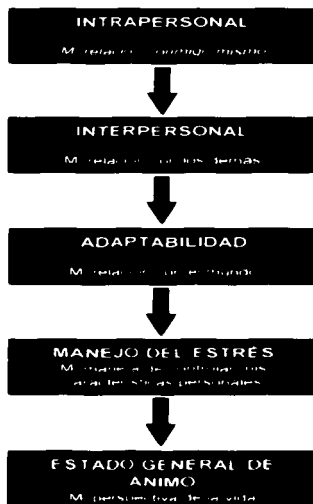
#### **Aplicaciones:**

- Desarrollo personal
- Fortalecimiento de habilidades de: Liderazgo, Trabajo en equipo, Relaciones Interpersonales, Manejo del estrés, Empatía, Asertividad, Manejo de Conflictos, entre otros.
- Selección y Dirección de Gente

#### CAPÍTULO IV

#### DESCRIPCIÓN DE INSTRUMENTOS

A continuación se esquematiza el contenido del instrumento, comenzando con las primeras cinco escalas del EQ-1,<sup>12</sup>



12. Esquema General de Explicación del Modelo Presentado por el Dr. Reuven Bar-On de los factores clave que integran el Coeficiente emocional

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



**CAPÍTULO IV****DESCRIPCIÓN DE INSTRUMENTOS****NORMAS Y PUNTUACIONES ESTÁNDAR**

El instrumento está basado en Percentiles, en donde se representa el porcentaje de gente en la población que obtuvo calificaciones más bajas que la persona evaluada. Con ello se permite evaluar qué tan altos o bajos están los resultados con respecto al promedio. Los resultados estándar del EQ-I tienen un promedio de 100 y una desviación estándar de 15.

Para llevar a cabo una correcta interpretación de los resultados del EQ-I, además de considerar las indicaciones marcadas en la siguiente tabla, se deben tomar en cuenta los factores culturales, las respuestas individuales de las personas y los rasgos de la personalidad que correlacionan con las subescalas EQ-I.

Tabla 8

RE S U L T A D O	GUÍA
R $\pm$ 130	<i>Habilidad Fuerte</i> Desarrollo de la capacidad emocional atípica
120 - = R - 130	<i>Habilidad Fuerte</i> Desarrollo de capacidad emocional sobresaliente
110 - = R - 120	<i>Habilidad Fuerte</i> Capacidad emocional bien desarrollada
90 - = R - 110	<i>Funcionamiento Electivo</i> Capacidad emocional típica, adaptable
80 - = R - 90	<i>Limite de Funcionamiento Electivo</i> Capacidad adecuada pero con áreas de oportunidad
70 - = R - 80	<i>Necesita Mejorar</i> Baja capacidad emocional
R - 70	<i>Necesita Mejorar</i> Muy baja capacidad emocional

Fte Manual de Aplicacion EDI MGT 2002

Además de considerar los factores estadísticos anteriores, para darle mayor consistencia a los resultados del instrumento se cuenta con una serie de escalas que tienen la función de ser candados para asegurar la validez del instrumento.

71

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

#### **CAPÍTULO IV**

#### **DESCRIPCIÓN DE INSTRUMENTOS**

Las escalas son las siguientes:

- A) ESCALA DE IMPRESIÓN POSITIVA (PI)
- B) ESCALA DE IMPRESIÓN NEGATIVA (NI)
- C) FACTOR DE CORRECCIÓN
- D) ÍNDICE DE INCONSISTENCIA (II)
- E) ÍNDICE DE OMISIÓN (OI)

En las siguientes líneas, el lector podrá conocer de manera más detallada las cinco escalas fundamentales del instrumento.

##### **ESCALA INTRAPERSONAL**

Dicha escala tiene el objetivo de medir el conocimiento de uno mismo, evalúa a la persona internamente. Resultados altos en esta escala son representativos de personas con capacidad de introspección y auto análisis. Estas personas son capaces de expresar sus sentimientos, son independientes, fuertes y con gran confianza en sí mismos para expresar sus ideas. La Escala Interpersonal está compuesta por cinco subescalas: Auto concepto, Conciencia de Emociones, Asertividad, Independencia y Realización Personal. A continuación se detallan las definiciones de medir cada concepto.

**Auto concepto:** "La habilidad de uno mismo para verse, entenderse y respetarse, aceptando las propias cualidades y defectos".

**Conciencia de Emociones:** "La habilidad de reconocer y entender las propias emociones y diferenciarlas, saber qué las causa y por qué".

**Asertividad:** "Habilidad de expresar sentimientos, creencias y pensamientos y defenderlos de una manera constructiva".

#### **CAPÍTULO IV**

#### **DESCRIPCIÓN DE INSTRUMENTOS**

**Independencia:** "La habilidad para ser autosuficiente, de ser libre de dependencias emocionales".

**Realización Personal:** "La habilidad de reconocer el propio potencial y de esforzarse por hacer lo que uno quiere y disfruta".

#### **ESCALA INTERPERSONAL**

Esta escala indica los niveles de responsabilidad y confiabilidad de la persona. Los resultados altos, en esta escala, representan personas responsables en las cuales es posible confiar y que además poseen buenas habilidades sociales, entienden, interactúan y se relacionan bien con otros a pesar de sus diferencias y conflictos. Estas personas se desempeñan bien en posiciones que requieren interactuar con otros y trabajar en equipo, servicio al cliente, liderazgo y dirección de gente.

**Empatía:** "La capacidad de reconocer y entender los sentimientos de las demás personas, ser capaz de leer las emociones de otras personas".

**Responsabilidad Social:** "El mostrarse como un miembro cooperativo, contribuyente y constructivo de la comunidad o grupo social al que se pertenece".

**Relaciones Interpersonales:** "La habilidad para establecer y mantener relaciones satisfactorias, caracterizadas por la intimidad y el dar y recibir afecto".

#### **ESCALA DE ADAPTABILIDAD**

La escala de Adaptabilidad indica que tan exitosamente puede la persona enfrentarse a las demandas de su medio y manejar situaciones problemáticas. Resultados altos indican personas que generalmente encuentran maneras de resolver los problemas del día a día.

#### **CAPÍTULO IV**

#### **DESCRIPCIÓN DE INSTRUMENTOS**

Estas personas generalmente son flexibles, realistas y efectivas para entender situaciones problemáticas y con gran capacidad para llegar a soluciones adecuadas. Esta escala puede pronosticar la capacidad para cambiar de las personas.

**OBJETIVIDAD:** "La habilidad para discernir entre lo que se experimenta (subjetivamente) y lo que realmente sucede o existe (objetivamente)".

**FLEXIBILIDAD:** "Ajustar las conductas, pensamientos y emociones ante situaciones y condiciones cambiantes".

**SOLUCIÓN DE PROBLEMAS:** "Identificar y definir problemas así como ser capaz de generar, proponer e implementar posibles soluciones".

#### **ESCALA DE MANEJO DEL ESTRÉS**

Mide la capacidad para tolerar y trabajar bajo presión y estrés sin perder el control. Resultados altos indican personas que pueden manejar tareas que generan estrés o ansiedad o que contienen un elemento de peligro. Estas habilidades son críticas para personas con ocupaciones en ambientes antiguos y de grandes cambios. Posiciones de ejecutivos de alto nivel con requerimientos de generalista.

**TOLERANCIA AL ESTRÉS:** "La habilidad de enfrentar situaciones adversas o de presión sin agobiarse, el adecuado manejo de la presión".

**CONTROL DE IMPULSOS:** "Resistir o retardar el impulso de actuar para obtener una gratificación inmediata.

#### **ESCALA DE ESTADO GENERAL DE ÁNIMO**

Permite evaluar la habilidad de las personas de disfrutar y su perspectiva general de la vida. Resultados altos indican personas que son generalmente positivas, dispuestas a ayudar a otros, optimistas y alegres. Estas personas generan un ambiente positivo en el trabajo, entre sus compañeros. Esta escala es muy importante, en conjunto con las subescalas de solución de problemas sociales y tolerancia al estrés.

TRABAJO  
FALLA DE ORIGEN

#### **CAPÍTULO IV**

#### **DESCRIPCIÓN DE INSTRUMENTOS**

**OPTIMISMO:** "Ser capaz de ver el lado positivo de la vida manteniendo una actitud afable frente a la adversidad".

**FELICIDAD:** "El sentirse satisfecho con la vida, disfrutarse a uno mismo y a los otros, ser capaz de divertirse y ver la vida con placer".

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**4.3. Descripción del Test of English for International Communication (TOEIC)**

A continuación se dará un marco general del instrumento que sirvió al proceso para medir el dominio del idioma Inglés. De manera general, este es un examen de evaluación del nivel de comunicación en inglés dentro del marco empresarial y del comercio internacional, diseñado para adultos no angloparlantes. El TOEIC, incorporado a la política de una empresa, le permite a la misma una evaluación rápida y objetiva, no sólo para la calificación y promoción interna de su personal, sino también para la selección de los aspirantes a ingreso.

Dicho instrumento fue desarrollado en 1979 por el Servicio de Evaluación Académica, y actualmente es desarrollado y publicado por el Grupo Internacional Chauncey, una subsidiaria de SEA.

La evaluación por medio del TOEIC, provee beneficios sobresalientes para los individuos, escuelas, y empresas. Ofrece una evaluación objetiva de la habilidad del manejo del idioma Inglés, con un estándar numérico reconocido alrededor del mundo. El TOEIC, es altamente válido y confiable, de fácil aplicación e interpretación de resultados.

Este instrumento mide las habilidades en el idioma Inglés de la gente que trabaja en un ambiente internacional, día con día. Consta de 200 preguntas divididas en dos secciones principales, una que ataca la parte de la comprensión del lenguaje (Listening) a través de conversaciones. Y la segunda parte corresponde a la comprensión de lectura (Reading). El tiempo aproximado de aplicación es de 135 minutos.

El examen TOEIC, no es el tipo de instrumento que se aprueba o se reprueba. No en todos los trabajos es requerido el mismo nivel de dominio del idioma.

#### **CAPÍTULO IV**

#### **DESCRIPCIÓN DE INSTRUMENTOS**

Además fue diseñado, específicamente, para medir los tipos de Inglés utilizados en el campo laboral internacional, por lo tanto, mide varios niveles de habilidad.

Muchas compañías lo utilizan para establecer sus propios estándares y pueden requerir que sus empleados cuenten con un puntaje mínimo en el instrumento porque corresponde al nivel requerido por las funciones del puesto.

Los resultados del examen TOEIC, están determinados por el número correcto de respuestas. Los cuales son convertidos a un puntaje bruto de acuerdo a la tabla propuesta por el organismo calificador.

Tres escalas de resultados son dadas a cada examinado: Los resultados de la parte auditiva, los resultados de lectura, y su resultado global que consiste de la suma de los dos resultados anteriores. Cada subtotal varía en un rango entre 5 y 495 puntos. Y los resultados generales de 10 a 990 puntos.

El resultado marcado por la organización se marca en un puntaje mínimo de 605 puntos. Lo que significa que la persona puede entender Inglés en la mayoría de las situaciones relacionadas con su trabajo en interacción individual con otras personas, algunos anuncios de viaje y conversaciones sociales limitadas. También pueden utilizar un directorio, entender instrucciones sencillas y leer correspondencia simple y estandarizada de negocio.

En este trabajo de investigación únicamente se utilizará el puntaje total del examen.

**4.4 Descripción de la Técnica de Entrevistas por Competencias**

En este apartado se describe la técnica de entrevistas que sirvió para recabar información relevante de los comportamientos sobresalientes de las personas que integraron la muestra de esta investigación. Por lo que se explicará de manera general, dicha técnica y los principios básicos en los que se centra. Debe aclararse además que para fines estadísticos y de procesamiento de resultados no fue tomada en cuenta dicha técnica, por lo que solamente queda como carácter informativo, con limitaciones de confidencialidad en cuanto a las competencias medidas.

La Entrevista Conductual o por competencias, se centra en un principio básico:

"El comportamiento anterior del candidato predice el comportamiento futuro".

Por lo que el comportamiento ante una situación suele servir para predecir el que se tendrá en una situación similar en el futuro. El comportamiento pasado se utiliza constantemente para predecir el comportamiento futuro en todos los aspectos de la vida. Como ejemplo, un portero de fútbol, se siente menos seguro ante un delantero con un promedio de un gol por partido que ante otro cuyo promedio sea de uno de cada cinco partidos. La base de todas estas predicciones de futuro es que el comportamiento anterior se volverá a repetir. Debido a esta elevada coincidencia entre el rendimiento en una situación anterior y el que se tendrá en la situación prevista, se consigue una estimación bastante precisa del rendimiento futuro.

Esta técnica además de centrarse en el principio de que todo comportamiento anterior predice el comportamiento futuro, contempla un concepto práctico para la persona que aplica dicha técnica, y es conocido como concepto STAR, que a continuación se explica.<sup>13</sup>

13 El "Modelo STAR" describe los componentes básicos de la entrevista por competencias, mismo que fue presentado en el curso de Certificación brindado por la organización en la que se presentó dicha investigación



## 4.4.1 CONCEPTO STAR

Tabla 9

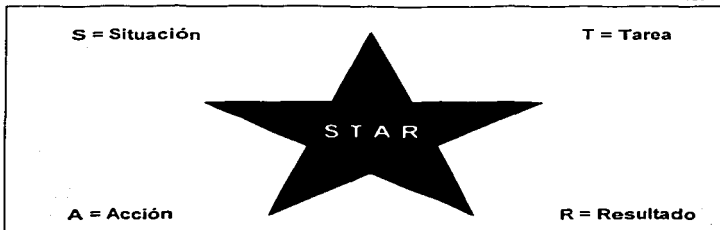


Fig. Manual Curso de Certificación de Entrevistas por Competencias, 2002

Como el lector puede observar, este concepto, toma sus iniciales como nombre y principales descriptores. El concepto está compuesto de 4 factores principales, todos y cada uno de ellos enfocados al descubrimiento del comportamiento esperado por el entrevistador.

El primero de ellos; la SITUACIÓN, es el factor que corresponde al momento en el que el comportamiento se presentó. Puede ser una petición del Jefe inmediato para la resolución de algún problema, o un proceso claro de investigación por parte del empleado nacido de la necesidad que el detectó al estar frente a determinada problemática, o una situación de asignación de proyectos, etc. Es el momento y todo lo que lo acompaña, una orden, una asignación, una petición, etc.

El segundo de los factores, es la Tarea, que tiene que ver más con los pasos a realizar para tomar las acciones pertinentes. Tiene que ver con la planeación que se dio para tomar acciones.

#### **CAPÍTULO IV**

#### **DESCRIPCIÓN DE INSTRUMENTOS**

El siguiente factor, la ACCION, se refiere a todas aquellas iniciativas realizadas por el individuo al enfrentarse a la resolución de un problema o conflicto. Son todos aquellos esfuerzos físicos y mentales que tuvieron que realizarse durante la situación previamente planteada para ser resuelta. Puede notarse aquí gran parte del comportamiento solicitado por el entrevistador, desde el Trabajo en equipo, el servicio al cliente, y la capacidad negociadora que posee el examinado.

Sin embargo, todas las acciones y comportamientos mostrados no se ven del todo completos, si todos los esfuerzos tomados no llevaron al individuo a obtener un resultado de ello.

Por lo tanto, el siguiente factor, es el RESULTADO, y tiene que ver con aquellos beneficios generados por los esfuerzos realizados. Así si se trata de una persona ocupando un puesto en el área comercial, sus esfuerzos por un lado van encaminados a la satisfacción del cliente y sus resultados se verán reflejados en el volumen de ventas obtenidos, en la cartera vencida que tiene, y factores que permiten cuantificar ese comportamiento.

Toda entrevista conductual o por competencias para su correcta aplicación debe contar con una serie de pasos previamente definidos, los cuales se describen en dos fases principales.

TESIS CON  
FALLA DE CUMPLIR

**4.4.2 FASES DE LA ENTREVISTA CONDUCTUAL****1. Preparación de las Entrevistas Conductuales**

- a) **Planificación y Coordinación de entrevistas:** En donde el área de Recursos Humanos designa un coordinador de entrevistas por candidato. Definiendo los horarios, la logística y las competencias a evaluar por cada participante entrevistador.
- b) **Preparación del Conjunto:** Se refiere principalmente a la atmósfera en la que se llevará la entrevista, evitando los distractores. El sonido del teléfono, las interrupciones, el ruido excesivo. Que en el lugar se pueda generar un ambiente cordial y de confianza entre entrevistador-entrevistado.
- c) **Preparación para la Entrevista:** Una vez definido el lugar, el entrevistador y los horarios. Se debe elaborar la guía de entrevista, haciendo uso previo del diccionario de competencias, eligiendo aquellas más relevantes a cada área funcional y posición.

**2. Preparación de las Entrevistas Conductuales**

- a) **Apertura.** Una vez estando todo listo, se debe establecer un ambiente que propicie el intercambio de información relevante. Para lo cual el entrevistador debe realizar una presentación personal cordial, haciendo uso del Rapport y la empatía como factores determinantes para "romper el hielo" y generar un nivel de confianza mayor con el entrevistado.

- b) Transición a Preguntas Estructuradas. En este paso, se define la manera en la que será tratada la entrevista, el tiempo de duración. Así como preguntas de validación de datos académicos, fechas de ingreso en los trabajos, motivos de separación, etc.
- c) Preguntas Conductuales Estructuradas. En este momento, el entrevistador, está listo con su guía de entrevista con las preguntas de las competencias definidas al momento.

Y antes de iniciar se explica al entrevistado el tipo de preguntas a realizar, a fin de que se aclare que las respuestas esperadas deben ser precisas en su narración. Estas preguntas, están dirigidas a investigar ejemplos completos de comportamiento relacionados a la competencia. Por lo que no se espera del candidato respuestas con monosílabos. El tipo de preguntas que se realizan son:

- Describa una situación en la que tuvo que coordinar un equipo de trabajo
  - Deme un ejemplo de una situación en la que insistió demasiado para lograr algo
  - Hábleme de una oportunidad en la que haya tomado una decisión considerando las diferentes partes interesadas.
- d) Responda Preguntas del entrevistado. Sin lugar a dudas, estos procesos internos de identificación de talento, generan en los examinados, ansiedad que debe ser controlada por el equipo de recursos humanos. Por lo que se debe estar preparado para recibir cuestionamientos y así mismo la capacidad para responder con contundencia.

#### **CAPÍTULO IV**

#### **DESCRIPCIÓN DE INSTRUMENTOS**

- e) Cierre. Una vez que el proceso ha sido aclarado, se indica al entrevistado que la sesión esta próxima a su fin. Es importante que tanto entrevistado como entrevistador hayan agotado el tiempo con información relevante para ambos. Esto quiere decir, que el entrevistador no se haya quedado con dudas respecto del individuo. Y que el entrevistado haya sentido haber tenido la oportunidad de comentar los aspectos más relevantes de su trayectoria profesional.

La evaluación de las competencias de un candidato se debe hacer al finalizar la entrevista. Se deben revisar, de manera inmediata, las notas que se tomaron, realizando un balance general entre las fortalezas y debilidades sobre la base de los resultados. Y finalmente comparar las fortalezas y debilidades con la escala conductual de cada competencia.

TESIS CON  
FALLA DE LENGUAJE

## **CAPÍTULO IV**

### **DESCRIPCIÓN DE INSTRUMENTOS**

#### **4.5 Descripción de la Evaluación de desempeño utilizada en la Investigación**

A continuación el lector podrá observar las bases generales sobre las cuales se integra la evaluación del Desempeño utilizada en este trabajo de investigación. Es importante mencionar que por el carácter confidencial de la herramienta habrá aspectos que no se detallarán.

La organización en la cual se realizó toda la aplicación se preocupa constantemente porque su plataforma de Recursos Humanos, sea punta de lanza para la implementación de nuevas y mejores estrategias de administración de talento. Iniciando este tipo de procesos en 1998, con un análisis interno a nivel global y de la comparación con empresas de clase mundial, a fin de apoyar el desarrollo personal y profesional de cada uno de sus empleados.

Ellos definen su evaluación como "el proceso que permite medir el desempeño en función de los logros y desarrollo del empleado dentro de la organización. Basándose en la identificación de metas y objetivos que se espera se deben cumplir en un periodo determinado, en el desarrollo de competencias y en el análisis del grado de dominio y madurez que se demuestre en la posición actual. Además vincula, las actividades diarias, características personales, cualidades y potencial con la estrategia del negocio, impulsando de esa manera el crecimiento individual, los valores organizacionales y el logro de la Misión y principios de la empresa.

Entre los principales objetivos que tiene esta herramienta se encuentran:

- Alinear el comportamiento y los resultados de los empleados con la estrategia del negocio.
- Motivar la comunicación directa en la retroalimentación y guía por parte del supervisor.
- Administrar los Recursos Humanos sobre la base de las Competencias.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

#### **CAPÍTULO IV**

#### **DESCRIPCIÓN DE INSTRUMENTOS**

- Medir el desempeño y potencial de los empleados en sus roles actuales.
- Vincular la evaluación con el desarrollo profesional de cada individuo.
- Aplicar un criterio homogéneo de administración del talento en toda la organización.
- Asegurar un enfoque práctico y sencillo del proceso.

Dado que la puntuación que se maneja en este trabajo solamente comprende el resultado global del cumplimiento de objetivos en el año, a continuación se explicará cada uno de ellos.

En la organización, cada departamento, área o gerencia tiene la responsabilidad de determinar los objetivos de desempeño que habrán de alcanzar sus empleados durante el año en curso. Al hacerlo, se debe asegurar que los objetivos individuales estén relacionados con los planes de negocio de la compañía.

El establecimiento de objetivos, se discute y acuerda en reuniones del supervisor con cada uno de sus colaboradores, ya que él es el responsable de evaluar al término del año a su equipo de trabajo.

Estos objetivos cumplen el requisito de ser claros, relevantes, cuantificables, desafiantes y orientados a resultados. Por lo que se comenta que en la medida en que los objetivos que se establezcan sean más específicos y se puedan mostrar evidencias de su cumplimiento, existirán suficientes bases para evaluar los logros de los empleados, eliminando cualquier confusión.

#### **CAPÍTULO IV**

#### **DESCRIPCIÓN DE INSTRUMENTOS**

Existen tres tipos de objetivos claves para la organización:

- a) **Funcionales.** Se refieren a las responsabilidades inherentes al puesto que se desempeña y el área a la que se pertenece.
- b) **De Mejora:** Se refieren a las actividades dirigidas a la innovación y mejora de procesos y prácticas relativas al área funcional.
- c) **De Desarrollo:** Son las actividades de desarrollo personal y profesional que contribuyen a la mejora del desempeño.

Es importante aclarar que el resultado obtenido para esta tesis, es el promedio de la calificación obtenida en los tres tipos de objetivos. Por lo tanto únicamente se tomó el resultado global.

Estos resultados son obtenidos de las dos revisiones semestrales que se hace de la herramienta. En donde el Jefe y el evaluado, establecen cada uno su punto de vista respecto de la calificación a asignar, en donde se tienen cinco criterios a elegir uno por cada objetivo planteado. El sistema emplea fórmulas estadísticas, tomando en consideración el peso asignado a cada objetivo y a la calificación otorgada, así como un porcentaje destinado al resultado dado por el Jefe y otro a la autoevaluación, dando al final un puntaje máximo de 4 y mínimo de cero por cada uno de los objetivos, y uno global resultante del promedio de los objetivos funcionales, de mejora y de desarrollo.

TESIS CON  
FALLA DE GOBIERNO



## CAPÍTULO V

### METODOLOGÍA

87  
TELECOM  
FALLA DE ORIGEN

**5.1 Planteamiento del Problema**

El mundo laboral está evolucionando a pasos agigantados, el Factor Humano, dentro de las organizaciones juega un papel doblemente esencial en el alcance de los objetivos del negocio propuestos por la Dirección de la compañía. Es por ello que el equipo Staff de Recursos Humanos, debe afrontar con análisis y visión de negocio, el reto que implica asesorar en esta materia y en la toma de decisiones a las personas que ocupan puestos clave en la organización.

Es por ello que el objeto de estudio de la presente investigación se identifica bajo el siguiente argumento:

**El proceso de utilizar una batería de instrumentos consistentes que permiten la medición de habilidades específicas, además de una técnica contemporánea de entrevistas por competencias, reflejan una metodología innovadora para la identificación de Talento Interno al influir en la detección de características de comportamiento que sirven para proyectar un éxito probable en el desempeño de una función de mayor responsabilidad.**

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## 5.2 Hipótesis de Investigación

En la actualidad los conceptos de Gestión de Talento, Inteligencia Emocional, capacidad de innovar y la importancia de contar con un segundo idioma están presentes con mayor fuerza en empresas multinacionales que en las nacionales. La importancia que implica tener dentro de las filas de trabajo a gente que conozca claramente sus habilidades emocionales, de aprendizaje, de comunicarse y técnicas son diferenciales respecto de otras organizaciones.

Es por ello que tomando en cuenta las demandas actuales del profesional con talento, se han elegido los puntajes obtenidos del instrumento que mide Inteligencia emocional para dar una descripción de las competencias de los profesionales que integran dicha muestra, así como los puntajes obtenidos en la prueba de Agilidad Mental, que establecerá el nivel que tiene cada uno de ellos, y en su totalidad para aprender, así como los resultados de la Evaluación del Test of English for International Communication.

Así, para dar mayor claridad al lector, las presentes hipótesis del presente estudio son las siguientes:

**H<sub>0</sub>: No existe diferencia significativa entre los resultados de la Evaluación del Desempeño en el Grupo de Alto Potencial, respecto de los resultados de los Grupos de Mediano y Bajo potencial, detectados con el Proceso de Identificación de Talento Interno (Wonderlic, EQI, TOEIC, Entrevista Conductual y Sesiones con Directores)**

**H<sub>1</sub>: Existe diferencia significativa entre los resultados de la Evaluación del Desempeño en el Grupo de Alto Potencial, respecto de los resultados de los Grupos de Mediano y Bajo potencial, detectados con el Proceso de Identificación de Talento Interno (Wonderlic, EQI, TOEIC, Entrevista Conductual y Sesiones con Directores)**

## 5.2 Tipo de estudio

La presente investigación tiene como objetivo primordial describir en un periodo determinado de tiempo, la primera fase de un Modelo de Gestión de Talento Interno, la Identificación, a fin de encontrar y dar sentido al esfuerzo que en lo subsiguiente deberá realizar la organización para mantener una Banca de Liderazgo fortalecida. Dicho estudio se conoce como Descriptivo, Transversal. Haciendo uso de la correlación estadística para detectar si existe relación entre dos variables, (Potencial Identificado y nivel de resultados en la Evaluación de desempeño). A través de la comparación de la Media de tres grupos (Alto, Mediano y Bajo Potencial). Con ello, se pretende demostrar que la gente con Talento, aquellos que demostraron poseer un Potencial mayor, cuentan con un mejor resultado en su trabajo diario, además de los pasos necesarios que se dieron para alcanzar dicho resultado.<sup>14</sup>

## 5.4 Definición de variables

Como se ha establecido anteriormente, la idea es descubrir la relación existente entre dos variables, el Potencial detectado bajo la propuesta de Identificación de Talento Interno (Variable independiente) y los resultados obtenidos en la Evaluación del Desempeño (Variable dependiente).

Para dar mayor claridad a cada una de estas variables a continuación se definen:

## 5.4.1 Definición Conceptual

**VARIABLE INDEPENDIENTE:** Nivel de Potencial detectado bajo la propuesta de IT

Definición Conceptual: Se refiere a cada una de las habilidades detectadas que representan una ventaja competitiva para Cemex, entre las que destacan Inteligencia Emocional, Agilidad Mental y el Dominio de un segundo idioma. En conjunto con todos y cada uno de los comportamientos de éxito observados en la Entrevista Conductual que son predictores de resultados de éxito en el trabajo.

**VARIABLE DEPENDIENTE: Resultado en Evaluación del Desempeño**

Definición Conceptual: Promedio Individual alcanzado durante el año anterior, que sirve de parámetro de logros organizacionales y personales que benefician a la organización en la ejecución de sus planes de negocio. Se dividen en Funcionales, de Mejora Continua y de Desarrollo.

## 5.4.2 Definición Operacional

**VARIABLE INDEPENDIENTE: Nivel de Potencial detectado bajo la propuesta de IT**

Definición Operacional: Clasificación de los grupos en tres niveles: Alto, Mediano y Bajo potencial conforme a los criterios establecidos de acuerdo a las puntuaciones obtenidas en los instrumentos (TOEIC, WPT y EQ-1)

**VARIABLE DEPENDIENTE: Resultado en Evaluación del Desempeño**

Definición Operacional: Puntaje bruto obtenido del proceso de Evaluación de desempeño aplicada al término del año 2001 en la organización.

14 El tipo de estudio, se refiere principalmente a la manera en la que se aborda la investigación, y después de revisar conceptos básicos de Metodología de Investigación, y concentrar la idea en el argumento sustantivo de esta tesis. Se entiende que la principal tarea ha sido describir el proceso, para finalmente establecer comparativamente la correlación existente entre las variables ya descritas.

## 5.5 Descripción de los sujetos

La muestra se integró de 100 sujetos de diferentes regiones de la organización, todos con un nivel de responsabilidad intermedio. En las siguientes páginas se observará un perfil general de la muestra de esta investigación.

En la muestra el 88% estuvo integrada por hombres y el 12% por mujeres.

Tabla 10

	Número	Porcentaje
HOMBRES	88	88%
MUJERES	12	12%

A continuación se presentan tablas de datos representativos de la muestra.

Tabla 11

EDAD PROMEDIO	
	35 años
Mínima	24 años
Máxima	49 años

Es importante mencionar que en la investigación, no se tomó en cuenta ni la escolaridad, nivel sociocultural, ni la antigüedad en los puestos. Ya que lo que se detectó fue el nivel de potencialidad por medio de los factores de medición planteados por la organización.

Asimismo, otro dato importante es mencionar que estos 100 sujetos fueron elegidos por la recomendación directa de cada uno de los Jefes de las áreas funcionales, considerados como los mejores en su puesto, con la metodología anterior.

A continuación se presentan una serie de tablas, que representan la distribución de los sujetos de acuerdo a la zona geográfica, así como la Vicepresidencia a la que

**CAPÍTULO V****METODOLOGÍA**

pertenecen. Y la distribución por puestos que desempeñan. Con estos tres factores se pretende dar un panorama global de la muestra así como el tipo de plaza y posición en donde los sujetos llevan a cabo sus labores y con ello la consecución y alcance de los objetivos planteados.

Los sujetos que formaron la muestra se ubican en su mayoría en el Distrito

Tabla 12

DISTRIBUCIÓN POR ZONA GEOGRÁFICA		
Estados	Número	Porcentaje
DF	46	46%
EDO. MEX	22	22%
GUERRERO	10	10%
PUEBLA	10	10%
QUERÉTARO	12	12%

Federal con 46 individuos, la ubicación que le sigue en número de personas es el Estado de México con sus diferentes representaciones con 22 personas, Querétaro con 9 sujetos y finalmente Guerrero y Puebla con 10 personas cada uno.

En la siguiente Tabla se representan la Distribución de la Muestra de acuerdo a la Vicepresidencia a la que reportan.

Tabla 13

DISTRIBUCIÓN POR VICEPRESIDENCIA		
Estados	Número	Porcentaje
AD	2	2%
CM	23	23%
CT	30	30%
LT	19	19%
OP	24	24%
PYM	2	2%

Como se puede apreciar, la Vicepresidencia con mayor representación en el proceso, fue la Vicepresidencia de CT con 30 personas, seguida de la VP de OP con 24 y la VP CM con 23 como principales fuentes.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

En la última tabla se presenta la Distribución de la muestra por puestos ocupados, dentro de la organización

Tabla 14

DISTRIBUCIÓN POR PUESTOS/PLAZAS		
Puesto	Plazas	Porcentaje
Representante de Ventas	19	72%
Coordinador de Mantenimiento	7	
Vendedor	6	
Jefe de Ventas	5	
Jefe de Tráfico	5	
Jefe de Ventas	5	
Auxiliar de área	4	
Jefe de Control de Calidad	3	
Jefe de Mantenimiento	3	
Jefe de Soporte	3	
Jefe de Operaciones	2	
Coordinador de Laboratorio	2	
Coordinador de Operación	2	
Coordinador de Proceso	2	
Asesor de Ingeniería de Planta	2	
Asesor de Mantenimiento	2	
Otro	28	28%

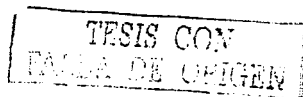


**5.6 Criterios de Selección Grupos de Potencial**

Para fines propios de esta investigación, el trabajo que se hizo con los resultados generados en el archivo maestro con los cien sujetos, consistió en la definición de criterios para la clasificación de los grupos en: Alto Potencial (A), Mediano Potencial (M) y Bajo Potencial (B).

Dicha clasificación se realizó tomando en cuenta únicamente los puntajes brutos obtenidos de los instrumentos que arrojaban un valor numérico, tal es el caso del Wonderlic, EQ-I y TOEIC.

Con estos datos, se utilizó de base el criterio organizacional de los resultados esperados para ser considerado viable para promoción para el grupo de Alto Potencial. Los otros dos criterios se llevaron a cabo de acuerdo a la base propuesta por los editores de Wonderlic y EQ-I, en donde se establecen los niveles esperados promedio para el desempeño, y los de bajo desempeño. Adicionalmente se crearon una serie de reglas para considerar a un individuo dentro de un grupo u otro. A continuación se detallan los criterios y las reglas esperadas.



## 5.6.1 Grupo de ALTO POTENCIAL

Alto Potencial	
WONDERLIC	27 ó más
TOEIC	730 ó más
EQI	90 a 125

Para ser considerado dentro del grupo de alto potencial para esta investigación, se debe cumplir con tener un puntaje mínimo de 27 en el instrumento de Wonderlic, contar además con un puntaje dentro del rango de 90 y 125, en EQ-I, y adicionalmente tener un score mínimo de 730 puntos en el examen de TOEIC. Cuando se cumplen con los dos primeros requisitos, y el último no se cumple, es necesario observar si el puntaje de TOEIC, está dentro del rango de 45 puntos abajo (685 puntos). Esta cantidad fue elegida ya que el parámetro del instrumento no hace distinción entre las habilidades que posee un individuo entre 685 y 730.

En teoría los individuos que cumplan estos requisitos, se observan como personas que se preocupan por mantener un nivel de actualización constante y por poseer habilidades de agilidad mental que soportadas con la capacidad de controlar emociones y conocerse a sí mismo les permiten tomar decisiones acertadas para el grupo y el negocio en el que participan. Además son personas que pueden ser consideradas para acciones que impacten en un intercambio de información global con otros países por su conocimiento del idioma.

Dichos criterios fueron validados con la gente del Staff y los consultores que participaron en la elaboración de todo el concepto.

## 5.6.2. Grupo de MEDIANO POTENCIAL

Mediano Potencial	
WONDERLIC	23 a 26
TOEIC	610 a 729
EQI	80 a 89

Para ser considerado dentro del grupo de Mediano Potencial, el individuo debe cumplir con un puntaje mínimo de 23 en Wonderlic, 80 puntos en Habilidades de Inteligencia Emocional, y un score de 610 puntos mínimo en el TOEIC. Sin embargo también puede ser considerado dentro de este grupo cuando, sus resultados en Wonderlic y EQI son mayores al determinado por los criterios anteriormente descritos, pero que su puntuación en TOEIC es menor a 45 puntos.

Dicha interpretación global de este grupo, es que se caracteriza por tener un nivel adecuado de actualización, posee habilidades emocionales que permiten brindar estabilidad al área a la que pertenecen con aportaciones de valor. Y que contemplan el esfuerzo como algo fundamental para su desarrollo. Cabe destacar que en el tiempo, una vez aplicadas las acciones de desarrollo, las personas con mejores resultados podrán formar parte del grupo de Alto Potencial.

## 5.6.3 Grupo de BAJO POTENCIAL

Bajo Potencial	
WONDERLIC	22 ó menor
TOEIC	809 ó menor
EGL	80 ó menor

Este grupo se conforma por aquellos individuos que obtuvieron una puntuación muy inferior en dos de las tres herramientas que componen la batería, respecto los requerimientos del grupo de Alto Potencial.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**CAPÍTULO V**

**METODOLOGÍA**

**5.7 Descripción del Procedimiento de Identificación de Talento Interno**

En este apartado se tratará el tema de una manera en la que el lector, identifique de manera precisa, cada una de las etapas que integró este proceso de Identificación de Talento Interno. se plantea un apartado con cada uno de los pasos ocurridos y los puntos más relevantes que lo conformaron. Posteriormente, se explicará cada uno de estos puntos a detalle.

En el siguiente cuadro se observa de manera general, cada una de las principales

Tabla 15

ACTIVIDADES	IDENTIFICACIÓN DE TALENTO INTERNO OBJETIVO	RESPONSABLES	RESULTADO
<b>SELECCIÓN DE LOS SUJETOS A EVALUAR</b>	Identificar a los empleados que por recomendación de sus jefes inmediatos son considerados como gente con potencial y a su vez por sus actitudes o resultados en su área funcional, que se encuentran en el nivel requerido para participar del proceso de evaluación de desempeño y cuente con planes de desarrollo individual.	Directores de área Staff de Recursos Humanos y evaluados Sus representantes de área	Se define la muestra participante de este proceso de identificación de talento interno
<b>LLEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN</b>	Realizar sesiones de desarrollo de instrumentos (Cuestionario, EQ, TCEC) de 3 horas y cuarenta minutos de duración.	Staff de Recursos Humanos	Se realiza información de los 100 sujetos elegidos de la muestra
<b>SECCIÓN DE ENTREVISTAS POR COMPETENCIAS</b>	Aplicar 100 entrevistas de 45 minutos cada una para conocer aquellos competencias más consistentes en cada uno de los evaluados	Staff de Recursos Humanos	Resultados de Competencias (Tres por puesto de acuerdo a niveles de áreas funcionales)
<b>PROCESO DE ANÁLISIS DE DATOS</b>	Calificar de cada uno de los instrumentos realizados, realizando una matriz de resultados luego de instrumentos, como del resultado global asignado para las entrevistas por parte de Recursos Humanos. Contrastando estos resultados individuales con los resultados demandados por la organización, elaborando una clasificación global de empleados con el Mapeo de Potencial, el equipo Staff de Recursos Humanos, discute los resultados esperados y la clasificación resultante para la gerencia considerando para Banca de Liderazgo.	Staff de Recursos Humanos	Elaboración de Mapeo de Potencial de los Sujetos evaluados y considerados para Banca de Liderazgo
<b>RETROALIMENTACIÓN DIRECTORES DE ÁREA</b>	Con el Mapeo de Potencial, el equipo Staff de Recursos Humanos, discute los resultados esperados y la clasificación resultante para la gerencia considerando para Banca de Liderazgo.	Directores de área Staff de Recursos Humanos	Adecuaciones al Mapeo de Potencial y Banca de Liderazgo
<b>TALLERES EXPLICACIÓN INSTRUMENTOS</b>	Presentar en una sesión de 2 horas, las habilidades medidas durante el proceso de Sesión de Instrumentos.	Staff de Recursos Humanos	Se da inicio a las actividades de retroalimentación de empleados
<b>REPORTES DE RESULTADOS A LOS INTERESADOS</b>	A las personas interesadas en recibir sus resultados, se les envía un reporte personalizado, con los detalles más relevantes de cada instrumento así como acciones de desarrollo viables para aplicar su conocimiento personal y profesional.	Staff de Recursos Humanos	Entrega de reportes
<b>RETROALIMENTACIÓN TALENTO INTERNO</b>	A aquellos personas que requieren obtener más detalle de sus resultados, se les brinda sesiones de retroalimentación personalizadas, de una hora, para brindarles detalles de sus áreas y brindarles un feedback de acciones viables a aplicar en el desenvolvimiento personal y profesional.	Staff de Recursos Humanos	Cambios internos Solicitudes por la muestra Entrevistas

**TESIS CON FALLA DE COPIEN**

## CAPÍTULO V

## METODOLOGÍA

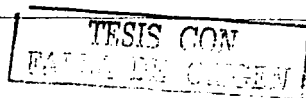
actividades desarrolladas en el Proceso de Identificación de Talento Interno. Cabe aclarar, que la autorización recibida para la elaboración de este trabajo de tesis, tuvo como restricción nombrar aquellas partes sustentantes y de más rigor y valor para la organización. Es por ello que en el proceso de evaluación, se ha dejado fuera una de las herramientas principales utilizadas en el sistema, así como los resultados globales obtenidos en las entrevistas y las competencias clave evaluadas por cada área funcional.

Contemplando lo anterior, a continuación se describirá cada una de las actividades con el detalle permitido, a fin de aclarar los puntos más relevantes de este proceso de Identificación de Talento Interno.

### 5.7.1 Descripción detallada de las etapas de Talento Interno

#### **ETAPA 1. SELECCIÓN DE LOS SUJETOS A EVALUAR**

Dada la necesidad de reconocer las habilidades que poseen los integrantes de la organización, y tomando en consideración el tiempo y esfuerzo invertido para dicha tarea. Se dispuso realizar una división de esfuerzos y separar a las 500 personas de la región que son parte del proceso de Evaluación de Desempeño, en grupos de 100 personas cada grupo, trabajado en tiempos distintos en sesiones de aplicación de instrumentos y levantamiento de información. Es por ello que se le dio prioridad a aquellos primeros 100 individuos, que son considerados por sus jefes inmediatos como gente que agrega valor a la organización, ya sea por sus resultados mostrados en sus actividades diarias. Así como por las actitudes mostradas en su desempeño. En esta selección no hubo un criterio definido, únicamente se tomaba en cuenta la recomendación que el supervisor realizaba de cada uno de sus colaboradores.



La orientación del equipo Staff de Recursos Humanos, se enfocó únicamente a proporcionar las instrucciones para generar el cuadro de arranque para el levantamiento de información.

**ETAPA 2. LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN**

Con los primeros 100 sujetos (integrantes de esta muestra de estudio), se propusieron 10 grupos de aplicación en las distintas regiones. El orden de aplicación, se definió sobre la base del esfuerzo requerido para la ejecución del instrumento. Así se inició dicha aplicación con el siguiente orden: Wonderlic - EQ-I - TOEIC.

Previamente, el equipo Staff de Recursos Humanos, realizó invitaciones personalizadas a cada uno de los participantes de este proceso. Llevando un registro de las confirmaciones de los posibles participantes a las sesiones. Así se controlaba el cupo de cada grupo, hasta terminar con los 100 sujetos.

La persona encargada de llevar el proceso de aplicación de Instrumentos, siempre fue una persona entrenada y con la responsabilidad que su puesto le otorgaba, para llevar a cabo dicho proceso. Por lo que se cuidó sobremanera, el carácter exigido de cuidados para la aplicación de instrumentos. Dando siempre la misma Instrucción para cada uno de ellos, y respetando los tiempos de inicio y término para cada instrumento. Conservando la característica de situación experimental estandarizada que todo test debe cumplir, para que el comportamiento medido sea el que se quiere medir.

**ETAPA 3. SESIÓN DE ENTREVISTAS POR COMPETENCIAS**

Siguiendo el orden planteado por la metodología descrita para esta técnica, se realizaron previamente las divisiones de las competencias a medir de acuerdo al área funcional a la que pertenece cada individuo. Se dispuso un lugar cerrado y sin interrupciones para dicha entrevista. Además se acordó que en el mismo día de aplicación de instrumentos, se daría el proceso de entrevista. Por lo que siempre había 3 personas del equipo Staff de Recursos Humanos, apoyando a esta labor de entrevistas. Todos con la certificación organizacional de entrevistador por competencias. Al final cada uno emitió un resultado por cada competencia medida, y uno global de acuerdo a la clasificación planteada por el equipo.

Este proceso además de permitir conocer aquellos comportamientos relevantes de cada sujeto, dispuso en la organización un ambiente de apertura, en donde se conocía cercanamente a las personas que se encuentran en la operación diaria y las inquietudes que muestran respecto su desarrollo, iniciativas y descontentos.



**ETAPA 4. PROCESO DE ANÁLISIS DE DATOS**

Este proceso da inicio con la calificación de cada uno de los instrumentos aplicados. Bajo las técnicas dispuestas en el apartado de instrucciones para calificación e interpretación de resultados. Una vez obtenidos los cuatrocientos resultados, se elaboró un archivo maestro que contemplaba cada resultado individual. Posteriormente, con instrucciones dispuestas por los ejecutivos del equipo, se realizó una serie de cálculos de adecuación que brindaba el resultado general, como base para la elaboración de los Mapas de Potencial por área, y las personas que podían ser integrantes de la Banca de Liderazgo del año en curso. (Estos procesos son de suma confidencialidad, por lo que no se detalla mayor información al respecto)

**ETAPA 5. RETROALIMENTACIÓN DIRECTORES DE ÁREA**

Hasta este momento se cuenta con el resultado del equipo de Recursos Humanos, pero el ejercicio no se vería en avance si este paso es omitido. En una sesión dispuesta por el equipo de Recursos Humanos, y cada uno de los Directores de las áreas funcionales, se presentó la validación del mapa de potencial. En donde se establecía la propuesta de Recursos Humanos. Sin embargo, el objetivo de dicha sesión era sentar acuerdos entre ambas partes a fin de definir cuál sería la Banca de Liderazgo para el siguiente año. Se tomó en consideración la opinión emitida por ambas partes, resultando en cambios en el Mapa propuesto, tanto para aquellos que habían sido considerados por el equipo de Recursos Humanos, y que no habían sido tomados en cuenta por el Director y viceversa.



## CAPÍTULO V

## METODOLOGÍA

Este encuentro además, abre camino en esta organización para que la función de Recursos Humanos, se convierta en una función que asesora y atiende las demandas de sus clientes internos.

### ETAPA 6. TALLERES DE EXPLICACIÓN DE INSTRUMENTOS

El compromiso adquirido por la organización y el equipo, era proporcionar retroalimentación de los resultados, no sólo a las cabezas de área, sino a aquellas personas que participaron del proceso. Ya que en años anteriores, dichos procesos se ligaban a las reducciones de la plantilla organizacional, como parte de la ideología natural que se da en las empresas. Es por ello que se llevó a cabo un taller para explicar cuáles son las bases de cada instrumento, y qué tipo de habilidades se detectan con cada uno de ellos.

Se generó un compromiso de participación únicamente con las personas interesadas en recibir sus resultados. Este taller tenía el propósito además de ser requisito para la entrega del reporte de resultados personalizado.

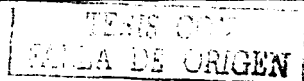
### ETAPA 7. RETROALIMENTACIÓN TALENTO INTERNO

El equipo Staff de Recursos Humanos, una vez certificado en los procesos de Retroalimentación, brindó estas sesiones personalizadas a aquellas personas interesadas en este proceso enriquecedor. El objetivo primordial, se centraba en la idea de dar una explicación a fondo de los resultados obtenidos de la persona participante de esta sesión. Resaltando las Fortalezas y Posibles áreas de oportunidad, hasta llegar conjuntamente al desarrollo de actividades enfocadas a trabajar los puntos que el sujeto considera como determinantes para su Plan de Desarrollo individual.

## CAPÍTULO V

## METODOLOGÍA

El proceso de Identificación de Talento Interno, tomó aproximadamente 9 meses, en la definición de toda la estrategia de ataque, definición de instrumentos, pesos asignados a cada factor y la certificación del equipo de Recursos Humanos en cada una de las técnicas aplicadas. Es un proceso muy profesional, que implica el esfuerzo genuino de cada uno de los participantes. Por lo que no se recomienda tomar a la ligera la descripción anterior.



**CAPÍTULO VI**  
**ANÁLISIS DE RESULTADOS**

TESIS CON 406  
FALLA DE OXIGEN

**CAPÍTULO VI**

**ANÁLISIS DE RESULTADOS**

**6. Descripción de los sujetos por potencial detectado**

A continuación se presentan las matrices de conformación de cada grupo y se describirá cada uno de estos de acuerdo a los criterios previamente explicados.

**GRUPO DE ALTO POTENCIAL**

Tabla 16

Género	PUESTO	OP	ED	Institución	TOE	FOJ	EDAD	
5	H	REPRESENTANTE DE VENTAS	CM	DF	27	765	104	31
22	M	REPRESENTANTE DE VENTAS	CM	DF	27	900	96	25
44	M	ASISTENTE DE JEFE	CT	DF	27	945	123	28
70	H	JEFE DE CENTRO	LT	GUERRERO	27	645	112	25
90	H	ASESOR EN INGENIERIA EN PROYECTOS	OP	EDO MEX	27	805	97	32
95	H	ASESOR	AD	DF	28	715	109	32
82	H	COORDINADOR ADMINISTRATIVO	OP	EDO MEX	29	775	133	29
99	H	ASESOR DE MARKETING	PYM	DF	29	830	112	27
6	M	REPRESENTANTE DE VENTAS	CM	DF	29	720	108	29
2	H	REPRESENTANTE DE VENTAS	CM	GUERRERARO	30	895	111	28
12	H	REPRESENTANTE DE VENTAS	CM	GUERRERARO	30	810	100	36
26	H	VENDEDOR	CT	GUERRERARO	30	820	105	49
68	H	JEFE DE TRAFFIC	LT	DF	31	685	125	27
1	H	REPRESENTANTE DE VENTAS	CM	PUEBLA	32	750	98	32
8	H	REPRESENTANTE DE VENTAS	CM	PUEBLA	32	755	104	30
69	H	COORDINADOR AREA	LT	DF	32	790	109	26
100	M	JEFE DE MARKETING	PYM	DF	32	785	109	26
29	M	REPRESENTANTE DE VENTAS	CM	GUERRERARO	33	945	117	25
34	H	JEFE DESPACHO	CT	DF	33	715	97	38
85	H	INGENIERO EN DESARROLLO	OP	EDO MEX	39	930	99	27

En la tabla anterior se presentan a los 20 sujetos que integran el grupo de Alto Potencial, caracterizándose por haber presentado los puntajes más elevados en cada uno de los instrumentos aplicados. Recuerde el lector, que se obtuvo ello a partir de los puntajes brutos resultantes. A continuación se presenta una tabla con los promedios obtenidos en cada evaluación.

DE LOS SUJETOS	
TOTAL SUJETOS	20
MEDIA WPT	80.7
MEDIA TOEIC	809.5
MEDIA EQI	107.65
MEDIA E (AGE)	81.8

CAPÍTULO VI

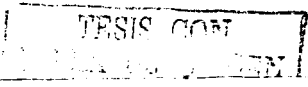
ANÁLISIS DE RESULTADOS

**GRUPO DE MEDIANO POTENCIAL**

Tabla 17

Categoría	PUR 5.10	EF	ED	EDUCACIONAL	EDM	EDM	EDM
3	M	REPRESENTANTE DE VENTAS	CM	GUERRERO	35	545	107
4	M	JEFE ADMINISTRATIVO	CM	DF	28	670	94
10	H	REPRESENTANTE DE VENTAS	CM	PUEBLA	30	320	103
11	M	REPRESENTANTE DE VENTAS	CM	GUERRERO	32	498	107
14	H	REPRESENTANTE DE VENTAS	CM	DF	34	465	106
15	H	REPRESENTANTE DE VENTAS	CM	DF	27	630	102
18	H	REPRESENTANTE DE VENTAS	CM	GUERRERO	33	675	113
19	H	REPRESENTANTE DE VENTAS	CM	GUERRERO	30	620	121
20	H	REPRESENTANTE DE VENTAS	CM	DF	26	786	95
21	H	REPRESENTANTE DE VENTAS	CM	DF	28	465	115
23	M	VENDEDOR	CT	DF	24	845	115
30	H	JEFE DE OPERACIONES	CT	DF	25	325	98
35	H	JEFE DE CONTROL DE CALIDAD	CT	GUERRERO	32	295	104
36	H	JEFE DE CONTROL DE CALIDAD	CT	PUEBLA	26	345	98
37	H	ANALISTA DE CONTROL DE CALIDAD	CT	GUERRERO	34	415	114
38	H	JEFE DE VENTAS	CT	GUERRERO	29	635	88
40	M	JEFE DE VENTAS	CT	DF	24	765	108
41	H	JEFE DE VENTAS	CT	DF	26	295	105
42	H	ALMACEN DE ABLA	CT	DF	28	450	82
45	H	ALMACEN DE ABLA	CT	DF	30	545	109
49	M	ALMACEN DE ABLA	CT	DF	25	655	110
55	H	JEFE DE PLAZA	CT	GUERRERO	25	650	57
58	H	JEFE DE TRAFICO	LT	DF	27	490	101
59	H	JEFE DE TRAFICO	LT	EDO MEX	31	5	103
61	H	JEFE DE TRAFICO	LT	GUERRERO	25	660	112
64	H	JEFE DE TRAFICO	LT	DF	31	440	100
65	H	JEFE DE TRAFICO	LT	DF	29	655	86
66	H	JEFE DE TRAFICO	LT	DF	23	700	102
70	H	JEFE DE TRAFICO	LT	DF	25	805	119
76	H	COORDINADOR DE MANTENIMIENTO	OP	PUEBLA	27	540	110
77	H	COORDINADOR DE MANTENIMIENTO	OP	PUEBLA	30	540	104
80	H	COORDINADOR DE MANTENIMIENTO	OP	EDO MEX	24	340	100
84	H	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	OP	EDO MEX	26	475	102
86	H	COORDINADOR DE PROCESOS	OP	EDO MEX	32	420	106
87	H	ASESOR DE MANTENIMIENTO	OP	EDO MEX	27	540	109
88	H	COORDINADOR DE MANTENIMIENTO	OP	EDO MEX	27	540	90
89	H	COORDINADOR DE MANTENIMIENTO	OP	EDO MEX	27	630	116
94	H	PROYAMAJAL DE SERVICIO	OP	EDO MEX	14	490	100
96	H	PROYAMAJAL DE SERVICIO	OP	EDO MEX	14	580	99
98	H	PROYAMAJAL DE SERVICIO	OP	EDO MEX	14	420	67
99	H	PROYAMAJAL DE SERVICIO	OP	EDO MEX	14	610	121
51	H	JEFE DE TRAFICO	LT	GUERRERO	25	715	99
53	H	JEFE DE TRAFICO	LT	EDO MEX	21	715	108
62	H	JEFE DE TRAFICO	LT	DF	19	715	112
17	M	REPRESENTANTE DE VENTAS	CM	DF	16	710	104

EDM 54 GRUPO MEDIANO	
TOTAL DE EDMS	45
ME DIA VENTAS	27
ME DIA TRAFICO	50.83
ME DIA EDU	104.11
ME DIA EDU	14.42



**CAPÍTULO VI**
**GRUPO DE BAJO POTENCIAL**
**ANÁLISIS DE RESULTADOS**

Tabla 18

Categoría	PUESTO	MP	ED	Inteligencia M.	TOEIC	EQU	EDAD
47	H JEFE DE TALLERES	CT	EP	12	500	105	33
29	H JEFE DE EDUCACION	CT	EP	14	365	106	43
40	H JEFE DE CENTRO	CT	EP	14	445	101	39
01	H MANTENIMIENTO PREVENTIVO	OP	EDO MEX	14	425	113	33
93	H COORDINADOR DE MANTENIMIENTO	OP	EDO MEX	16	480	90	38
57	H JEFE DE MANTENIMIENTO	LT	EP	17	405	113	42
50	H JEFE DE TALLER	CT	GUATEMALA	18	415	83	38
91	H COORDINADOR DE MANTENIMIENTO	OP	EDO MEX	18	445	93	35
95	H COORDINADOR DE LA ADMINISTRACION	OP	EDO MEX	18	475	107	45
32	H SUPERVISOR	CT	EP	19	385	97	35
62	H JEFE DE MANTENIMIENTO	CT	GUATEMALA	19	455	92	36
74	H JEFE DE TALLER	LT	PURULLA	19	365	124	40
13	H SUPERINTENDENTE DE TALLER	CM	EP	21	340	91	41
45	H SUPERINTENDENTE DE TALLER	CM	EP	21	340	93	34
46	H SUPERINTENDENTE DE TALLER	CT	EP	21	480	108	29
50	H JEFE DE TALLER	CT	EP	20	500	89	37
54	H JEFE DE TALLER	CT	GUATEMALA	20	295	86	36
72	H JEFE DE TALLER	LT	GUATEMALA	20	395	104	32
78	H COORDINADOR DE PROCESO	OP	EDO MEX	20	375	109	40
81	H ASesor DE MANTENIMIENTO	OP	EDO MEX	21	415	101	44
24	H JEFE DE TALLER	AL	EP	21	395	107	37
33	H JEFE DE TALLER	LT	EP	21	365	109	46
30	H SUPERVISOR	CT	GUATEMALA	21	620	105	36
7	H COORDINADOR	CM	EP	22	540	104	36
27	H JEFE DE TALLER	CT	GUATEMALA	22	365	109	35
64	H JEFE DE CENTRO	LT	PURULLA	22	625	111	29
97	H ASesor DE ADMINISTRACION	OP	EDO MEX	22	520	94	42
9	H SUPERINTENDENTE DE TALLERES	CM	PURULLA	23	650	106	32
31	H JEFE DE CONTROL DE CALIDAD	CT	EP	23	395	96	31
41	H SUPERVISOR	CT	EP	23	540	103	39
60	H COORDINADOR DE TALLERES	LT	GUATEMALA	23	670	119	37
63	H JEFE DE TALLER	LT	EP	23	640	97	35
66	H JEFE DE MANTENIMIENTO	LT	EP	23	625	106	38
75	H COORDINADOR DE MANTENIMIENTO	OP	PURULLA	23	515	99	47
83	H COORDINADOR DE LA ADMINISTRACION	OP	EDO MEX	23	480	95	40

DE LOS GRUPOS	
TOTAL SUJETOS	35
MEDIA WST	114.11
MEDIA TOEIC	468
MEDIA EQU	102
MEDIA EDAD	37.31

El lector puede observar que cada uno de los grupos fue obtenido aplicando los criterios anteriores, sin embargo para presentar un contraste fundamentado. Más adelante se presentará un análisis estadístico detallado.

TESIS CON  
FALLA DE COPIADO

**CAPÍTULO VI**

**ANÁLISIS DE RESULTADOS**

**6.1. Descripción de los sujetos por desempeño**

**GRUPO ALTO POTENCIAL Y RESULTADOS DE OBJETIVOS**

Tabla 19

Grupo	PLACENTA	ESTADO	CP	CD	OBJETIVOS	Edad
5	H	REPRESENTANTE DE VENTAS	CM	DF	2.6	31
22	M	REPRESENTANTE DE VENTAS	CM	DF	3	25
44	M	ASISTENTE DE AREA	CT	DF	3.34	20
73	H	JEFE DE CENTRO	LT	GUERRERO	2.65	25
90	H	ASISTENTE DE AREA DEL DEPTO DE	OP	EDU. MEX	3	32
25	H	ASISTENTE DE AREA	AD	DF	3.05	37
82	H	ASISTENTE DE AREA	OP	EDU. MEX	3.5	29
99	H	ASISTENTE DE VENTAS	PYM	DF	3.5	27
6	M	REPRESENTANTE DE VENTAS	CM	DF	3.4	29
2	H	REPRESENTANTE DE VENTAS	CM	QUERETARO	2.05	29
12	H	REPRESENTANTE DE VENTAS	CM	QUERETARO	2.4	36
26	H	ASISTENTE DE VENTAS	CT	QUERETARO	2.95	49
68	H	JEFE DE TRABAJO	LT	DF	2.7	32
1	H	REPRESENTANTE DE VENTAS	CM	PUEBLA	2.4	32
9	H	REPRESENTANTE DE VENTAS	CM	PUEBLA	3.05	30
69	H	COORDINADOR DE AREA	LT	DF	2.6	26
100	M	JEFE DE AREA DE TIENNA	PYM	DF	3.1	26
23	M	REPRESENTANTE DE VENTAS	CM	QUERETARO	3	25
34	H	JEFE DE AREA	CT	DF	3.05	38
85	H	ASISTENTE DE AREA	OP	EDU. MEX	3.4	27

Se puede observar a primera vista, que este grupo cuenta con resultados en objetivos muy consistentes. Los resultados de objetivos están siempre arriba del nivel esperado para cada uno de ellos. Siendo el promedio del grupo, con datos brutos de 3.012 de calificación grupal. Como resultado sobresaliente.

Cabe destacar que el nivel esperado para este tipo de gente en el desempeño de sus labores es un resultado de 2. Como se observa, no se encuentra ningún resultado debajo de este número.

110

**TESIS CON FALLA DE ORIGEN**



## GRUPO MEDIANO POTENCIAL Y RESULTADOS DE OBJETIVOS

Tabla 20

Categoría	PUESTO	VP	CE	OR M	EVOR	IBAU
3	H REPRESENTANTE DE VENTAS	CM	QUERETARO	1.85		30
4	M JEFE ADMINISTRATIVO	CM	DF	3.9		28
10	H REPRESENTANTE DE VENTAS	CM	PUEBLA	2.65		40
11	M ASESOR DE SERVICIO AL CLIENTE	CM	QUERETARO	3.2		32
14	H REPRESENTANTE DE VENTAS	CM	DF	2		35
15	H REPRESENTANTE DE VENTAS	CM	DF	2.35		35
18	H REPRESENTANTE DE VENTAS	CM	QUERRERO	2.85		30
19	H REPRESENTANTE DE VENTAS	CM	QUERRERO	2.8		35
20	H REPRESENTANTE DE VENTAS	CM	DF	3.4		28
21	H REPRESENTANTE DE VENTAS	CM	DF	3.15		34
28	M VENDEDOR	CT	DF	2.9		27
30	H JEFE DE OPERACIONES	CT	DF	3.7		46
35	H JEFE DE CONTROL DE CALIDAD	CT	QUERRERO	3.05		30
36	H JEFE DE CONTROL DE CALIDAD	CT	PUEBLA	2.6		29
37	H ANALISTA DE CONTROL DE CALIDAD	CT	QUERETARO	2.5		27
38	H JEFE DE VENTAS	CT	QUERETARO	1.94		43
40	M JEFE DE VENTAS	CT	DF	2.4		28
41	H JEFE DE VENTAS	CT	DF	1.94		37
42	H ADMINISTRADOR DE AREA	CT	DF	3.7		43
45	H ADMINISTRADOR DE AREA	CT	DF	3.5		34
49	M ADMINISTRADOR DE AREA	CT	DF	2.95		39
55	H JEFE DE PLANTA	CT	QUERRERO	2		28
58	H JEFE DE TRAFICO	LT	DF	2.8		35
59	H JEFE DE BASE	LT	EDO MEX	2.5		29
61	H JEFE DE CENTRO	LT	QUERETARO	2.55		27
64	H JEFE DE TRAFICO	LT	DF	3.6		32
65	H JEFE DE ATENCION CENTRALIZADA	LT	DF	2.8		39
67	H JEFE DE TRAFICO	LT	DF	2.1		27
70	H JEFE DE CENTRO	LT	DF	3.34		24
76	H COORDINADOR DE MANTENIMIENTO	OP	PUEBLA	2		30
77	H COORDINADOR DE MANTENIMIENTO	OP	PUEBLA	3.5		42
79	H COORDINADOR DE OPERACION	OP	EDO MEX	3.2		43
84	H ASESOR DE INGENIERIA DE PLANTA	OP	EDO MEX	3.5		44
86	H COORDINADOR DE OPERACION	OP	EDO MEX	3.5		47
87	H ASESOR DE MANTENIMIENTO	OP	EDO MEX	3.5		41
88	H COORDINADOR DE MANTENIMIENTO	OP	EDO MEX	1.78		36
92	H COORDINADOR DE MANTENIMIENTO	OP	EDO MEX	1.83		33
94	H COORDINADOR DE MANTENIMIENTO	OP	EDO MEX	3.5		31
96	H COORDINADOR DE OPERACION	OP	EDO MEX	1.92		36
98	H ASESOR DE MANTENIMIENTO DE PLANTA	OP	EDO MEX	3		43
71	H JEFE DE PLANTA	LT	DF	2.5		33
51	H JEFE DE PLANTA	CT	QUERRERO	2		34
89	H COORDINADOR DE OPERACION	OP	EDO MEX	3.1		36
62	H JEFE DE PLANTA	LT	DF	3.25		30
17	H JEFE DE TRAFICO	CM	DF	2.25		32

El promedio general de los 45 integrantes del grupo de mediano potencial, con puntajes brutos en términos de objetivos, se encuentra en **2.786** grupal.

**GRUPO BAJO POTENCIAL Y RESULTADOS DE OBJETIVOS**

Tabla 21

Grupos	Nombre	Perfil	OP	ED	Obj. #	Obj. %
47	H	JEFE DE ESTIMULACIONES	CT	DF	3.25	33
29	H	JEFE DE ECOLOGIA	CT	DF	3	43
48	H	JEFE DE VENTAS	CT	DF	2	39
81	H	MANTENIMIENTO PREACTIVO	OP	EDO MEX	1.97	33
93	H	COORDINADOR DE MANTENIMIENTO	OP	EDO MEX	4	39
57	H	JEFE DE MANTENIMIENTO	LT	DF	2.6	42
53	H	JEFE DE CARTERA	CT	GUERRERO	2.15	38
91	H	COORDINADOR DE MANTENIMIENTO	OP	EDO MEX	4	35
95	H	COORDINADOR DE LABORATORIO	OP	EDO MEX	1.63	45
32	M	VENDEDOR	CT	DF	2.5	35
52	H	JEFE DE MANTENIMIENTO	CT	GUERRERO	2.14	38
74	H	JEFE DE TRAFICO	LT	PUEBLA	3.45	40
13	H	REPRESENTANTE DE VENTAS	CM	DF	3.35	41
16	H	REPRESENTANTE DE VENTAS	CM	DF	1.85	34
46	H	ASESOR DE COMERCIO EXTERNO	CT	DF	3	29
50	H	JEFE DE OPERACIONES	CT	DF	2	37
54	H	JEFE DE VENTAS	CT	GUERRERO	2.14	36
92	H	JEFE DE CENTRO	LT	GUERRERO	2.9	32
78	H	COORDINADOR DE PROCESO	OP	EDO MEX	2	40
80	H	ASESOR DE MANTENIMIENTO	OP	EDO MEX	3	44
24	H	JEFE DE OFICINA	AD	DF	3.1	37
33	H	JEFE DE VENTAS	CT	DF	2.6	46
39	H	VENDEDOR	CT	QUERETARO	2.9	36
7	H	COORDINADOR	CM	DF	3.8	36
27	H	JEFE DE CARTERA	CT	QUERETARO	2.2	35
56	H	JEFE DE CENTRO	LT	PUEBLA	3.7	29
97	H	ASESOR DE ADMINISTRACION	OP	EDO MEX	3.6	42
9	M	ADMINISTRADOR DE INFORMACION	CM	PUEBLA	2.3	32
31	H	JEFE DE CONTROL DE CALIDAD	CT	DF	3.25	33
43	H	VENDEDOR	CT	DF	2.17	31
60	H	COORDINADOR OPERATIVO	LT	QUERETARO	3	37
63	H	JEFE DE OPERACIONES	LT	DF	1.6	35
66	H	JEFE DE MANTENIMIENTO	LT	DF	2.75	38
75	H	COORDINADOR DE MANTENIMIENTO	OP	PUEBLA	3.3	47
83	H	ASESOR DE LABORATORIO	OP	EDO MEX	1.5	40

Existe un contraste al observar los resultados de objetivos de este grupo, con las dos puntuaciones más altas en toda la muestra. Sin embargo, en su promedio general **2.749**, se observa que es el más bajo en comparación directa sin aplicación de ningún método estadístico hasta este momento.

## **CAPÍTULO VI**

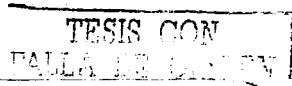
## **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

A continuación se describe paso a paso el proceso estadístico empleado, el Análisis de Varianza de los resultados obtenidos del proceso estadístico empleado, a fin de determinar para así determinar si la Hipótesis de Investigación se puede aprobar y por tanto, convertirse en un modelo aplicable y viable para siguientes procesos de Gestión de Talento en otras organizaciones de México.

### **6.2 Técnica estadística empleada para el Análisis de datos, ANÁLISIS DE VARIANZA**

A fin de evitar los errores que se desprenden de la observación directa, y el análisis de datos con los puntajes brutos descritos en el capítulo anterior, se ha tomado como método estadístico, el Análisis de Varianza, ya que permite realizar comparaciones con más de tres grupos, normalmente distribuidos, a través de identificar la variabilidad entre dichos grupos. Resultado que no podía obtenerse a través de la razón T debido a se al realizar más de una operación para comparar a los tres grupos se podía caer en un error de muestreo al aplicar numerosas pruebas estadísticas (Error Alpha).

En términos generales, se trata la variación total en un conjunto de puntajes como si se pudiera dividir en dos componentes: la distancia entre los puntajes crudos y su media de grupo (variación dentro de los grupos) y la distancia entre las medias de los grupos (variación entre los grupos). Dicha relación proporciona una razón F que indica la magnitud de la diferencia entre los grupos en relación con la magnitud de la variación dentro de cada grupo. Así mientras mayor sea la razón F, mayor será la probabilidad de rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis de investigación.



## CAPÍTULO VI

## ANÁLISIS DE RESULTADOS

### 6.2. Descripción del Análisis de Varianza

A fin de que el lector pueda seguir de cerca las operaciones realizadas para el cálculo de la Razón F a través del análisis de varianza se dará una descripción de cada paso contenido en este proceso estadístico.

A continuación se presentan las tres tablas, con los diferentes grupos por potencial así como su respectivo resultado por individuo en su evaluación de desempeño y la suma de cuadrados correspondiente.

**Tabla 1 GRUPO DE ALTO POTENCIAL (A)**

Tabla 22

No.	Sujetos	Obj. # TIVOS A	(A) 7
1	5	2.6	6.76
2	22	3	9
3	44	3.34	11.16
4	73	2.65	7.023
5	90	3	9
6	25	3.95	15.60
7	82	3.5	12.25
8	99	3.5	12.25
9	6	3.8	14.44
10	2	2.05	4.20
11	12	2.4	5.76
12	25	2.95	8.70
13	68	2.7	7.29
14	1	2.5	6.25
15	8	3.05	9.30
16	69	2.6	6.76
17	100	3.1	9.61
18	23	3	9
19	34	3.05	9.30
20	85	3.5	12.25
Σ N = 1000		Σ A = 100	Σ A <sup>2</sup> = 1000

Este grupo se caracteriza por haber obtenido las puntuaciones más elevadas en el Modelo de Identificación de Talento Interno. Consta de 20 sujetos extraídos bajo los criterios anteriormente descritos. Y sus características principales y que sirven como base al análisis estadístico son los siguientes:

**MEDIA (A) = 3.012**

**NA = 20**

En la tabla se representan a los 20 sujetos y sus respectivos resultados de evaluación del desempeño, así como la

sumatoria correspondiente a los cuadrados de estos resultados.

**Tabla 2. GRUPO DE MEDIANO POTENCIAL (M)**

Tabla 23

No.	Supetos	OBJETIVOS M	(M) <sup>2</sup>
1	3	1.05	3.423
2	4	3.9	15.210
3	10	2.65	7.023
4	11	3.2	10.240
5	14	2	4.000
6	15	2.35	5.523
7	18	2.85	8.123
8	19	2.8	7.840
9	20	3.4	11.560
10	21	3.15	9.923
11	28	2.9	8.410
12	30	3.7	13.690
13	35	3.05	9.303
14	36	2.6	6.760
15	37	2.5	6.250
16	38	1.94	3.764
17	40	2.4	5.760
18	41	1.94	3.764
19	42	3.7	13.690
20	45	3.5	12.250
21	49	2.55	6.703
22	55	2	4.000
23	58	2.8	7.840
24	59	2.5	6.250
25	61	2.55	6.503
26	64	3.6	12.960
27	65	2.8	7.840
28	67	2.1	4.410
29	70	3.34	11.156
30	76	2	4.000
31	77	3.5	12.250
32	79	3.2	10.240
33	84	3.5	12.250
34	86	3.5	12.250
35	87	3.5	12.250
36	88	1.78	3.168
37	92	1.84	3.344
38	94	3.5	12.250
39	96	1.92	3.686
40	98	1	1.000
41	71	2.4	5.760
42	43	2	4.000
43	89	3.1	9.610
44	12	3.1	9.610
45	12	2.25	5.064
	<b>58.47</b>	<b>185.44</b>	
	Sum M	Sum (M) <sup>2</sup>	

En este caso, se pueden observar los resultados de la evaluación del desempeño de los 35 sujetos que formaron parte del Grupo de Mediano Potencial conforme a los criterios anteriormente descritos.

El lector debe recordar que esto sirve para reconocer si el modelo de Identificación de Talento interno puede ser repetido en otras organizaciones.

En la tabla también se puede observar la sumatoria de estas puntuaciones y la correspondiente, a la sumatoria de estas mismas puntuaciones elevadas al cuadrado.

Entre los datos estadísticos base de este grupo de mediano potencial, se tiene:

**Media M = 2.786**

**NM = 45**

CAPÍTULO VII

ANÁLISIS DE RESULTADOS

**Tabla 3. GRUPO DE BAJO POTENCIAL (B)**

Tabla 24

No.	Superos	OBJETIVOS B	(B)2
1	47	3 25	10 563
2	29	3	9 000
3	48	2	4 000
4	81	1 97	3 881
5	93	4	16 000
6	57	2 6	6 760
7	53	2 15	4 623
8	91	4	16 000
9	95	1 63	2 657
10	32	2 5	6 250
11	52	2 14	4 580
12	74	3 45	11 903
13	13	3 35	11 223
14	16	1 95	3 803
15	46	3	9 000
16	50	2	4 000
17	54	2 14	4 580
18	72	2 3	5 293
19	78	2	4 000
20	80	3	9 000
21	24	3 1	9 610
22	33	2 6	6 760
23	39	2 8	8 410
24	7	3 8	14 440
25	27	2 2	4 840
26	56	3 7	13 690
27	97	3 6	12 960
28	9	2 3	5 290
29	31	3 25	10 563
30	43	2 17	4 709
31	60	3	9 000
32	63	1 6	2 560
33	66	2 75	7 563
34	75	3 3	10 890
35	84	3 5	12 250
	<b>55 21</b>	<b>160 40</b>	
	<b>sum. B</b>	<b>sum. (B)</b>	

Finalmente, se observa en la Tabla 3, al último grupo a comparar, el Grupo de Bajo Potencial, que se caracterizó por presentar las puntuaciones más bajas en los tres instrumentos base del Modelo de Identificación de Talento (TOEIC, WPT y EQI).

Los datos estadísticos base son:

Tabla 22  
 $\text{Media B} = 2.749$

$\text{NB} = 35$

Donde;

$\text{NTotal} = 100$

TESIS CON  
 FALTA DE ORIGEN

## CAPÍTULO VI

## ANÁLISIS DE RESULTADOS

### 6.3. Proceso estadístico detallado

El primer paso para calcular el Análisis de Varianza entre los tres grupos, es obtener la sumatoria de los puntajes en evaluación de desempeño de cada grupo, (Sum A, Sum M, Sum B) y la sumatoria de los puntajes elevados al cuadrado (Sum A2, Sum M2, Sum B2). Así como obtener la Media de cada grupo (MA, MM, MB). Paso que ya ha sido cubierto en la tabla anterior. Sin embargo aquí se presenta un cuadro representativo con estos datos.

Tabla 25

DATO	RESULTADO
Sum A	60.24
Sum M	185.91
Sum B	3.012
Sum A2	56.17
Sum M2	166.54
Sum B2	2.786
M A2	55.21
M M2	160.4
M B2	2.749

El segundo paso es encontrar la Suma Total de cuadrados, en donde:

**SC Total** es igual a  $\text{Suma (A2,M2,B2)} - (\text{Suma (A,M,B)}^2)/N \text{ Total}$

Desglosando la fórmula se tiene que:

$$\text{Suma (A2,M2,B2)} = \mathbf{512.86}$$

$$\text{Suma A,M,B} = \mathbf{171.62}$$

$$\text{Suma (A,M,B)}^2 = \mathbf{29453.42}$$

$$\text{Suma (A,M,B)}^2/100 = \mathbf{294.534}$$

Así se tiene que el resultado para la Suma Total de Cuadrados es:

$$\mathbf{SC \text{ Total} = 218.324}$$

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## CAPÍTULO VI

## ANÁLISIS DE RESULTADOS

El tercer paso se refiere a la obtención de la suma de cuadrados entre los grupos, en donde la fórmula para ello es la siguiente:

**SC ent** es igual a  $(\text{Suma}(\text{SumA}^2/\text{N1}, \text{SumM}^2/\text{N2}, \text{SumB}^2/\text{N3}) - (\text{Sumtotal}^2)/\text{Ntotal})$

Si se descompone la fórmula para obtener su resultado se tiene que:

$$(\text{Suma A})^2 = 3628.86$$

$$1. (\text{Suma A})^2 / \text{NA} = 181.443$$

$$(\text{Suma M})^2 = 3155.069$$

$$2. (\text{Suma M})^2 / \text{NM} = 70.113$$

$$(\text{Suma B})^2 = 3048.14$$

$$3. (\text{Suma B})^2 / \text{NB} = 87.090$$

$$\text{Suma A, M, B} = 171.62$$

$$(\text{Suma A,M,B})^2 = 29453.42$$

$$(\text{Suma A,M,B})^2/100 = 294.53$$

$$\text{Suma 1,2,3} = 338.645$$

En donde el resultado de la Suma de Cuadrados entre los grupos se da de la diferencia de: Suma 1,2,3 = **338.645** menos  $(\text{Suma A,M,B})^2/100 = 294.53$ , así se tiene que:

$$\text{SC Ent} = 44.111$$

Para continuar con el proceso, el cuarto paso es la obtención de la Suma de cuadrados dentro de los grupos. Para ello la operación a realizar es restar a la Suma de Cuadrados total la Suma de Cuadrados dentro de los grupos.

$$\text{SC Dentro} = (\text{SC Total} - \text{SC Ent})$$

$$\text{SC Dentro} = 174.213$$



## CAPÍTULO VI

## ANÁLISIS DE RESULTADOS

El quinto paso se refiere a encontrar los grados de libertad entre los grupos, en donde K es igual al número de Muestras, es decir, el número de grupos que se compararon (3 grupos).

$$gl \text{ ent} = K - 1$$

$$gl \text{ ent} = 3 - 1$$

$$[gl \text{ Ent} = 2]$$

El siguiente paso es encontrar los grados de libertad dentro de los grupos:

$$gl \text{ Dentro} = N_{\text{Total}} - K$$

$$gl \text{ Dentro} = 100 - 3$$

$$[gl \text{ Dentro} = 97]$$

A continuación se debe encontrar la Media Cuadrática entre grupos

$$MC \text{ Ent} = S_{\text{Cent}} / gl_{\text{ent}}$$

$$[MC \text{ Ent} = 22.056]$$

Después, encontrar la Media Cuadrática dentro de los grupos

$$MC \text{ Dentro} = S_{\text{C Dentro}} / gl \text{ Dentro}$$

$$[MC \text{ Dentro} = 1.796]$$

Con ello se puede obtener la razón F que servirá para compararla con la razón F de tablas.  $F = MC \text{ Ent} / MC \text{ Dentro}$

$$[F = 12.280]$$

## CAPÍTULO VII

## ANÁLISIS DE RESULTADOS

Para finalizar con el proceso estadístico se debe comparar la razón F obtenida de las operaciones con la razón F correspondiente en la Tabla Estadística predeterminada, al nivel de confianza 0.05.

Así se tiene que:

Razón F obtenida = 12.28

Razón F de la tabla = 3.07

### 6.4. Resultados

Se establece entonces que para rechazar la hipótesis nula al nivel de confianza 0.05 con 2/97 grados de libertad, la razón calculada F debía ser al menos **3.07**.

Por lo tanto el resultado obtenido de la razón F de **12.28**, permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis de investigación. Específicamente se concluye que existe una diferencia significativa entre el personal considerado como Alto Potencial respecto de los otros (mediano y bajo) utilizando el esquema de Identificación de Talento Interno y su desempeño en el trabajo.

Las personas con una mayor capacidad interna mayor en términos de Inteligencia Cognitiva, Inteligencia Emocional y la conciencia de mantener actualizado su nivel de preparación consiguen un mejor resultado cuando trabajan. Porque reconocen el nivel de sus aportaciones y utilizan sus potencialidades para generar valor en la Empresa.

Es por ello que como aportación de este trabajo, se espera apoyar a las Organizaciones preocupadas por mejorar sus niveles de excelencia en un mercado tan competido en donde las preparadas para la innovación y el reto constante se quedan con todo el mercado.

## **CAPÍTULO VII**

## **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

Entonces como alternativa para tener un mejor y más eficaz conocimiento de su gente clave, a fin de destacar sus potencialidades, desarrollarias y explotarias en beneficio del individuo y de las empresas puede atenderse este modelo de Identificación de Talento Interno con las adecuaciones necesarias para cada necesidad empresarial.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**CAPÍTULO VII**

**CONCLUSIONES**

172  
TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## CAPÍTULO VII

## CONCLUSIONES

Las empresas líderes mundiales, se enfrentan a una problemática importante para atraer, desarrollar y retener a empleados con habilidades críticas. Muchas de ellas no cuentan con procedimientos específicos de Gestión de Talento Interno, lo que provoca decisiones subjetivas en los procesos de evaluación y promociones a puestos claves. Situación que impacta directamente en la productividad de la empresa, en su posicionamiento y éxito futuro.

Es por ello que la iniciativa por Identificar, con precisión, individuos de alto potencial dentro de la organización, a través de estrategias definidas objetivamente por profesionales de Recursos Humanos impactarán en beneficio de la empresa.

En la actualidad los conceptos de Gestión de Talento, Inteligencia Emocional, Capacidad de Innovar y la Importancia de dominar un segundo Idioma, están presentes con mayor fuerza en empresas multinacionales en comparación con las nacionales. Debido a que en las primeras se practica con mayor frecuencia la rotación internacional, se tiene la necesidad de contar con empleados de alto empuje, gran capacidad adaptativa ante diversos paradigmas y estructuras culturales.

Los dirigentes a cargo de las Multinacionales conocen bien la importancia que implica tener dentro de las filas de trabajo profesionales que conozcan y utilicen sus habilidades emocionales, de aprendizaje, de comunicarse y técnicas, en línea con los objetivos de negocio, como aquellos factores que marcan la diferencia entre una organización y otra.

En este trabajo de investigación una de las ideas centrales que se ha pretendido aportar es que entre mayor sea el conocimiento que se tiene de cada persona clave dentro de la empresa y su desempeño; ésta se convertirá en una estrategia que ayudará a definir cuáles serán los retos en el futuro para esa institución. Porque es a través de esta gente con talento como una organización se sostiene y evoluciona en los momentos más oportunos en un mercado como el que se vive hoy día.

El lector ha podido observar que se ha dado un gran énfasis no sólo al nivel de potencial, sino a la alineación que éste tiene con el logro de objetivos dispuestos por la compañía. En todo momento, se conserva la idea de que un negocio es creado para generar ganancias, y con toda razón y justificación, la estrategia de conocer al personal de alto potencial, nunca será tomada como un gasto, al contrario, se observa como una inversión con resultados sobresalientes. Que además de impactar primeramente en la productividad de la empresa, también apoya en la reducción de costos en la operación del reclutamiento externo, ya que al tener identificado al talento interno se tiene una gran fuente de candidatos potenciales a los puestos de mayor complicación técnica y responsabilidades crecientes. Por otro lado, se emite un mensaje interno, no escrito, de desarrollo individual, en donde los mejores siempre tendrán oportunidad de seguir su avance en una empresa global. Y en donde la organización se preocupa porque eso se lleve a cabo sin dejar de lado el carácter de interdependencia entre uno y otro.

Además provoca que la relación tradicional entre el equipo de Recursos Humanos y las áreas de operación, evolucione hacia una relación estratégica. Ya que al presentar resultados numéricos, análisis centrados en la persona y el negocio, otorgan a las cabezas de área, material suficiente para tomar decisiones a favor de sus resultados. Apoyado de la asesoría constante de un equipo certificado en temas de Desarrollo Organizacional.

Así se llegó a decidir que las herramientas descritas durante esta tesis, son punta de lanza para alcanzar este reto de Recursos Humanos. Algunas de ellas son utilizadas indistintamente entre las empresas. En otras, se preocupan por contar con lo más avanzado en términos de desarrollo. Algunas más, se olvidan y pasan de largo esta gran oportunidad de éxito empresarial. Dejando de lado un tema tan estratégico como lo es la gente, pero no cualquier gente, sino la mejor. Cabe aclarar que no son las herramientas en sí mismas, el resultado. Estas no podrían ser concebidas en un marco en el que falte la interacción cara a cara del evaluado con el equipo de Recursos Humanos en entrevista. Tampoco valdría la pena sin la riqueza en la retroalimentación con los Directores de área. Y mucho menos sin la convicción de las personas que ocupan una posición estratégica en el negocio. Una cultura de Gestión de Talento en donde la mejora continua es valor principal, determina en gran medida el éxito de estas iniciativas.

Este es un trabajo humano, no automatizado. Es cierto que puede haber un procedimiento alineado en tiempo y forma. Pero nunca la espontaneidad humana podrá ser encasillada en unos instrumentos.

Y podría parecer reiterativo, pero tampoco los instrumentos brindarán la información para la cual están hechos, sin antes, no existe una certificación previa del conocimiento de la gente que comanda estos procesos para dar asesoría.

Esta etapa, la Identificación de Talento, es el paso inicial. Saber de qué se está "hecho" es importante, pero no es lo único, ni la más grande aportación. Una vez alcanzada esta etapa deberá asegurarse el seguimiento y desarrollo del personal identificado como de Alto Potencial a través de iniciativas enfocadas a generar una cultura de Gestión de Talento en todos y cada uno de los que conforman la organización. Lo que implica que no sólo el equipo especial será el encargado de este esfuerzo, sino el esfuerzo deberá ser empujado por Jefes, Clientes y Asociados de Talento que sean observadores prudentes del desempeño de los mejores. Y artífices de las estrategias de detección y desarrollo del Talento interno, de la gente con características y resultados sobresalientes.

Puede hablarse de seguimientos puntuales a través de entrevistas trimestrales que permitan detectar aquellos comportamientos de éxito que el personal clave tiene en el desempeño de su labor, orientando así al experto de Recursos Humanos en las actividades que se propondrán para el plan de desarrollo individual. Se podrá también realizar visitas en campo con cada uno de ellos para saber de los alcances y la capacidad de solución de problemas en su operación diaria, entre otras iniciativas que fundamenten una cultura de Talento Organizacional.



El objetivo fundamental, tomando en cuenta los comentarios anteriores de este trabajo de investigación, ha sido que el proceso propuesto de Identificación de Talento compuesto por los diferentes instrumentos de medición (EQ-I, WPT, TOEIC) representa una ventaja competitiva para las empresas de hoy, al establecer una diferencia objetiva entre los individuos con resultados sobresalientes en instrumentos y evaluación del desempeño respecto del resto y que sirve para desarrollar los planes de sucesión y detectar una Banca de Liderazgo que soporte los retos futuros del negocio.

Lo anterior puede presentarse como una iniciativa con carácter predictivo de éxito en los empleados mejor calificados. Situación que ha podido observarse en los resultados obtenidos dentro del capítulo anterior. En donde el Grupo de Alto Potencial obtuvo los mejores resultados en instrumentos y los resultados más sobresalientes en comparación con los dos grupos restantes en la evaluación de desempeño.

Quizá el lector considere que esta tarea es irrelevante en tiempos de austeridad, porque los resultados se logran con o sin este tipo de gente. Situación que también se observa en la comparación entre grupos y sus respectivos resultados. Sin embargo, la idea de tener a una persona que además de los resultados cuenta con la capacidad creativa y de toma de decisiones, aunada a una capacidad cognitiva que le permite aprender en menor tiempo, son esos pequeños detalles que impactan directamente en la relación Ganar-Ganar cliente empresa. Y que son esas "Inexplicables" razones por las que un vendedor carismático, solucionador, con resultados, es diferente y más contundente que un vendedor que presenta solamente resultados.

En este campo, hace falta mucho camino por recorrer en México. Todavía la idea de voltear más hacia la gente clave es un poco lejana. Y los esfuerzos deben ser realizados en ocasiones, con calma y persistencia, pero con impacto. Para ir creando las bases que darán soporte a esta nueva cultura de trabajo. La Gestión de Talento tendrá, muchos avances, siempre y cuando los individuos responsables de correr estos procesos se profesionalicen y tomen en cuenta la importancia que ello implica para el mundo de los negocios. Desempeño

Por lo tanto, el rol que juega el Psicólogo profesional ubicado en áreas de Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos, es contribuir como asesor de los inversionistas, a través de iniciativas analizadas del potencial del talento interno, lo que permitirá demostrar que el conocimiento del personal clave en términos de resultados de desempeño, habilidades, valores, aptitudes, inteligencia emocional, agilidad mental, es el sustento más fuerte que diferencia a una empresa competitiva de las que están en vías de serlo.

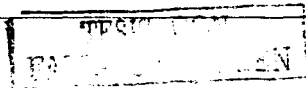
**BIBLIOGRAFÍA**

**129**

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

#### BIBLIOGRAFÍA

- Arias, G. F., (1977) Administración de Recursos Humanos (2ª Edición), México: Trillas.
- Alles, M.A., (1999), Elija al mejor como entrevistar por competencias, México: Granica.
- Cervantes, V. L. (1999) El ABC de los Mapas Mentales (2ª Edición), México: AEI
- Chlavenato, Y., (1998) Administración de Recursos Humanos México: Mc Graw Hill.
- Cooper, K. R., Samaf A. (1998) Inteligencia Emocional México: Norma.
- Costa N. K.M., (1996), Manual de Pruebas de Inteligencia y Aptitudes, México: Universidad Iberoamericana.
- Davis, K., Newtron, J. (1999) Comportamiento Humano en el trabajo, México: Mc Graw Hill.
- Dunette, M. D., Kirchnes, W. K., (1999) Psicología Industrial (2ª Edición) México: Trillas.
- Drucker, P. (2002) Escritos Fundamentales, El Individuo (1ª Edición) Buenos Aires: Sudamericana.
- Faverge, J. M. (1983) El examen del personal y el empleo de Tests (2ª Edición) Barcelona: Herder.
- Frankl, V. E., (1996), El hombre en busca de sentido, (18ª. Edición), Barcelona: Herder.
- Friedman, B., Hatch, J., Walker, D.V., (2000), Atraer, Gestionar y Retener el Capital Humano, México: Paidós.
- Gibson et al. (1983) Organizaciones, Conducta, Estructura, Proceso México: Interamericana.
- Goleman, D (2002). Inteligencia Emocional (32a. Edición) México: Ediciones B México.
- Grados, J., (1999) Inducción, Reclutamiento y Selección (1ª Edición 8ª Reimpresión) México: El Manual Moderno.
- Hernández, S. R., (1998) Metodología de la Investigación (2ª Edición) México: Mc Graw Hill.



Hill, C.W.L, Jones G. R., Koontz H., Weihrich (1997), Administración Contemporánea, México: Ed. Mc Graw Hill.

Gutiérrez, C., Kasuaga, L., Muñoz, J., (1998), Aprendizaje Acelerado, México: Grupo Editorial Tomo.

Ibáñez, B. B., (1995) Manual para elaboración de Tesis (2ª Edición) México: Trillas

Ibarra, L. M. (1997) Aprende Mejor con Gimnasia Cerebral (1ª Edición) México: Garnika.

Kerlinger, F.N. (1988), Investigación del Comportamiento (2da Edición en español) México: Mc Graw Hill.

Koontz, H., Weihrich, H., Administración contemporánea (3a Edición) México: Mc Graw Hill.

Morales, M. L., (1995) Psicometría Aplicada (1ª Edición, 4ª Reimpresión) México: Trillas.

Morgan, H.H., Cogger J.W., (1975), El manual del entrevistador, México: El Manual Moderno.

Peters, T.J., Waterman Jr. R.H. (2001), En busca de la excelencia, (3ª. Edición) México: Larser Press Mexicana.

Pichot, P. (1996), Los Tests Mentales, (Versión castellana), México: Editorial Paidós.

Reyes, P. A., (1991) Administración de Personal (1ª Edición) México: Limusa

Richard, H., Attman, S., (1990) Comportamiento en las Organizaciones, México: Mc Graw Hill.

Robbins, G., (1990) Comportamiento Organizacional: Conceptos, Controversias y Aplicaciones México: Prentice Hall

Rodriguez, S. M. (2000), Recursos Humanos su Misión Trascendente y ética, México: Grijalbo.

Rodriguez E. M., (1985), Psicología de las Relaciones Humanas, México: Ed. Pax México.

Siliceo, A. (1995) Capacitación y Desarrollo Personal México: Limusa

Tena, M. A. (1981) Aspectos Prácticos de la Capacitación y el Adiestramiento (3ª edición)

México: Fondo Editorial Copermex.

Wether, W. (1992) Dirección de Personal y Recursos Humanos México: Mc Graw Hill.

**GLOSARIO**

## GLOSARIO

**TALENTO.** Capacidad Individual, más vinculada a la Inteligencia.

**TALENTO INTERNO.** Personal Interno de la compañía que cuenta con habilidades de inteligencia emocional, innovación, aprendizaje y desempeño sobresaliente.

**GESTIÓN DE TALENTO.** Proceso innovador de Recursos Humanos, dedicado a atraer, seleccionar y retener a Talento Ejecutivo de Alto Potencial, siendo esencial en la asesoría brindada a la gente clave del Negocio.

**PROCESO DE IDENTIFICACIÓN DE TALENTO.** Proceso implementado en la Organización donde se llevó a cabo el estudio, y que consta de diferentes procesos: evaluación de habilidades, evaluación de dominio del idioma Inglés y de una entrevista conductual, en su etapa de levantamiento de información. En el proceso de validación de potencial, con los resultados de las aplicaciones y entrevista, se complementa el círculo con la apreciación de los Directores de área respecto del equipo de trabajo que integra cada departamento. Concluyendo con la realización del Mapa de Potencial por área para dar seguimiento a los procesos de Banca de Liderazgo y Cartas Reemplazos.

**FACTORES DE MEDICIÓN.** Se refieren a las herramientas utilizadas para el levantamiento de información.



**GLOSARIO**

**BANCA DE LIDERAZGO** Personal detectado dentro de la Organización, con los mejores rendimientos, tanto en la evaluación Psicométrica, de habilidades, así como de Resultados, y que son considerados como los futuros ejecutivos clave de la Organización.

**REGIÓN CENTRO** Zona geográfica de representación de los sujetos que integran la muestra de estudio integrada por los Estados de: Querétaro, Puebla, Hidalgo, Guerrero, Morelos, León, Estado de México y Distrito Federal.

TESIS 635  
FALLA DE ORIGEN

**ANEXOS**

136

TESIS COM  
FACULTAD DE INGENIERIA

## INDICE DE TABLAS

Problema	Nº. Tabla	Título	Fuente
8	1	"Características de un Talento en una Organización"	Pilar Jerico, 2001
9	2	"Inteligencia Emocional-Habilidades Emocionales"	Pilar Jerico, 2001
10	3	"Del Trabajador Tradicional, al Profesional con Talento"	Pilar Jerico, 2001
22	4	"Factores de Motivación"	APD#leyGroup, 2000
23	5	"Estrategias para incrementar la Banca de Liderazgo"	Corporate Leadership Council, 2001
50	6	"Instrumentos Inteligencia Cognitiva"	Sociedad de Psicología Aplicada, 2001
66	7	"Tabla de Correlación Wonderlic Personnel Test"	WPI & Scholastic Users Manual, 1999
71	8	"Índice de Inteligencia Emocional"	MOI, 2002
79	9	"Modelo STAR"	Marcela Galván, 2002
92	10	"Integración de la muestra"	Tesis, 2003
92	11	"Erand Promedio"	Tesis, 2003
93	12	"Distribución por zona geográfica"	Tesis, 2003
93	13	"Distribución por Vicepresidencia"	Tesis, 2003
95	14	"Distribución por Puesto/Plaza"	Tesis, 2003
99	15	"Identificación Talento interno"	Tesis, 2003
107	16	"Grupo de Alto Potencial"	Tesis, 2003
108	17	"Grupo de Mediano Potencial"	Tesis, 2003
109	18	"Grupo de Bajo Potencial"	Tesis, 2003
110	19	"Grupo de Alto Potencial vs Desempeño"	Tesis, 2003
111	20	"Grupo de Mediano Potencial vs Desempeño"	Tesis, 2003
112	21	"Grupo de Bajo Potencial vs Desempeño"	Tesis, 2003
114	22	"Estadísticos Grupo Alto Potencial"	Tesis, 2003
115	23	"Estadísticos Grupo Mediano Potencial"	Tesis, 2003
116	24	"Estadísticos Grupo Bajo Potencial"	Tesis, 2003
117	25	"Detalle estadístico"	Tesis, 2003

137

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## INDICE DE GRAFICOS

Página	Número	Nombre	Fuente
3	1	"Abandono de Empresas por Industria"	Corporate Leadership Council, 2001
20	2	"Tipo de Talento que escasee"	APD/HayGroup, 2000
21	3	"Principales Factores de Atracción"	APD/HayGroup, 2000
21	4	"Claves para fortalecer el compromiso"	APD/HayGroup, 2000

## INDICE DE REFERENCIAS

Página	Referencia	Nombre	Autor
2	1	"The War for Talent 2000: Building a Superior Talent Pool to Drive Company Performance"	McKinsey & Co 2002
3	2	"The State of the Relationship to Leave the High value Workforce"	Corporate Leadership Council, 2000
4	3	"Conferencia Presentación Introdutoria de Metamanagement"	Fredy Kotman, ITESM, 2002
5	4	"Organización de las Naciones Unidas"	ONU, 2002
7	5	"Definición de Talento Ejecutivo"	HayGroup, 2000
11	6	Luis M. Huete	IESE, 2001
14	7	"Conclusiones de María Grau y José Luis Fortales, sobre la Gestión de Talento en España"	Foro Benchmarking Barcelona, 2001
16	8	"Artículo Merlín y la Gestión de Talento"	Jose Medina, 2002
17	9	"The War for Talent 2000: Building a Superior Talent Pool to Drive Company Performance"	McKinsey & Co 2002
19	10	"Situación de la Gestión de Talento en España"	HayGroup, 2002
22	11	"Gestión de Talento para triunfar en la Nueva Economía"	HayGroup, 2002
31	12	"The Leadership Imperative: strategies for increasing leadership bench strength"	Corporate Leadership Council, 2001
32	13	"Mejores Prácticas de R&S Mundiales"	Mario Ortiz, 2003
65	14	"Wonderlic y Hovland"	WPT, 1999

