



**UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA  
CAMPUS NORTE  
CARRERA DE PSICOLOGÍA  
INCORPORADA A LA UNAM CLAVE 8183 - 25**

**“LA IMPORTANCIA DEL POTENCIAL Y EL DESEMPEÑO PARA LA  
IDENTIFICACIÓN DEL TALENTO A NIVEL GERENCIAL EN UNA EMPRESA  
DEDICADA AL ENTRETENIMIENTO”**

**T E S I S  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA**

**P R E S E N T A:  
DIANA REBECA MÉNDEZ RODRÍGUEZ**

**ASESOR:  
MTRO. EDUARDO MÉNDEZ ARTEAGA**

**TLALNEPANTLA DE BAZ, EDO. DE MEXICO AGOSTO 2014**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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**

*Me gustaría agradecerle a Dios por todas sus bendiciones y porque ha estado conmigo para lograr este sueño.*

*Agradezco a mi hijo Moy, por ser ese ángel que me ha dado la fuerza para luchar día a día y por enseñarme a sonreírle a la vida.*

*Quiero agradecer a mis padres Laura y Moisés por el apoyo, la paciencia y la confianza que han tenido en mí para el logro de todos mis proyectos.*

*También quiero agradecer a mi hermana Laura por ser mi mejor amiga y por hacer siempre todo por mi bienestar.*

*Agradezco a mi Alejandro, el hombre que está a mi lado sin importar las circunstancias, por no dejarme caer y por querer permanecer a nuestro lado para crecer juntos.*

*Agradezco a mi asesor de Tesis Eduardo Méndez por el gran apoyo y la inmensa paciencia para el logro de este proyecto al igual que a cada uno de mis profesores.*

*Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional, familiares, amigos, a las que me encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida. Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y mi corazón, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.*

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
JUSTIFICACIÓN.....	5
CAPÍTULO 1. LA GLOBALIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.....	8
1.1 ANTECEDENTES Y DEFINICIÓN DE GLOBALIZACIÓN.....	8
1.2 LA GLOBALIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.....	12
1.3 RECURSOS HUMANOS (LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO).....	15
1.4 PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL Y EL ENFOQUE HUMANISTA.....	18
CAPÍTULO 2. POTENCIAL HUMANO.....	26
2.1 ANTECEDENTES DEL POTENCIAL HUMANO.....	26
2.2 PRINCIPIOS PSICOLÓGICOS DEL POTENCIAL HUMANO.....	27
2.3 DEFINICIÓN DE POTENCIAL HUMANO.....	28
2.4 LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y POTENCIAL HUMANO.....	31
2.5 DEFINICIÓN DE EVALUACIÓN DEL POTENCIAL.....	33
2.6 HERRAMIENTAS PARA EVALUAR EL POTENCIAL HUMANO.....	37
2.7 ¿PARA QUÉ EVALUAR EL POTENCIAL HUMANO?.....	39
2.8 LA GERENCIA Y EL POTENCIAL HUMANO.....	42
CAPÍTULO 3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	46
3.1 ANTECEDENTES.....	46
3.2 DEFINICIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	48
3.3 IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	52
3.4 TIPOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	55
3.5 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS.....	61
3.6 DEFINICIÓN Y TIPOS DE COMPETENCIAS.....	64
3.7 IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS.....	66

CAPÍTULO 4. TALENTO HUMANO Y CAPITAL INTELECTUAL .....	70
4.1 TALENTO HUMANO .....	70
4.2 IMPORTANCIA DEL TALENTO HUMANO.....	72
4.3 EL TALENTO Y LA GERENCIA.....	75
4.4 MÉXICO Y EL TALENTO.....	79
4.5 RELACIÓN POTENCIAL-DESEMPEÑO Y TALENTO HUMANO .....	82
4.6 HERRAMIENTAS PARA LA IDENTIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO .....	84
CAPÍTULO 5. METODOLOGÍA.....	92
5.1 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....	92
5.2 OBJETIVOS .....	92
5.3 HIPÓTESIS .....	92
5.4 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN UTILIZADO .....	93
5.5 VARIABLES.....	94
5.5.1 DEFINICIONES CONCEPTUALES.....	94
5.5.2 DEFINICIONES OPERACIONALES .....	96
5.6 POBLACIÓN Y MUESTRA .....	98
5.7 INSTRUMENTO .....	99
5.7.1 CARACTERÍSTICAS DEL INSTRUMENTO.....	99
5.8 ANÁLISIS ESTADÍSTICO.....	99
5.9 PROCEDIMIENTO DE INVESTIGACIÓN.....	99
CAPÍTULO 6. RESULTADOS .....	113
6.1 RESULTADOS.....	113
6.2 DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES .....	118
6.3 RECOMENDACIONES .....	120
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	121

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de tesis tiene como propósito principal el mostrar como en la actualidad, es necesario contar con un talento humano alineado a la estrategia del negocio, para así poder lograr eficazmente las metas organizacionales y también garantizar la supervivencia empresarial en un mundo globalizado, cambiante y con altos índices de competitividad.

Por lo tanto, la empresa moderna y actual se enfrenta a retos como tomar decisiones trascendentales a nivel de recursos humanos, para transformar la antigua visión de “trabajadores” en lo que hoy se conoce como el capital intelectual, conformado por colaboradores idóneos, acordes con las exigencias determinadas por los objetivos de la organización, su participación en el logro de los mismos y las posibilidades de desarrollo personal y profesional de cada uno.

El presente trabajo de tesis pretende demostrar que el recurso humano tiene una capacidad desarrollable, capaz de convertirse en una ventaja empresarial en términos de competitividad y productividad; es por esto que debe considerarse de vital importancia para la organización.

Por esta razón es importante conocer las bases de la gestión del talento humano alineado en objetivos y competencias con el fin de abrir una ventana en los gerentes empresariales, evaluando también que los gerentes cuenten con el potencial para las responsabilidades que implica su puesto.

Con base en lo anterior, esta investigación pretende después de un análisis reflexivo, aportar a quienes se desempeñan en la gestión del talento humano una aproximación teórica y estadística del estado actual del conocimiento acerca de los procesos de identificación y clasificación del talento dentro de las organizaciones.

Esta es una investigación encaminada hacia la identificación, clasificación y análisis de los principales aspectos involucrados en la gestión del talento humano como son el desempeño y el potencial, las áreas claves que enmarca y sus

implicaciones en los resultados que puede llegar a tener de la empresa si cuenta con el personal indicado en las posiciones indicadas.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Determinar si existe relación el potencial y el desempeño para lograr la identificación del talento a nivel gerencial en una empresa dedicada al entretenimiento.

Se identificará el talento con que cuenta una empresa dedicada al entretenimiento en la Ciudad de México, para poder elaborar un mapa de potencial y desempeño que facilite la toma de decisiones acerca de la clasificación para cuadros de reemplazo y planes de sucesión.

Una vez obtenidos los resultados de la relación entre el potencial y el desempeño se definirán las fortalezas y áreas de oportunidad, lo cual le permitirá a la organización diseñar una estrategia para maximizar el capital humano.<sup>1</sup>

El proceso demostrará, si a través de la relación entre el desempeño y potencial es posible identificar al talento gerencial, para que posteriormente se generen planes de acción a seguir para mejorar al capital humano de la organización.

El talento gerencial es una herramienta poderosa para preparar a los gerentes a asumir posiciones de nivel más elevado, esta identificación ayuda a que el nivel de talento vaya en aumento y existan promociones certeras dentro de la organización.

Las mejores herramientas son las evaluaciones del potencial y desempeño ya que ayudan a lograr el desarrollo gerencial a través de la identificación de los mismos, haciendo los intentos necesarios para mejorar el desempeño actual o futuro de los gerentes mediante la impartición del conocimiento, el cambio de actitudes o el mejoramiento de las habilidades.

El presente proyecto ha sido diseñado como resultado de la necesidad que tiene la organización por conocer el potencial y el desempeño con el que cuentan sus colaboradores, identificar cuál es la verdadera efectividad de sus gerentes y si

---

<sup>1</sup> Magdalena Busso (2008), No confundir alto desempeño con alto potencial, Action Group. Obtenido el 10 de noviembre de 2013

tienen la capacidad para enfrentar con calidad y excelencia los retos que le presenta la competitividad.

Posterior a la identificación del talento y el posicionamiento de los gerentes, se diseñarán planes individuales para el autodesarrollo de éstos.

Los planes se focalizan en concientizarlos de sus fortalezas y áreas de oportunidad para darles conocimientos y herramientas para mejorar su desempeño presente y futuro.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Ángel de Jesús (2009), Historia de éxito en Desarrollo Organizacional. [www.peoplesadvantage.com](http://www.peoplesadvantage.com)  
Recuperado el 20 de septiembre de 2013

## JUSTIFICACIÓN

Actualmente los temas como la globalización de los negocios, el desarrollo tecnológico, el efecto del cambio y la intensa búsqueda de la calidad y de la productividad, son de gran importancia para la mayoría de las organizaciones, temas que hacen la gran diferencia y la principal ventaja competitiva de las empresas, considerando que todos estos son de gran importancia ya que derivan de las personas que laboren en ellas.

Esta investigación podrá beneficiar al mundo laboral de hoy a cualquier nivel, debido a que el talento humano se puede encontrar en cualquier posición y debe ser considerado como una de las variables más importantes en quién las empresas deben centrar gran parte de su atención y sus recursos, deben ser objetivas en el desempeño y el potencial con el que cuentan sus empleados para poder identificar y clasificar el talento dentro de las áreas indicadas y así poder establecer las labores del puesto apropiadas para tener mejores resultados.

En las organizaciones existen niveles jerárquicos en dónde el nivel gerencial es de vital importancia y debe contar con el desempeño y el potencial adecuado y ser talento dentro de la organización, si el gerente no se interesa por conocer a profundidad los intereses y expectativas, no podrá gestionar talentos y no podrá generar equipos de alto desempeño.

El gerente talentoso debe ser un estratega que visualice el entorno, el contexto interno y externo, debe ser capaz de dimensionar las capacidades de su equipo y también de dimensionar las capacidades que lo mantendrán en el mercado incluso, por encima de sus competidores.

Esta investigación está enfocada en el talento gerencial ya que éste es considerado un líder dentro de la organización que debe invertir parte de su tiempo, de sus conocimientos, de su experiencia, de sus habilidades y capacidades para enseñar y comprometer a su gente. El gerente es un punto clave para las organizaciones y como ya lo mencionamos es el estratega que se encuentra entre la propia estrategia y la ejecución.

Algunos de los problemas que se presentan son:

- Las empresas tienen poco compromiso con las políticas orientadas a recompensar y retener al personal talentoso.
- Las empresas deben entender que el talento no se compra, se cultiva, se identifica y se promueve con habilidades gerenciales y comunicacionales. La competencia ya no está en la empresa vecina, está en el profesional que se relega por la política de seguir pensando en mejorar sólo el número, la parte estratégica dentro de la organización es la que hará crecer el negocio y a las propias personas, el identificar, clasificar y saber qué posición juega cada colaborador es de vital importancia para el crecimiento global.

Actualmente un problema importante que se encuentra en el mundo laboral es; el poco valor y la poca importancia que se le da a la identificación, reconocimiento y retención del talento que se encuentra en la organización.

Frente a este panorama existen tres razones esenciales que determinan la conveniencia para las empresas de implantar programas de retención de sus empleados: la inversión específica en capital humano de la empresa, la motivación de los empleados y el aprendizaje global emergente de las competencias de los empleados.

Las empresas deben centrar su atención en el personal con el que cuentan, para que el talento se mantenga en la organización, algunas formas pueden ser:

- Adoptar una mentalidad pro-talento.
- Crear propuestas de valor para los empleados.
- Reconstruir estrategias de reclutamiento que den la visibilidad y certeza de que será reclutado talento para la organización.
- Incorporar el desarrollo en la organización.
- Diferenciar, reafirmar e integrar al personal.
- Tener una visión de los acontecimientos que ocurren a nivel mundial y a nivel nacional que puedan afectar el desarrollo del personal y los cambios de los mismos que estos puedan generar a la empresa.
- Conocer las necesidades de los colaboradores.

El talento es el que constituye el valor diferencial por excelencia y la competitividad de las empresas está directamente relacionada con la capacidad que éstas revelen para atraer, retener y desarrollar personas con talento.<sup>3</sup>

Lo que esta investigación busca, es clarificar la importancia que tiene para la organización la identificación del talento humano a nivel gerencial, relacionando los resultados obtenidos de una evaluación de potencial basada en un modelo de liderazgo formado por seis competencias que buscan generar líderes de alto desempeño, y de una evaluación de desempeño que comprende el logro de objetivos y cumplimiento de competencias por posición del colaborador en una empresa de entretenimiento.

Esto permitirá en un futuro aplicar una herramienta de calibración en donde a través de los resultados obtenidos de las evaluaciones y una discusión constructiva se determinarán la cualidades que tiene un colaborador en función al desempeño y potencial, cuál es su contribución actual y futura al éxito de la compañía y qué posibilidades tiene de crecer uno o más puestos de mayor responsabilidad.

---

<sup>3</sup> <http://www.koiwerrhh.com.ar/entrevistas/irigoyen-2.shtml> recuperada el 18 de septiembre 2013

## CAPÍTULO. 1 LA GLOBALIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

### 1.1 ANTECEDENTES Y DEFINICIÓN DE GLOBALIZACIÓN

El origen histórico de la globalización se remonta a 1492 cuando Cristóbal Colón llegó a América. A partir de ahí la voluntad expansiva de Europa se tradujo en una serie de imperios y el comercio global se intensificó año a año. Las potencias se basaban en la teoría económico – política del mercantilismo, que suponía la competencia por una cantidad finita de riqueza y la necesidad de un control estricto del comercio.<sup>4</sup>

Hoy en día, además de la tecnología, otro contexto ambiental, o por lo menos otro igual es la globalización. Los adelantos de la tecnología de la información analizados hasta ahora han convertido al mundo en un lugar más pequeño. Friedman considera que hemos ingresado ahora en una tercera etapa de la globalización.<sup>5</sup> La primera de 1492 a 1800, se caracterizó por países que se globalizaron. En la segunda de 1800 a 2000, las empresas se globalizaron. Y la tercera, desde el inicio nuevo siglo, fue impulsada principalmente por la tecnología de la información disponible para todo el mundo, grupos e individuos. Como expresa Friedman, “en la primera etapa de la globalización había agentes de viajes. En la segunda etapa de la globalización, el boleto electrónico reemplazo al agente de viajes. En la tercera etapa de la globalización, usted es su propio agente de viajes”.<sup>6</sup>

Las implicaciones de esta globalización para la cultura organizacional son profundas y directas.<sup>7</sup> El director de Brunswick Corporation afirmó: “Los recursos financieros no son el problema. Tenemos el dinero, los productos para ser un participante global dominante, de lo que carecemos es de recursos humanos,

---

<sup>4</sup> Definición de globalización - Qué es, Significado y Concepto <http://definicion.de/globalizacion/> recuperada el 16 de mayo de 2013

<sup>5</sup> Thomas.L Friedman, *La Tierra es Plana*, Ediciones Martínez Roca, Madrid, 2006)

<sup>6</sup> *Ibid.*, p.174.

<sup>7</sup> Nancy J. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior*, 4ª . ed. Suroeste, Cincinnati, 2002

simplemente no contamos con el personal con las capacidades necesarias del liderazgo global”.<sup>8</sup>

Jack Welch de GE, supuestamente el líder más reconocido de los tiempos modernos, declaró antes de dejar GE: “el Jack Welch del futuro no puede ser como yo, pasé la mayor parte de mi carrera en Estados Unidos, el próximo director de GE será alguien que pasará tiempo en Bombay, Hong Kong, Buenos Aires, se deben enviar a los mejores y más inteligentes de nuestros empleados al extranjero que tienen capacitación que les permitirá ser líderes globales que harán florecer a GE en el futuro”.<sup>9</sup>

Aunque existe una tendencia hacia la ropa, entretenimiento y posesiones materiales similares, incluso hacia el reconocimiento general de que el inglés es el idioma de negocios internacional, aún existen diferencias importantes en la forma de pensar y el comportamiento de las personas alrededor del mundo<sup>10</sup>. En otras palabras, las culturas de todo el mundo producen un efecto muy diferente en el comportamiento organizacional de administradores y empleados. Para comprender y aplicar los conceptos de comportamiento organizacional en otros países del mundo, uno debe estar al tanto de las similitudes y diferencias.

En algunos países los administradores prefieren usar un estilo de liderazgo autocrático y son más eficaces con el estilo de liderazgo del típico administrador estadounidense. Los administradores estadounidenses que son transferidos a Alemania descubren que su liderazgo es demasiado participativo. Sus subordinados alemanes esperan de ellos que tomen más decisiones y consulten menos. La investigación sobre la obediencia a la autoridad descubrió que un mayor porcentaje de alemanes eran más obedientes que sus contrapares estadounidenses.<sup>11</sup>

---

<sup>8</sup> Gregersen, Morrison y Black, p 22. Ver también Morgan W. McCall, Jr y George P. Hollenbeck, *Frequent Flyers: Developing Global Executives*, Harvard Business School Press, Boston, 2002.

<sup>9</sup> Idem.

<sup>10</sup> Por ejemplo ver Adler, op.cit., 2002 y Trence Jackson “The Management of People across Cultures”, *Human Resource Management*, Vol 41, No 4 2002, pp 455-475.

<sup>11</sup> David G. Myers, *Psicología Social*, 6ª ed, McGrawHill, Bogotá 2000, pp 226-227.

La globalización es un fenómeno moderno que puede ser analizado desde diversos ángulos. Proviene del término global que equivale a mundial y hay quienes creen que el concepto adecuado debería ser mundialización.

El avance de la tecnología, el auge de las telecomunicaciones, el internet y el desarrollo de los medios de transporte ha permitido que el fenómeno de la globalización sea una realidad ineludible en el mundo actual.

Se entiende como el cambio hacia una economía mundial con mayor grado de integración e interdependencia. La globalización tiene dos componentes principales:

- Globalización de los mercados. Se refiere al fenómeno de fusión de mercados nacionales, históricamente distintos y separados en un solo inmenso mercado global.
- Globalización de la producción. Es un término que se refiere a la tendencia entre empresas, de abastecerse de bienes y servicios a partir de distintas ubicaciones alrededor del mundo, para sacar provecho de las diferencias nacionales del costo y de la calidad de los factores de producción.<sup>12</sup>

Entre otros análisis, Mato señala<sup>13</sup>:

El proceso de globalización no puede ser visto como un fenómeno meramente económico, ni como una consecuencia del proceso de transnacionalización económica, del cual resulta incluso el proceso de globalización sino que supone mucho más que eso, se trata de un proceso planetario a través del cual el globo terráqueo en su totalidad tiende a convertirse en un espacio interconectado.

La connotación de espacio interconectado, trata de incluir los aspectos económicos, sociales, políticos, comerciales, financieros, culturales, religiosos etc.

---

<sup>12</sup><http://economia.unmsm.edu.pe/Docentes/PBarrientosF/expo/EL%20TALENTO%20HUMANO%20EN%20EL%20PROCESO%20DE%20GLOBALIZACION.pdf> recuperado el 24 de junio de 2013

<sup>13</sup> Mato, D. (2003) Crítica de la Modernidad, globalización y construcción de identidades. Universidad Central de Venezuela. Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico. Colección monografías No 42 Caracas. P 303

Otis Rodner <sup>14</sup> define la globalización como:

Un proceso de interconexión entre las personas en el mundo, que crea relaciones entre personas, es un movimiento económico, producto del proceso de liberación del comercio, los movimientos de capital y flujos de inversiones internacionales, así como el incremento de la competencia económica entre los países.

Ahora bien, ¿qué impacto ha tenido la globalización en recursos humanos? De acuerdo con el Dr. Lucena <sup>15</sup> “La gestión de recursos humanos es entendida como un elemento de la organización del trabajo que descansa en manos de la gerencia de las organizaciones empresariales”, si bien es cierto esto, se sobrentiende que las transformaciones aludidas al proceso de trabajo y su organización por efectos de la globalización van a afectar también a la gestión de recursos humanos.

El perfil del Talento Humano globalizado debe contar con una:

- Capacidad demostrada para dirigir eficazmente con conocimiento, distintas clases de organizaciones globales.
- Capacidad para impulsar y conducir el desarrollo de las empresas globales, para lograr el liderazgo de las mismas.
- Conocimiento experto en lo referente al orden económico, jurídico, político, social y laboral de su país y contexto.
- Conocimiento y competencias que le permitan servirse ampliamente de los sistemas informáticos.
- Conciencia ética, de servicio, de responsabilidad social y ecológica.
- Amplia cultura y excelentes prácticas de relaciones humanas.
- Capacidad de generar capital, ingresos, utilidades y ampliar la capacidad operativa de la empresa.<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> Otis Rodner, J. (2001) La Globalización un proceso dinámico 1ª Ed., IESA, Caracas Editorial ARAUCO.

<sup>15</sup> Lucena, H. (2003) Relaciones de trabajo en el nuevo siglo. Caracas: Fondo Editorial Trpykos. p 50-51

<sup>16</sup><http://economia.unmsm.edu.pe/Docentes/PBarrientosF/expo/EL%20TALENTO%20HUMANO%20EN%20EL%20PROCESO%20DE%20GLOBALIZACION.pdf> recuperado el 24 de junio de 2013

La gestión del talento humano se refiere a las actividades que una organización lleva a cabo para utilizar sus recursos humanos de manera efectiva. Estas actividades incluyen determinar la estrategia de talento humano de la empresa, la contratación, la evaluación del desempeño, el desarrollo administrativo, la remuneración y las relaciones laborales.

Las estrategias o controles que se requieran implementar no tienen mucho significado si los recursos humanos que los respaldan no son los adecuados.

Sin el tipo correcto de personas en su lugar, la estructura organizacional es tan sólo un caparazón hueco.

El éxito requiere de políticas de gestión de talento humano que sean congruentes con la estrategia de la empresa y con sus estructuras formales e informales y sus controles.

## 1.2 LA GLOBALIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

El área de recursos humanos juega un papel fundamental en el proceso de globalización debido a que una empresa puede estructurar el equipo de alta dirección y descentralizar sus operaciones para enfrentar el reto global, utilizar mano de obra, es más barato que reducir costos y competir con otros países, o promocionar a los directivos con experiencia en el extranjero y con idiomas.

El departamento de RRHH puede organizar programas de formación internacional, ofrecer incentivos financieros a los directivos para que exporten los productos de la compañía e identificar la mezcla apropiada de directivos en operaciones extranjeras.

Asimismo se señala la importancia que tienen las habilidades para la gestión de recursos humanos, refiriéndose a las habilidades de congruencia, habilidades para entrevistar, contratar, habilidades de preparación, habilidades de valoración de desempeño, habilidades para remunerar, todas ellas en el contexto de asegurar que la gestión de personas se adapte a los cambios organizacionales y a los

cambios en el entorno. Esto está enmarcado en el manejo eficaz de estrategias, las cuales constituyen la base para que en el ámbito de los recursos humanos contrate a los mejores talentos, forme a los empleados, evalúe su rendimiento y recompense las contribuciones.

Urcola<sup>17</sup> considera:

Cada vez son más las empresas que consideran que una adecuada gestión de personas constituye en los momentos actuales, una de las ventajas competitivas menos vulnerables y más sostenibles en el tiempo, y por ello son mayores los esfuerzos que realizan por potenciar y desarrollar la capacidad y calidad de sus miembros. Lo más difícil no es implantar las nuevas tecnologías ni cambiar los procedimientos técnicos, sino transformar las actitudes y mentalidades de las personas. Si las mentalidades no cambian, en general las tecnologías y los procedimientos técnicos serán rechazados o mal utilizados.

La globalización ha cambiado las formas de la competencia empresarial, que ahora están dominadas por los activos intangibles y por las personas que, o bien los componen o bien los utilizan. Por ello, las empresas que actúan globalmente prestan atención especial a la dirección de sus Recursos Humanos, es decir que los toman como un componente estratégico y al mismo tiempo, se les considera como personas; esto es atender su dimensión ética y moral.

Las personas se han convertido en una fuente de ventaja competitiva sostenible, gracias a sus particulares características. De forma directa, a través del conocimiento estático, su dinámica y aprendizaje, y de forma indirecta mediante el uso y gestión de los activos, ya sean intangibles o tangibles.

La información y el conocimiento son hoy en día el corazón de la nueva economía, caracterizada por la globalización y el uso de las nuevas tecnologías. Esto es así desde el momento en que la economía encuentra en el talento su piedra básica de sustento para la competitividad. Un talento contenido en un nuevo trabajador auto-programable, flexible, técnicamente equipado y bien formado para adaptarse

---

<sup>17</sup> Urcola, J. (2000) Factores Claves de Dirección orientados a la obtención de resultados. Madrid. ESIC Editorial.

a diferentes tareas, contextos y necesidades<sup>18</sup>. Por lo tanto no es el conocimiento en sí mismo, sino el conocimiento provisto, (nuevas tecnologías) integrado y formado en una organización el que se convierte en ventaja competitiva.

Sin embargo mientras el conocimiento objetivo es importante, su fuente que es la capacidad creativa del hombre, lo es todavía más. Esto conduce hacia aspectos que parecían olvidados: la ética y los valores morales. Problemas como igualdad de oportunidades para el desarrollo o la justicia y equidad en el trato, además de fidelidad, están presentes hoy en día en el seno de las organizaciones.

Para ver en qué medida la justicia, lealtad y confianza se encuentran establecidas hoy en día en el mundo empresarial, basta con analizar los cambios ocurridos en las relaciones laborales tradicionales en este nuevo entorno<sup>19</sup>:

- El trabajador debe ser flexible para que exista buena disposición a los cambios. Pero estos pueden significar también la búsqueda de un mejor postor, es decir el oportunismo de ambas partes.
- Debe hablarse de formación durante toda la vida laboral y profesional del individuo.
- La carrera profesional se ve como un proyecto del individuo que se vislumbra para toda la vida en una unidad espacio y tiempo de individuo y empresa.
- El empleado se siente más poderoso pues es dueño del elemento clave de la competitividad de la organización: el conocimiento.
- La importancia de la movilidad geográfica es similar a la importancia de la deslocalización de las empresas.
- La proliferación de las figuras del trabajador en red y a tiempo parcial están cuestionando la lealtad de los empleados hacia la empresa.
- Las nuevas tecnologías se han considerado como la panacea del ser humano para dejar de trabajar. Sin embargo la evidencia señala un

---

<sup>18</sup> Castells, Manuel (2000) La era de la información Vol.1 La sociedad red, Madrid: Alianza Editorial 2ª Ed.

<sup>19</sup> Argandoña, A.(2002) Ethical Challenges of the New Economy:investigación 463, abril.

incremento en el número de horas trabajadas, en falta de tiempo para la familia, en descansar, en actividades de tiempo libre o cultural.

### 1.3 RECURSOS HUMANOS (LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO)

La Gestión de talento humano, se refiere a las prácticas y las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial, en específico trata acerca de: reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización.

El área de Recursos Humanos debe cumplir con labores muy importantes, entre ellas, revisar frecuentemente que los gerentes estén dando un seguimiento constante para que no sucedan por ningún motivo las siguientes prácticas:

Que sus empleados no se estén desempeñando a su mayor capacidad

Que se contrate a la persona equivocada para el puesto

Experimentar una alta rotación de personal

Encontrar empleados que no den lo mejor de sí.

Que haya un trato discriminatorio

Que exista capacitación no adecuada para que haya eficacia en esa área.<sup>20</sup>

A lo largo del tiempo, los recursos humanos han pasado por varias fases, entre ellas, la función personal antes consistía en asegurar que se siguieran los procedimientos, posteriormente se integró el uso de la tecnología en áreas como exámenes y entrevistas, también el departamento de personal comenzó a jugar un papel muy importante en la selección, capacitación y ascensos de personal.<sup>21</sup>

En la actualidad el departamento de Recursos Humanos atraviesa por otra fase, su papel está cambiando de ser protector y supervisor, a ser planeador y agente del cambio. Todo indica que ahora es más importante que nunca contratar a la

---

<sup>20</sup><http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2012/Adm-Recu/1.pdf> recuperado el 12 de Julio de 2013

<sup>21</sup> Brian Becker y Mark Huselid, "Overview: Strategic Human Resource Management in Five Leading Firms", Human Resource Management 38, núm. 4, invierno de 1999, pp. 287-301

gente adecuada, capacitarla y motivarla con eficacia. En la actualidad se demanda un sistema más eficiente de RH, muchas de las organizaciones actuales incluyen, una contratación muy selectiva, trabajo en equipo y toma de decisiones descentralizada, sueldos competitivos, amplia capacitación, distinciones de status mínimas, y flujo de información entre los empleados y la gerencia; todo ellos construido sobre una base que se apoya en las personas como la principal fuente de ventajas competitivas y en la cultura.

Ya sea director, jefe o supervisor, cada persona desempeña en su trabajo las cuatro funciones administrativas que constituyen el proceso administrativo: planear, dirigir, organizar y controlar.

El área de Recursos humanos es una de las áreas que más cambios experimenta, los cambios son tantos y tan grandes que en algunas empresas el nombre ha cambiado, se puede pensar que se está sustituyendo por Gestión de Talento Humano, gestión de socios o colaboradores, gestión del capital humano e incluso gestión de personas. El termino Recursos Humanos como gestión de personas o gestión del talento humano puede tener tres significados diferentes:

- RH como función o departamento: unidad operativa que funciona como órgano de asesoría, es decir, como elemento prestador de servicios en las áreas de reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración, comunicación, higiene, seguridad laboral, beneficios etc.
- RH como prácticas de recursos humanos: se refiere a como ejecuta la organización sus operaciones de reclutamiento, de selección, entrenamiento, remuneración, beneficios, comunicación, higiene y seguridad industrial.
- RH como profesión: se refiere a los profesionales que trabajan de tiempo completo en cargos directamente relacionados con recursos humanos: seleccionadores, entrenadores, administradores de salarios y beneficios, ingenieros de seguridad, médicos etc.

Se puede definir a La Gestión del Talento humano<sup>22</sup> como una disciplina administrativa que tiene como finalidad atraer, emplear y desarrollar el talento de las personas para así poder alcanzar los objetivos organizacionales y poder lograr también una satisfacción personal.

La Gestión de Talento o Recursos Humanos, se basan en los siguientes puntos:

- Las personas son seres humanos dotados de personalidad propia, diferentes destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales. Son personas y no simples recursos con los que cuenta la organización.
- Las personas son generadoras de los recursos organizacionales, son inteligentes, creativas, aprenden y dinamizan recursos, crean valor para la organización, pero requieren de un control y una coordinación para llevar a cabo correctamente sus funciones.
- Las personas son socias de la organización y como tal invierten esfuerzo, dedicación, compromiso, responsabilidad, tiempo, riesgos, etc., estando en las condiciones para poder llevar a la organización la excelencia y el éxito.

Con la aparición de los psicólogos se cambió el concepto que se tenía acerca de las personas y se le prestó una mayor atención al potencial humano, considerando que el hombre ya no podía seguir siendo visto como tal solo un recurso sino que debía ser considerado como un elemento que contaba con inteligencia, habilidades y destrezas es decir un elemento que podría ayudarse de sus potencialidades para el buen funcionamiento de la organización.

---

<sup>22</sup> <http://psicologiayempresa.com/la-gestion-del-talento-humano.html> recuperado el 12 de Julio de 2013

Se dice que la gestión del talento humano o recursos humanos tiene 4 objetivos que son<sup>23</sup>:

**Los objetivos sociales:** el tratar al personal bajo ciertos principios éticos y socialmente responsables es decir, no usar políticas discriminatorias por razones de sexo, religión, grupo cultural y otros.

**Los objetivos corporativos:** el reconocer que sus actividades no sólo con el fin de que la organización alcance sus metas y objetivos sino que también ellos deben preocuparse en sí mismos.

**Los objetivos funcionales:** es mantener los recursos humanos en un nivel adecuado para cubrir las necesidades de la organización.

**Los objetivos personales:** la gestión del talento o recursos humanos es un poderoso medio para permitir a cada integrante lograr sus objetivos personales en la medida que sean compatibles y coincidan con los de la organización.

#### 1.4 PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL Y EL ENFOQUE HUMANISTA

Las organizaciones han jugado un papel fundamental a lo largo de la historia, como estructuras sociales a través de las cuales se generan, se transforman producen y comercian los bienes de consumo que las personas necesitan para subsistir o cubrir las de necesidades primarias y secundarias. También ha sido el lugar en donde los seres humanos han podido establecer formas particulares de interacción, desde las básicas relaciones formales jefe-subordinado y las de los compañeros de trabajo, hasta todas aquellas que suelen llamarse informales como las amistades y enemistades, los subgrupos y las subculturas, que no son menos importantes para la dinámica cultural.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> <http://psicologiayempresa.com/objetivos-y-actividades-de-la-gestion-del-talento-humano.html> recuperado el 20 de mayo de 2013

<sup>24</sup> [www.eumed.net/ce/2011b/javt.htm](http://www.eumed.net/ce/2011b/javt.htm) recuperado el 06 de junio de 2013

En ellas también se estructuran complejas relaciones de poder, de sumisión, de solidaridad o bien de confrontación; lugar en donde también los individuos han podido darle sentido a sus vidas o por el contrario lo han perdido. Es por eso que no es extraño que se le dedique tanto tiempo y esfuerzo a tratar de mejorar esta parte humana de los individuos dentro de las organizaciones, como es el caso de la psicología del trabajo que se interesa por la eficiencia y la productividad, en procesos de management.

Las organizaciones como la misma sociedad, se han ido transformando desde las condiciones de vida laboral más inhumanas para poder lograr formas de equilibrar la calidad de vida con la productividad.

El pensamiento humanista es aquel que ha centrado su interés en el ser humano. Al revisar la evolución nos damos cuenta de que las formas organizacionales han ido cambiando desde la revolución industrial a nuestros días, se ha ido buscando el equilibrio como bien ya dijimos entre el humanismo y la productividad.

En la actualidad se supone que todo empresario o directivo debería reconocer la importancia del factor humano en la organización, señalándolo como el eje central de la vida de la empresa, pero al interrogar a ciertos trabajadores, en la gran mayoría de los casos los hechos parecen apuntar hacia todo lo contrario.

La influencia de la visión humanista se ha hecho evidente en la sociedad en general y obviamente también en las organizaciones. Velázquez<sup>25</sup> “considera que a lo largo de la historia de las organizaciones, diferentes personajes influyeron en el intento de mejorar la vida de las personas en los ambientes laborales”. Tomás Moro denunció las faltas y errores cometidos contra los trabajadores por los malos administradores; Nicolás Machiavelo escribió sobre el principio de la confianza con base en el consentimiento de las masas y sobre las cualidades de un buen jefe.

En las últimas décadas destacan aportaciones humanistas fundamentales, relacionadas particularmente con el aprendizaje organizacional y la moderna

---

<sup>25</sup> Velázquez Mastretta Gustavo (1996) El Humanismo en la Organización, ECAFSA.

gestión del conocimiento. Por un lado está la obra de Chris Argyris<sup>26</sup> relacionada con los tipos de aprendizaje organizacional y por el otro Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi<sup>27</sup> sobre el aprendizaje y la generación del conocimiento, si bien estos estudios están enfocados a los aspectos cognitivos de las personas, hacen una importante alusión a los ambientes positivos para propiciar el conocimiento y que este pueda ser compartido por los miembros de la organización.

Podemos observar entonces una clara evolución del pensamiento administrativo y de las formas de organización para así poder dar lugar a una mayor consideración del factor humano. Chiavenato<sup>28</sup> sintetiza en tres eras evolutivas la concepción del factor humano en las organizaciones: 1) Era de la Industrialización Clásica, aproximadamente de 1900 a 1950, con un predominio de un enfoque organizacional burocrático funcional, piramidal, centralista y rígido. En esta era se utilizó en término Relaciones Industriales para referirse a la función administrativa del personal, bajo un estricto método de normas y controles reguladores. 2) Era de la Industrialización Neoclásica 1950 a 1990 con una visión basada en la departamentalización por productos y servicios, o unidades estratégicas de negocios, parece y predomina el término Administración de Recursos Humanos precisamente bajo el concepto de que las personas son un recurso organizacional y deben ser administradas. También se enfatizan los objetivos organizacionales para dirigir a las personas; y 3) Era de la Información que va de 1990 a la actualidad. El concepto en la organización tiende hacia la fluidez, agilidad y flexibilidad, enfatizando las redes de equipos multifuncionales. El día de hoy podemos encontrarlo bajo el término de Gestión de Talento Humano o Capital Humano entendiendo a las personas como seres humanos proactivos e inteligentes que deben ser impulsados, poniendo énfasis en la libertad y en el compromiso para motivar a las personas.

---

<sup>26</sup> Argyris Chris y D Shon, (2001). Organizational Learning II. Adison – Wesley, MA, 1996. Citado en Argyris Chris (1999), Sobre el aprendizaje Organizacional. México Oxford University Press

<sup>27</sup> Nonaka, I y Takeuchi, H (1999). La organización Creadora del Conocimiento: como las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación. México, Oxford University Press.

<sup>28</sup> Chiavenato Idalberto (2005) Gestión del Talento Humano, Colombia, Edit McGrawHill

Entre los psicólogos aún no existe un acuerdo claro sobre cuál es el verdadero origen y el campo de estudio de la psicología organizacional, pero en general podemos percibirla como una disciplina que surge de las industrias y se expande hacia otro tipo de instituciones, hasta lograr su consolidación en la década de 1970.

D.P. Shultz<sup>29</sup> la conceptúa como parte de la psicología industrial y describe su ámbito al considerar que el psicólogo organizacional estudia la repercusión de los aspectos formales e informales de la empresa tienen en la productividad, la motivación y el trabajo en equipo.

E.H. Shein<sup>30</sup> considera al psicólogo industrial como el precursor que estudiaba tradicionalmente, en las décadas de 1920, 1930 o 1940 con un enfoque más limitado.

Se considera a la psicología organizacional como la rama de la psicología que se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales al interior de las organizaciones, y a través de las formas en que los procesos organizacionales ejercen su impacto en las personas.

La psicología organizacional, lejos de centrarse en el estudio de las organizaciones como tal, se centra en los individuos como integrantes de la misma.

Es por esto la importancia que tiene comprender que las personas valen por lo que son en su totalidad y se debe aprender a gestionarlas adaptándonos a como son, sólo así se encontrara la forma de integrarlas y hacerlas partícipes de los proyectos empresariales.<sup>31</sup>

Un enfoque humanista implica:

- Enfatizar en lo único y personal de la naturaleza humana: el ser humano es un ser único e irrepetible.

---

<sup>29</sup> Shultz, D.P., Psicología Industria, 3ª ed., México, McGraw Hill, 1982, pág. 22.

<sup>30</sup> Shein, E.H., Psicología de las Organizaciones, México, Prentice-Hall Hispanoamericana, 1980 pág. 6.

<sup>31</sup> <http://www.inmerco.com/home/35-recursos-humanos/268-hacia-una-gestion-mas-humanista-de-las-organizaciones.html> recuperado el 17 de junio de 2013

- Confiar en la naturaleza: el ser humano es de naturaleza intrínsecamente buena y con tendencia innata a la autorrealización.
- Ampliar la conciencia: conciencia que tenemos de nosotros mismos, la forma que nos identificamos con nuestro yo es uno de los varios estados y niveles de conciencia a los que podemos llegar, pero no es lo único, también nuestro entorno amplía el conocimiento.
- Trascender más allá de nosotros: la tendencia en el curso de la autorrealización es ir alcanzando cada vez niveles de conciencia más evolucionados , que se caracterizan por ser cada vez más integradores de partes de nosotros mismos y de la relación que puede tenerse con el resto.
- Superar la separación mente/cuerpo: ya que funcionamos como un organismo total, en dónde la mente y el cuerpo son distinciones hechas sólo para facilitar la comprensión teórica.
- Revalorizar lo emocional: la cultura ha tendido a valorar lo racional sobre lo emocional, la acción frente a la reflexión. El cultivo de lo emocional, lo intuitivo, lo contemplativo, pretende establecer un equilibrio.
- Reconocer al otro: dejar de reconocer a los demás como objetos o medios para alcanzar nuestros propósitos personales. La forma restringida de comunicarse con los demás se transforma en una barrera comunicacional ya que dejamos de verlo como un ser total.

El modelo humanista busca lo mejor de las personas, que conforman al equipo de la organización, se buscan líderes sensibles que actúen como realmente son, sin máscaras.

Todas las teorías organizacionales han estado marcadas por una tendencia humanista, o al menos humanitaria. Aún aquellas que hoy se rechazan por racionalistas, funcionalistas, mecanicistas y reduccionistas presentan, así sea en poco grado, una mirada orientada al mejoramiento de las condiciones del ser humano en el mundo del trabajo.

El Taylorismo por ejemplo surge a partir de las convicciones de su autor. Taylor da origen a la teoría de la administración científica<sup>32</sup>, el centro de esta propuesta residía en que el trabajo, y sobre todo el de los obreros, se podían estudiar científicamente.

Los principios del humanismo propiamente dicho el respeto por la dignidad humana y el reconocimiento de la libertad, la autonomía de las personas, su potencial y su responsabilidad en la construcción de lo humano en sus vidas, se comenzó a vislumbrar en forma en las teorías organizacionales cuando McGregor pronunció su famoso discurso “La teoría Y” en el Massachusetts Institute of Technology en abril de 1957 y que luego publicó como el libro con el título “El lado Humano de la Empresa” en 1960<sup>33</sup>

McGregor, deja conocer su concepción humanista en los siguientes pasos<sup>34</sup>:

1. La aplicación de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar. Según circunstancias que pueden controlarse, el trabajo constituirá una fuente de satisfacción o una fuente de castigos.
2. El control externo y la amenaza del castigo no son los únicos medios de encausar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos cuya realización compromete.
3. El compromiso con los objetivos es función de las recompensas asociadas con su logro. Las más importantes de estas recompensas por ejemplo, la satisfacción de las que ya hemos llamado necesidades del yo y de la realización personal, pueden ser productos directos del esfuerzo desarrollado por lograr los objetivos de la organización.
4. El ser humano ordinario aprende en las debidas circunstancias, no sólo a aceptar sino a buscar responsabilidades.

---

<sup>32</sup> Taylor 1979 The principles of scientific management en Dessler Gary. En Organización y Administración. Madrid: Prentice Hall. Edit Dossat.

<sup>33</sup> McGregor, D. (1996) El lado humano de las organizaciones. Bogotá: McGrawHill.

<sup>34</sup> Idem.

5. La capacidad de desarrollar el grado relativamente alto en imaginación, ingenio, la capacidad creadora para resolver los problemas de las organizaciones.
6. En las condiciones actuales de la vida industria, las potencialidades intelectuales del ser humano se está usando sólo en parte.

Estas teorías organizacionales tienen dos propósitos fundamentales que son: mejorar las condiciones de trabajo para las personas y garantizar la productividad en las organizaciones.

Mary Parker y Chester Barnard fueron unos de los primeros defensores de una teoría más humanista, que daba prioridad al conocimiento de la conducta, de las necesidades y actitudes en el lugar de trabajo, así como las interacciones sociales y procesos de grupo.<sup>35</sup>

La evolución de la gestión del talento humano o recursos humanos podemos englobarla en un recuadro según la época histórica<sup>36</sup>:

Tabla 1.1 La evolución de la gestión del talento

Época	Enfoque
Época primitiva	Actividades de caza pesca y recolección Autoridad y toma de decisiones: los jefes de familia Trabajo en grupo
Época esclavista	Escrita supervisión del trabajo y castigo corporal Realizaban tareas de fuerza El esclavo carecía de derechos
Época feudal	Concepto de servidumbre El señor feudal ejercía control sobre el siervo Algunos se independizaron y crearon taller artesanales
Época industrial	Aparición de los inventos Se generan conceptos como producción y fuerza laboral

<sup>35</sup> Gregory M. Bounds, Gregory H Dobbins, y Oscar S. Fowler, Management, A Total Quality Perspective (Cincinnati, Ohio: South Western Publishing, 1995) 52-53.

<sup>36</sup> Prieto J.E (2008) Gestión Estratégica Organizacional. Bogotá : ECOE

	Explotación en el trabajo con horarios excesivos, ambiente insalubre, trabajos peligrosos, entre otros.
Época actual	Desarrollo tecnológico como herramienta y soporte Optimización de los recursos y simplificación del trabajo Sociedad del conocimiento

Prieto J.E (2008) Gestión Estratégica Organizacional. Bogotá : ECOE

De igual manera englobaremos en la siguiente tabla el desarrollo de la gestión del talento humano de acuerdo al autor y al enfoque:

Tabla 1.2 Tabla talento humano <sup>37</sup>

<b>Autor</b>	<b>Enfoque</b>
Taylor	Énfasis en la tarea <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las tareas debías ser ejecutadas por obreros y empleados</li> <li>• La administración científica</li> </ul>
Fayol	Énfasis en la estructura organizacional <ul style="list-style-type: none"> <li>• División del trabajo, jerarquía, responsabilidad etc</li> </ul>
Mc Gragor, Maslow, Lewin, Mary Parker Follet	Énfasis en las personas <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teorías X y Y (falta de responsabilidad vs. Desarrollo del potencial)</li> <li>• Surgen los conceptos de motivación, liderazgo, participación, comunicación y satisfacción laboral.</li> </ul>
	Énfasis en la tecnología <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacto de las TIC sobre la tarea, la gente y la estructura</li> </ul>
	Énfasis en el medio ambiente <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad social empresarial</li> </ul>
	Énfasis en la globalización <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bloques comerciales</li> </ul>
Tendencias	Calidad total/Benchamarking/Reingeniería/Justo a tiempo/

<sup>37</sup> Prieto J.E (2008) Gestión Estratégica Organizacional. Bogotá : ECOE

administrativas	Empowerment/ Quinta disciplina/ Coaching/ Outsourcing.
Cinco modelos de comportamiento organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autocrático</li> <li>• De custodia</li> <li>• De apoyo</li> <li>• Colegiado</li> <li>• De sistemas</li> </ul>

Prieto J.E (2008) Gestión Estratégica Organizacional. Bogotá : ECOE

## CAPÍTULO 2. POTENCIAL HUMANO

### 2.1 ANTECEDENTES DEL POTENCIAL HUMANO

En el pasado el ingenio, el esfuerzo, la creatividad y la innovación del hombre fueron algunos de los temas que condujeron a nuevas tecnologías y formas de organizar el mundo, y fue así como lo transformaron. Las eras anteriores se definieron primero según las materias primas que las transformaron, la piedra, el bronce y el hierro, luego se caracterizaron según los ámbitos que conquistaba el hombre por medio de la tecnología cada vez más desarrollada, la industria, el espacio y la información. Ahora el potencial humano en sí será el catalizador del cambio y la fuerza impulsora mundial en lo económico, lo político y lo social.

A continuación se muestra un cuadro comparativo del potencial:

Tabla 1.3 Cuadro comparativo

<b>CAMBIOS ÉPICOS HACIA LA ERA DEL POTENCIAL</b>	
Era industrial/ de la información	La era del potencial humano
Capitalismo	Talentismo
Acceso al capital como diferenciados	Acceso al talento como diferenciador
Conducidos por propietarios y compañías	Conducido por individuos calificados
Trabajadores detrás de compañías	Compañías detrás de trabajadores
Compañías imponen condiciones	Empleados imponen condiciones
Trabajador vive cerca del lugar de trabajo	Trabajador vive en cualquier parte

Abundancia de talento	Escasez de talento
Desempleo por sobreoferta	Desempleo por demanda específica
Tecnología esclavizadora	Tecnología liberadora
Fronteras cerradas	Fronteras abiertas
La migración es un poco común	La migración es común
Trabajo de por vida	10 a 14 trabajos para los 38 años de edad
Falta de claridad corporativa	Transparencia corporativa, apertura, enfoque humano
Progreso y dominio de países	Progreso y dominio de países
Trabajar para una organización	Trabajar con una organización
Ser estrecho e introspectivo	Ver hacia afuera no hacia adentro
Importa el tamaño	Importa la agilidad
Contratar poder	Contratar entusiasmo
Manejo y control	Marcos flexibles

Jeffrey A. Joerres, Entrando en la Era del Potencial Humano, Manpower 2011<sup>38</sup>

La llegada de la Era del potencial Humano tendrá una diversidad de consecuencias profundas en el mundo del trabajo a medida que el mundo se adapte al hecho de que no habrá vuelta atrás a este nuevo estándar.

## 2.2 PRINCIPIOS PSICOLÓGICOS DEL POTENCIAL HUMANO

Urdaneta (1993)<sup>39</sup> señala que “todo desarrollo en el caso de los humanos, es en definitiva un proceso de autodesarrollo cada vez mejor”. De esta manera tenemos entonces que el principio psicológico fundamental que sustenta al potencial humano es: el deseo de superación permanente o la necesidad constante de actualización del yo (autorrealización) siendo este un enfoque humanista.

<sup>38</sup> Jeffrey A. Joerres (2011) Entrando en la Era del Potencial Humano. Estados Unidos, Manpower.

<sup>39</sup> Urdaneta, O (1993) Como hacer desarrollo de personal en las empresas. Bogotá: Legis p. 7

Maslow<sup>40</sup> sustenta que el crecimiento del personal está profundamente relacionado con sus ideas de potencial humano y que lo lleva a concluir que el desarrollo hacia la actualización del yo es tan natural como inevitable en el ser humano. De tal forma que para este autor el crecimiento significa constante despliegue de talento, capacidad, creatividad, conocimiento y carácter.

La satisfacción progresiva de dichas necesidades explica en parte, que lo que impulsa al hombre a ser un mejor prospecto de sí mismo, es dirigirse hacia una más perfecta realización de la humanidad junto con los otros en su espacio de trabajo. En consecuencia el conocimiento y la comprensión de uno mismo, son el camino más importante para la autorrealización. Este proceso puede ser impulsado o impedido por los agentes encargados de la socialización organizacional y la cultura de la misma.

El potencial humano tiene que ver con el desarrollo personal y la libre decisión de actualizarlo, por lo tanto esto permitirá que evolucione. El potencial de desarrollo que el trabajador tiene en sí, muchas veces no se actualiza por la falta de oportunidades que no son sino consecuencia de una concepción antigua en la gestión del personal.

## 2.3 DEFINICIÓN DE POTENCIAL HUMANO

El potencial humano se puede definir como lo que la persona es capaz de hacer en la vida con sus recursos psicológicos<sup>41</sup>. Obviamente dicho potencial se puede identificar, desarrollar, entrenar, liberar, ampliar y emplear no solo para el beneficio individual, sino grupal y organizacional.

El concepto de potencial humano en el mundo laboral cobra una importancia mayúscula debido a que los líderes de la organizaciones se vuelven conscientes de que todos sus colaboradores cuentan con potencial para llevar a cabo las

---

<sup>40</sup> Abraham Maslow psicólogo estadounidense conocido como uno de los fundadores y principales exponentes de la psicología humanista.

<sup>41</sup> <http://www.funlam.edu.co/revistas/index.php/poiesis/article/view/330/303> recuperado el 29 de abril de 2013

tareas encomendadas que se pueden emplear estratégicamente tanto para el logro de los objetivos particulares del trabajador como para alcanzar los objetivos, metas y propósitos de la organización.

Globe (1977) “ señala que el individuo promedio emplea únicamente una parte de la totalidad de su potencial durante toda su vida”. En consecuencia, según este psicólogo norteamericano en comparación con lo que deberíamos ser, somos a medias.<sup>42</sup>

Sin embargo es pertinente señalar que poco o muy poco se ha hecho en los últimos años para estudiar el potencial humano y por supuesto, mucho menos para desarrollarlo dentro de las organizaciones.

El potencial humano puede ser entendido de dos maneras:

En primer lugar, como una necesidad que tiene la persona de llegar a ser tanto como pueda. En este caso, el potencial humano hace parte de la teoría de la motivación humana. En segundo lugar, como un conjunto de capacidades o talentos que posee toda persona para enfrentar con éxito las exigencias medio ambiente laboral.

En este caso el potencial humano forma parte de las habilidades o competencias laborales que la persona tiene y que puede desarrollar o perfeccionar con la capacitación.

Maslow citado por Globe (1977) llama a la actualización del yo, aquello que corresponde a la identificación de necesidades psicológicas referentes a: crecimiento, desarrollo y utilización del potencial propio del ser humano. También este autor ha descrito esa necesidad como “el deseo de llegar a ser todo aquello de lo que uno es capaz”.

De tal manera que en términos generales, según lo planteado por Urdaneta : “el desarrollo del personal en la empresa es aquel proceso que conduce al hombre trabajador mediante el conocimiento de sí mismo, de la plena realización, actualización y optimización de sus posibilidades latentes”.

---

<sup>42</sup> Globe, F. (1977) La Tercera Fuerza: la psicología propuesta por Abraham Maslow. México: Trillas, p.67

El potencial humano es el nivel más alto en que alguien podría trabajar, tiene que ver con una reserva de Talento susceptible de desarrollo y que puede ser destacada en el presente.

El día de hoy el trabajador es el recurso más valioso del que disponen las empresas, la competencia y la apertura de mercados en el ámbito comercial, tecnológico y financiero que condicionan la globalización en el mundo, obligan a todas las empresas e instituciones a preguntarse sobre los estilos de organización y las estrategias que adoptarán para enfrentar una situación de hipercambio e hiperobsolescencia constante y compleja.

En este orden las empresas tradicionales que no marchan al ritmo de estos tiempos están destinadas a fracasar, por la incapacidad de mantenerse al día con relación a la evolución de la demanda y a los cambios tecnológicos, comunicacionales y estilos de gestión que les afectan por el lado de la oferta.

Del total de las inversiones anuales que fijan las empresas, a excepción de las transnacionales y algunas nacionales con visión de futuro, la mayoría destinan partidas ínfimas al rubro de Capacitación de Personal, pero perciben que el reciclamiento de conocimientos y habilidades de sus trabajadores no justifican los gastos de capacitación en que incurren sus representadas, por el contrario, piensan que la mayoría de las veces sirven para satisfacer el ego de los trabajadores. Al respecto el último estudio de la Sociedad Americana de Desarrollo<sup>43</sup>, desdice lo argumentado por este sector de empresarios, en cuanto demuestra que toda inversión en capacitación y desarrollo de personal genera ingresos equivalentes en promedio tres veces más al monto original, lo cual genera motivación a los trabajadores y ayuda a su desarrollo personal y profesional.

Una de las preguntas más importantes que se hicieron en este estudio fue ¿Cómo convencer a los empresarios de que el capital más valioso del que disponen sus organizaciones son sus colaboradores?, y que para seguir el desempeño efectivo no solo basta con modificar conductas y percepciones, sino actitudes tal como

---

<sup>43</sup> Robert Henkoof. De donde viene los trabajos Revista Fortune, Octubre 1992 USA.

postulara Douglas Mc Gregor<sup>44</sup> con la Teoría “Y”<sup>45</sup> Definitivamente a los Administradores que tienen formación académica no les queda ninguna duda de que el Recurso Humano, mejor aún el POTENCIAL HUMANO, viene a ser uno de los recursos más valioso de que disponen las empresas.

Hoy en día el colaborador en la empresa juega un rol predominante para que la organización logre ser competitiva. La competitividad se da tal y como la define Michael Porter, de la Universidad de Harvard, “es cuando los productos o servicios que genera una empresa tienen valor para el cliente”.<sup>46</sup> Esto conlleva a pensar que en la empresa no solo debe haber un plan estratégico, como un instrumento de gestión gerencial, para alcanzar la competitividad, un ingrediente fundamental es poder tener fuerza laboral en donde se logra una interacción adecuada entre el hombre y el puesto.

Una gestión efectiva del potencial humano, genera una fuerza laboral motivada e integrada con los valores, creencias, hábitos y costumbres positivas, condicionantes para forjar la cultura de las organizaciones.<sup>47</sup>

## 2.4 LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y POTENCIAL HUMANO

La función del Potencial Humano debe ser desempeñada por un profesional sumamente capaz de cómo debe gestionarse tal recurso en la actualidad.<sup>48</sup>

Un Gerente de Recursos Humanos con potencial debe ser aquel que tiene la habilidad para entablar relaciones sociales y control de su gente, pero no es suficiente para el desarrollo de la organización.

---

<sup>44</sup> Douglas Mc Gregor El lado Humano de la empresa . Editorial Mc Graw Hill, México 1980

<sup>45</sup> La “teoría Y” supone que la gente disfruta trabajando y el trabajo es algo tan natural como el juego, el reconocimiento y la realización de uno mismo es tan importante como el dinero, los empleados están comprometidos con su trabajo y saben autodirigirse y asumir responsabilidades, y los trabajadores muestran creatividad e ingenuidad cuando se le da la oportunidad.

<sup>46</sup> Michael Porter , estrategias Competitivas, Edit CECSA, México 1995

<sup>47</sup> Jaime MARISTANY, Administración de Recursos Humanos Editorial Prentice Hall; Argentina ; 2000

<sup>48</sup> R. Wayne Mondy & Robert Noe . Administración de Recursos Humanos. Editorial Prentice Hall; México 1997.

El Potencial Humano tiene un papel fundamental y es de suma importancia en la organización, ya que se debe valorar a través de los colaboradores y es una pieza que hace realidad los objetivos y las metas propuestas.

A cada persona que ingresa a la compañía antes de exigir la eficiencia en su rendimiento desde el inicio, se le socializa con la empresa a través de un programa de inducción, en el que se le inculcan los valores y creencias de la organización, generando un compromiso en el trabajo. Por otro lado los puestos de la organización fueron ponderados basados en lo que hace y de acuerdo a las responsabilidades de cada uno considerando los tabuladores de la empresa con relación al mercado laboral, teniendo asignado un salario que conlleva a equidad interna y externa.

El personal que se encuentra en la empresa es posible que siga el ritmo de ésta, o puede ser que se estanque. Esto puede ocasionar desajustes entre el nuevo personal y el ya existente porque el nuevo personal se adaptará más rápido. El potencial humano es la capacidad para adquirir nuevos conocimientos, desarrollar habilidades, generar ideas innovadoras, aceptar el cambio y tener predisposición para asumir nuevas y diferentes responsabilidades. Es conveniente que Recursos Humanos tenga una opinión basada en hechos objetivos y no tener opiniones de otras personas porque puede conducir a error. Quién tenga potencial se distinguirá por tener capacidad para pensar estratégicamente: pensar a largo plazo, preveer el futuro, capacidad de abordar problemas de forma global. Tener localizado el personal con potencial supone tener ventajas para cubrir nuevos puestos de trabajo, de cierta responsabilidad, lo cual supone menos tiempo de formación, menor número de fracasos, genera mayor satisfacción e integración del personal y un menor coste de selección. Esto tendrá utilidad siempre que esté integrado en un plan estratégico de los recursos humanos: planes de sustitución, cobertura de nuevas necesidades, posibilidades de desarrollo organizacional, previsión ante los cambios tecnológicos, tradicionalmente, se ha venido promocionando al personal en base a su pasado laboral en la propia organización, pero esto puede ser peligroso porque puede suceder que dicho ascenso muestre la inutilidad del

trabajador para desempeñar un puesto superior al que se hallaba hasta entonces. Por ello se hace necesario que Recursos Humanos estudie las capacidades potenciales del individuo, ya que de este modo la empresa pueda utilizar lo mejor posible los recursos humanos fijando políticas de promoción y formación. Al mismo tiempo, el empleado tiene la certeza de que su potencial es tenido en cuenta y recibirá, en caso necesario, la formación que le permita un desarrollo profesional adecuado.

El área de Recursos Humanos, es la responsable de determinar todas las cuestiones relacionadas con el Potencial y la correcta gestión del mismo.<sup>49</sup>

## 2.5 DEFINICIÓN DE EVALUACIÓN DEL POTENCIAL

Cuando se evalúa el potencial se evalúan los recursos con los que cuenta un individuo que puede o no estar utilizando en este momento, se trabaja para detectar competencias referidas a un determinado perfil, en un determinado contexto organizacional, y en relación a características específicas de su personalidad, enmarcando todo ello en un momento específico de la vida del sujeto, de su carrera y experiencia laboral. Es por esto que cuando hablamos de potencial, hablamos de su relatividad. Las personas somos seres dinámicos en constante cambio, cuyo comportamiento presente y futuro está determinado por múltiples variables.

Es importante que la empresa sondee a sus empleados para poder incorporarlos a sus planes de carrera, en función de sus intereses y del potencial que descubra dentro de ellos, descubrir diamantes en bruto y poder pulirlos, esto puede reportar un beneficio importante para la empresa

La llamada teoría botánica compara el potencial con una semilla que su interior es portadora del germen que producirá una planta, pero cuyo desarrollo depende

---

<sup>49</sup> <http://www.elergonomista.com/gestionrecursos.html> Recuperado el 02 de Febrero de 2014

también de las condiciones ambientales que influirán en su crecimiento. Potencial latente.

La influencia del potencial sobre el rendimiento se evalúa basándose en la siguiente fórmula:

$$\text{RENDIMIENTO} = (\text{CAPACIDAD} + \text{MOTIVACIÓN})$$

El rendimiento se ejerce en función de las capacidades y la motivación. Las capacidades del individuo se manifiestan en su totalidad si el individuo está motivado para usarlas. Con un potencial excelente, la motivación desaparece en muchos casos, cuando el trabajador está realizando unas tareas que no entrañan ningún tipo de dificultad para él y no le permiten utilizar todo su talento.

Los planes de carrera no buscan solamente el potencial existente, sino evalúan para que resulta útil este potencial, de forma que la motivación del trabajador se vea también afectada. Se busca la cantidad de potencial disponible y para que puede ser usado.

Para evaluar el potencial sin duda pensamos en los sistemas de evaluación de desempeño, aunque no siempre nos darán indicadores de potencial real, tan solo serán indicadores de la efectividad del trabajador en torno a una serie de tareas específicas.

Evaluar el potencial se define como la determinación o el pronóstico de las posibilidades de desarrollo de una persona con el fin de estimar a qué tipo de puesto puede llegar en una organización y en consecuencia encaminarle en esa trayectoria, dándole la formación y el apoyo adecuado.<sup>50</sup>

La evaluación del desempeño es mirar al pasado y ver los logros, es revisar el análisis de la información

La evaluación del potencial es mirar al futuro, ver la cantidad de ciertas capacidades que la persona tiene para desempeñar su puesto y lograr objetivos propuestos, que haya una evaluación y una previsión, la evaluación de desempeño evalúa resultados pasados y sirve de apoyo a los datos obtenidos en

---

<sup>50</sup> Federico Gan, Gaspar Berbel, Manual de Recursos Humanos, 1ª Ed. 2007 Edit UOC. p. 335.337

una evaluación de potencial. Este potencial se valúa basándose en unas necesidades futuras previstas.

Una posible clasificación podría ser la siguiente:

Tabla 1.4 Clasificación de los empleados según su potencial.<sup>51</sup>

ALTO-BAJO DESEMPEÑO	POTENCIAL DE CRECIMIENTO	
	BAJO-----ALTO	
	ESTABLES	ESTRELLAS
	INCOMPETENTES	CONFLICTIVOS

Esta clasificación puede agrupar a los trabajadores en cuatro tipos de empleados:

**Estrellas:** Trabajadores con gran habilidad en su puesto de trabajo, con motivación considerable por alcanzar metas nuevas y con un potencial de alto crecimiento.

**Estables:** realizan su trabajo con eficacia y de forma óptima sin que les presente ninguna dificultad, pero no tienen las aptitudes necesarias para sumir puestos de trabajos de mayor responsabilidad, aún con una formación extensa. Requieren más capacidades innatas para ascender, suelen ser el grupo más numeroso.

**Conflictivos:** no rinden en el trabajo al nivel de sus posibilidades, aunque tienen gran potencial no saben dirigirlo hacia su trabajo, tiene grandes problemas de concentración.

**Incompetentes:** poseen un bajo nivel de desempeño y no poseen potencial, no tienen ningún beneficio, ni presente ni futuro para la empresa y su incompetencia ha pasado desapercibida para la empresa hasta que se les ha evaluado.

**Trabajadores con potencial:** se elaboran sistemas que les retengan, para asegurar un desarrollo a lo que lo necesitan y formarles para poder alcanzar niveles superiores.

<sup>51</sup> Federico Gan, Gaspar Berbel, Manual de Recursos Humanos, 1ª Ed. 2007 Edit UOC. p. 344-345

Trabajadores sin potencial: se les facilita formación efectiva para el desempeño eficaz de sus tareas, para evitar así la caducidad de sus conocimientos y la precariedad de sus habilidades.

La Evaluación de Potencial se utiliza para identificar profesionales de alto potencial para futuras promociones a puestos superiores y de mayor relevancia, aunque también se utiliza la evaluación de potencial con candidatos preseleccionados en procesos de reclutamiento o para determinar puntos de mejora en procesos de desarrollo (coaching, mentoring).<sup>52</sup>

La evaluación del potencial tiene la finalidad de optimizar el uso del talento disponible en la organización y planificarlo para el futuro.<sup>53</sup>

Es importante que la empresa realice la evaluación ya que esta le ayudara a visualizar al capital humano con el que cuenta, pero de igual forma es importante que los resultados tengan consecuencias para los colaboradores, ya que la ausencia de medidas provocará frustración entre ellos.<sup>54</sup>

Lo primero que las empresas deben tener claro es: que es el potencial y saber que el tenerlo es tener la capacidad de efectuar algo.

Supongamos que se requiere medir el potencial de una persona para jugar tennis y analizar sus: habilidades técnicas, físicas, psicomotoras, intelectuales y posiblemente hasta sus rasgos de la personalidad.

Como resultado de este análisis se tendría un perfil requerido de un jugador de tennis exitoso. Con estas características como marco de referencia se buscaría a la persona candidata para ser jugadora de tennis y se procedería a medir en ella las características del perfil deseado. Como resultado de esta medición se podría determinar con cierta precisión si el candidato tiene el potencial que se requiere para ser jugador de tennis. Podrían existir dos posibles resultados como

---

<sup>52</sup> Mercedes HVDP (2010) RRHH y Desarrollo: Evaluación de Potencial  
<http://www.myklogica.es/2010/09/rrhh-y-desarrollo-evaluacion-de-potencial/#sthash.yDQzA2xj.dpbs>,  
Recuperado el 20 de septiembre de 2013

<sup>53</sup> Harold Solaas, La evaluación del potencial individual,  
[http://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/rrhh\\_6325.htm](http://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/rrhh_6325.htm) recuperado el 18 de septiembre de 2013

<sup>54</sup> Ana M. Soler Olmos – Directora Comercial y Consultora de Recursos Humanos Trajano Centro de Formación, ¿para qué hace falta evaluar el potencial humano? recuperado el 18 de septiembre de 2013

consecuencia de esta medición y una de ellas podría ser que la persona no cuente con ninguna de las cualidades para ser jugador de tenis y por tanto sería necesario descartarla y la otra que está si tenga el potencial requerido para ser jugador de tenis y por lo tanto se pondría en un programa de entrenamiento para alcanzar en el corto plazo el perfil deseado. Se necesita tomar decisiones certeras ya que habría una pérdida de tiempo y frustración para el personal, para aquella persona que no posee las características para jugar tenis y se le obliga a ponerse en un programa para serlo.

Este es un ejemplo coloquial de análisis y medición de potencial, pero es exactamente lo que se debe hacer en las empresas para tomar decisiones efectivas sobre promociones, programas de entrenamiento, desarrollo de planes de carrera, criterios de selección y sistemas de sucesión de puestos, poniendo énfasis en niveles gerenciales y directivos.<sup>55</sup>

## 2.6 HERRAMIENTAS PARA EVALUAR EL POTENCIAL HUMANO

El potencial es aquel que alude al talento o capacidades que un profesional posee de forma latente, y cuyo desarrollo le ayudara a desempeñar roles de mayor responsabilidad en la organización.<sup>56</sup>

Existen diferentes tipos de potencial como son:

Potencial directivo-gestión

Potencial estratégico

Potencial comercial

Potencial tecnológico

Potencial creativo – innovador

Por lo tanto, el potencial es un factor estratégico de la organización para su continuo desarrollo competitivo.

---

<sup>55</sup> Alberto Alexander Servat , Análisis y Medición del Potencial Humano en la Empresa, [http://www.centrum.pucp.edu.pe/centrumaldia/Ediciones\\_Anteriores/oct2003\\_a2.htm](http://www.centrum.pucp.edu.pe/centrumaldia/Ediciones_Anteriores/oct2003_a2.htm) recuperado el 25 de agosto de 2013

<sup>56</sup> [www.slideshare.net/RGbblogger/sesiones-evaluacion-del-potencial](http://www.slideshare.net/RGbblogger/sesiones-evaluacion-del-potencial) recuperado el 07 de julio de 2013

El proceso de evaluación del potencial a través del cual se puede identificar el talento profesional dentro de la organización considera 4 aspectos:

Aptitudes técnicas que son aquellas que van relacionadas con el negocio.

Actitudes y conductas son aquellas que deben estar asociadas a la cultura de la empresa.

Expectativas de futuro profesional: aquellas que pueden ser a corto, mediano o largo plazo.

Motivadores y valores personales.

Su aplicabilidad debes ser dese el personal de soporte, técnicos / especialistas, gestores de negocio / servicio hasta los directores del negocio.

La metodología debe ir adaptada al nivel de cada posición, al tipo de información que se desea obtener, al grado de fiabilidad requerida y a los recursos disponibles.

Se puede mejorar la evaluación apoyándose de resultados obtenidos de una evaluación del desempeño, lo que hará que el resultado tenga mayor fiabilidad.

Algunas técnicas recomendadas para la evaluación del potencial son<sup>57</sup>:

Ejercicios de grupo para evaluar conductas / competencias

Ejercicios de presentación, se debe exponer un tema delante de los evaluadores a partir de la información que se le haya brindado y se medirán competencias.

Role Playing se asume un rol estructurado

Fact finding se debe partir de información brindada para buscar claves relevantes para poder resolver la problemática

In tray a cada empleado se le dejan documentos con información diversa relativa a una situación de negocio en el día a día con este se miden algunas competencias.

---

<sup>57</sup> [www.slideshare.net/RGblogger/sesiones-evaluacion-delpotencial](http://www.slideshare.net/RGblogger/sesiones-evaluacion-delpotencial) (UDIMA) recuperado el 07 de julio 2013.

Imagen 1.1 Mapa de proceso<sup>58</sup>

A continuación se presenta un tipo de mapa del proceso:

**PROCESO DESARROLLADO**



## 2.7 ¿PARA QUÉ EVALUAR EL POTENCIAL HUMANO?

La medición del potencial es considerada clave para la gestión de personas y se realiza como complemento de la evaluación del desempeño. Se le atribuye importancia en cuanto permitirá la gestión de la línea de carrera del colaborador y también permitirá desarrollar prácticas de retención de talento de acuerdo a los grupos de trabajadores que se identifiquen en la empresa.

Para una adecuada medición del potencial es necesario que se tenga claramente definido el perfil del puesto a evaluar. Se facilitará el trabajo si la definición se basa en las competencias.

Debido a que el potencial se refiere a la capacidad futura de un trabajador en un determinado puesto, el potencial es definido a través de las competencias que se espera que tengan los colaboradores que ocuparán cargos de dirección.

La medición del potencial puede evaluarse a través de varios métodos, la responsabilidad es de las propias áreas de Recursos Humanos, de las empresas o de las consultoras externas contratadas específicamente para este tema.

Se pueden aplicar tanto entrevistas simples como software complejos para la evaluación del potencial.

<sup>58</sup> <http://www.crmpsicologia.com/unidades02.php> recuperado el 07 de julio 2013.

En muchas empresas se conducen algunos procesos de evaluación que implican:

La evaluación del jefe directo.

La evaluación y discusión grupal de directivos sobre los resultados de los colaboradores.

Pruebas psicológicas.

Medir el desempeño resulta más objetivo que medir el potencial, puesto que se emiten juicios sobre resultados ya logrados por el individuo en determinada posición. Sin embargo, la medición del potencial no debería asociarse a una medición subjetiva. Las empresas que van a la vanguardia en la gestión de personas tratan de diseñar procesos objetivos para la evaluación de potencial.

Es comúnmente en el proceso de evaluación de desempeño que se realiza la evaluación del potencial. Sin embargo algunos autores sugieren que el potencial se evalúa desde el proceso de selección de personal, al poder visualizar desde ese momento la proyección de la persona a mediano y largo plazo.

Shlemenson dice: "El ser humano necesita trabajar en un nivel acorde con su capacidad, intereses y valores. Cuando la relación entre la capacidad individual y el trabajo asignado en relación con el rol que se ocupa es equilibrada, el trabajo es un factor de desarrollo, ya que es determinante del rendimiento y de la satisfacción personal."<sup>59</sup>

La evaluación del potencial no se trata de un proceso que adivinatorio sino de un proceso integrado de observación de talento de las personas en referencia a un determinado perfil de competencias ya seleccionado, en el marco de un determinado contexto organizacional y personal, para poder hacer inferencias probabilísticas de cuanto más pueden dar estas personas en relación a los objetivos de la organización.

Evaluar el potencial también arroja datos significativos sobre el tipo de vínculo que hoy una organización puede estar estableciendo con su gente. En qué medida el capital humano está siendo gestionado para que pueda encontrar en su entorno laboral una posibilidad de desarrollo personal y profesional.

---

<sup>59</sup> Shlemenson, "El Sentido del Trabajo"

El fin que tiene una evaluación es conocer cuál es el talento susceptible de ser desarrollado y también permite, planificar, estructurar, ajustar y precisar las herramientas de gestión de recurso humano y así poder determinar planes de sucesión (promociones internas), necesidades de reclutamiento a futuro, gestión y evaluación del desempeño, necesidades de capacitación específicas, lineamientos para los planes de carrera y, también permite elaborar estrategias precisas para la retención y mantenimiento de las personas talentosas dentro de la organización.

La evaluación de potencial es una herramienta de importancia estratégica dentro de la organización que hace inferencias sobre comportamientos más probables a desarrollarse a futuro, en función de esto se arrojará un ranking de una categorización de Alto, Medio o Bajo potencial., esta categorización en ningún momento se refiere al desempeño actual de los colaboradores, sino a las posibilidades que se visualizan a futuro de poder desarrollar más fácilmente algunas de las competencias marcadas por la organización.

Peter Senger<sup>60</sup> comenta que en futuro seguramente la única ventaja competitiva sostenible será la capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores, ya que el aprendizaje supone comprensión de las nuevas necesidades y una adaptación muy rápida para poder ser competitivo.

Así hablamos del potencial, del talento que posee y puede desarrollar cualquier integrante de una organización y del desarrollo profesional que debe tener para seguir creciendo dentro de la misma.

La matriz que se debe obtener de identificación del talento, debe partir de un conocimiento claro de los factores que van a permitir el éxito en la organización y se deben tener claras las competencias que se utilizarán para poder tener una perfecta medición del potencial humano.<sup>61</sup> Es por eso que antes de llevar a cabo la evaluación hay que entender:

---

<sup>60</sup> [www.equiposytalento.com/tribunas/conysel-consulting-international/evaluar-el-potencial.humano.para.que](http://www.equiposytalento.com/tribunas/conysel-consulting-international/evaluar-el-potencial.humano.para.que)

<sup>61</sup> [www.equiposytalento.com/tribunas/conysel-consulting-international/evaluar-el-potencial.humano.para.que](http://www.equiposytalento.com/tribunas/conysel-consulting-international/evaluar-el-potencial.humano.para.que)

¿Qué quiere la organización, a dónde va la empresa, sus objetivos, estrategia y cultura?

¿Qué competencias constituyen a la organización?

¿Cuál es el trayecto o el camino que se seguirá desde las posiciones en donde se sitúan los colaboradores y hasta qué punto se va a proponer que deben llegar?

¿Qué planes se tendrán para los que poseen potencial y que son identificados como talento?

Estas preguntas deben hacerse ya que aquellas personas a las que se les identifique con alto potencial se podrán sentir frustrados a corto plazo si no sucede algo que modifique su situación en el futuro.

Entonces: para llevar a cabo una evaluación de potencial lo primero es tener un modelo de competencias con el que puedan ser evaluadas la personas; en segundo lugar contar con un sistema de evaluación bien perfilado y con las herramientas para medir el potencial de manera eficaz, y en tercer lugar tener bien diseñado un plan que permita gestionar el talento a través de planes específicos que permitan desarrollo en el puesto de trabajo.

## 2.8 LA GERENCIA Y EL POTENCIAL HUMANO

Hablar de gerencia, dirección o manager en las organizaciones es adentrarse en caminos del desarrollo económico y social de nuestra sociedad. De acuerdo con Mejía<sup>62</sup> “la conceptualización sobre la gerencia no siempre ha sido la misma, en los diversos momentos de la historia”.

Con el desarrollo industrial, se inició un proceso permanente de cambio en sistemas de producción, este proceso de formación se puede entender más fácilmente si observamos al carpintero en el pequeño taller y al trabajador independiente que han ido cediendo paso a organizaciones cada vez más

---

<sup>62</sup> <http://www.funlam.edu.co/revistas/index.php/poiesis/article/view/330/303> recuperado el 29 de abril de 2013

grandes. Anónimas clasificadas, entre las cuales podemos ubicar tres escuelas de dirección según Gil, Ruiz y Ruiz (1997). Estas son: en primer lugar la escuela clásica científica (Taylor y Fayrol). En segundo lugar, la escuela de las relaciones humanas (Maslow, Mc Gregor, Likert y Hezberg). En tercer lugar la escuela de los sistemas (Kahn y Katz).

1. La escuela clásica donde el foco de análisis es la tarea y su racionalización, la preocupación ambiental de la gerencia, la producción y la tecnología.
2. La escuela de las relaciones humanas donde el centro de atención de la gerencia gira en torno a la persona y la red de relaciones en que participa o interactúa como miembro de la organización. La teoría de las relaciones humanas aporta un nuevo lenguaje al repertorio administrativo: de motivación, liderazgo, comunicación organización informal, dinámica de grupo, etc. A pesar de las críticas, hoy se reconoce que la manera en que la empresa trata y administra a las personas es el secreto del éxito y la competitividad.

Lo anterior significa que la gerencia del potencial humano reconoce y asume que toda la organización es un sistema social. Y que el desarrollo organizacional se nasa en una filosofía que se refiere al hombre: el ser humano tiene aptitudes para ser productivo y éstas pueden permanecer inactivas si el ambiente en el que vive y trabajar es restrictivo y hostil, lo cual impedirá el crecimiento y la expansión de su potencial. En consecuencia, la gerencia no consiste en administrar personas, por el contrario se trata de administrar con ellas como señala (Chiavenato)<sup>63</sup>, haciéndolas participes y agentes activos de la producción y transformación organizacional. Donde el aporte principal del gerente en este contexto es genera espacios de producción que permitan aplicar las verdaderas capacidades y habilidades de sus colaboradores de forma productiva.

---

<sup>63</sup> <http://www.funlam.edu.co/revistas/index.php/poesis/article/view/330/303> recuperado el 29 de abril de 2013

3. La escuela de los sistemas o sistémica. Donde la atención de la gerencia se centra en reconocer la interacción que tienen los insumos, los procesos y los resultados organizacionales, es reconocer que la organización se encuentra interrelacionada e interconectada con otros sistemas como el social.

Las estrategias para el desarrollo del potencial humano deben enmarcarse dentro del tipo de desarrollo que pueden propiciar las organizaciones, desarrollar el potencial humano es un proceso que requiere madurez, un entendimiento y conciencia de sí mismo y del mundo, en este sentido va a ser posible diseñar planes y proyectos de carrera que pongan en acción todo el potencial dormido y desperdiciado por la gerencia.

Dos estrategias para el desarrollo del potencial humano en las organizaciones son: en primer lugar la identificación de talentos especiales con que cuenta actualmente la organización, en segundo lugar hay que diseñar planes de carrera para la promoción de personal con los resultados que se obtengan de la primera estrategia mencionada.

Los Directivos de las empresas más exitosas a nivel mundial saben que únicamente pueden salvaguardar el futuro competitivo de su empresa si tienen los líderes correctos para desarrollar e implementar sus estrategias y prefieren asegurarse de desarrollar una gran fuerza de talentos desde el interior de la empresa.

Durante muchos años los Directivos de las empresas más exitosas como General Electric, P&G. han visto la importancia de asegurar su competitividad a largo plazo invirtiendo grandes sumas de dinero y tiempo en identificar futuros líderes.

Algunas de las empresas más importantes han reaccionado eliminando o disminuyendo sus programas para aumentar el potencial a largo plazo porque han perdido la confianza en su capacidad de predecir el talento necesario, en otras palabras es asegurar a las personas correctas en los roles correctos en el momento correcto para llevar a cabo la estrategia en el presente y en el futuro.

Las organizaciones con las mejores prácticas no son solamente más productivas, al contar con una gestión adecuada de su talento con alto potencial, sino que también sobreviven y ganan en el futuro.

La empresa "Hay Group" dice que predecir el potencial a largo plazo es un juego crítico, no solo se está dedicando a datos específicos como el nivel del desempeño anterior, se está decidiendo donde colocar las apuestas de la organización, tiempos de inversión y recursos para desarrollar futuros líderes, por este motivo Hay Group ha desarrollado dos enfoques nuevos e innovadores para ayudar a las organizaciones a seleccionar a los líderes correctos tanto para el corto como para el largo plazo;

1. Una guía de como las organizaciones deberían asignar sus recursos en términos de la inversión en talento al evaluar los factores de crecimiento que sustentan al potencial a largo plazo.
2. Una guía de selección para identificar el proceso y enfoque más adecuado para reconocer el talento en diferentes niveles dentro de una organización.

Estos dos abordajes deberían ayudar a asegurar una mejor toma de decisiones con relación al talento pero sin embargo es todavía fácil equivocarse, solo porque alguien está haciendo un gran trabajo en su actual posición no significa que automáticamente se desempeñara de igual manera en otra posición y tampoco necesariamente será un buen líder.

La repercusión de mover a alguien de manera equivocada puede llegar a ser un desastre, tanto para la persona como para la empresa. La empresa sufre cuando el rol se cubre incorrectamente o cuando definitivamente no se cubre. Cuando la empresa comete un error, es importante que se reconozca y se tomen medidas de inmediato, restituyendo a la persona al puesto que es apropiado para él, y donde pueden volver a tener éxito.

La noción más extendida entre las organizaciones acerca de quienes merecen desarrollarse hacia posiciones superiores en ellas, es que los puestos deben ser ofrecidos a quienes posean mayor potencial, sin embargo pocas son las instituciones que identifican a que se refiere este concepto.

## CAPÍTULO 3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

### 3.1 ANTECEDENTES

La evaluación del desempeño surge en EEUU en la década de 1920-1930, momento en que las empresas deciden introducir un procedimiento que le permitiera justificar una política retributiva que se relacionara con la responsabilidad del puesto de trabajo y con las aportaciones de los empleados al éxito de la empresa. En España este sistema se extiende a partir de la década de los ochenta, y en la actualidad se sigue implantando en numerosas empresas.

Sin lugar a duda en las distintas organizaciones que se han creado en la historia de la humanidad, una de las principales preocupaciones ha sido el garantizar la estabilidad, trascendencia y productividad de cada organización, en consecuencia se ha juzgado la diligencia y acierto con la que sus líderes las han conducido y con el empeño que sus operarios han conseguido que funcionen adecuadamente conforme al esquema planeado por las mismas.

Con el advenimiento del sistema de economía de mercado, las organizaciones fincaron su subsistencia en función de la productividad de sus despachos, así encontramos desde antecedente como el del sistema de libros de Robert Owen, aplicado en el siglo XIX en las fábricas de hilados y tejidos de New Lanark, Escocia, que consistía en asignar a cada trabajador un libro, en el que sus supervisores calificaban su trabajo anotando los resultados y comentarios de su desempeño, en secciones de colores que indicaban niveles de rendimiento, pasando por los métodos de seguimiento estadístico de la productividad, y las aportaciones de Taylor que a fines del siglo XIX propone valorar el rendimiento de los trabajadores a partir de sus asignación a un puesto determinado, lo cual permitiría establecer estándares de rendimiento asignados a cualquier otro trabajador que ocupara puestos semejantes.

La profusión de la actividad militar en las guerras mundiales, fue otro factor para el desarrollo de sistemas de evaluación del desempeño, muchos de ellos centrados

en el reconocimiento de capacidades organizativas y resultados de eficacia en los frentes de batalla. La misma carrera militar favoreció a la jerarquización de niveles de profesionalización o grados, cuya ocupación además del reconocimiento del desempeño requiere del acopio de conocimientos conseguidos mediante la capacitación y méritos logrados por la vía del excelente rendimiento demostrado en las distintas posiciones del servicio.

Poco a poco en las organizaciones, la evaluación del desempeño requirió de indicadores objetivos que facilitarían a los jefes inmediatos o comités evaluadores la revisión de factores de desempeño, su calificación y certificación, de tal manera que no se presentarán equívocos al otorgar una nota en una escala de puntuación o de valoración cualitativa. En todo caso una tendencia ganaba terreno, después de ser evaluado, el trabajador podía ser clasificado en una lista de personal con buenos resultados o en otra en donde se consignan los resultados que requieren mejoría.

La evaluación del desempeño continúa siendo un proceso de gran importancia para el profesional de recursos humanos en las organizaciones.

Esta es una actividad que existe desde que un hombre dio empleo a otro, pues llevar a cabo un proceso de evaluación de personal de una organización es un paso importante para su desarrollo administrativo, ya que en la medida de que este se desarrolle y se lleve a cabo, se está en capacidad de conocer y/o determinar de una manera sistemática y constante los aspectos más importantes del talento humano de la organización, los cuales finalmente permitirán encaminar esfuerzos en la dirección correcta y poder obtener los resultados esperados.

Con una adecuada evaluación del personal de una organización es posible identificar y establecer:

- Puntos débiles y fuertes del personal de la organización.
- Calidad de los subordinados
- Nivel de cumplimiento de las funciones administrativas (planeación Organización, integración, dirección y control)
- Eficacia y eficiencia en el cumplimiento de funciones.

- Requisitos de un programa de selección
- Definición adecuada de funciones
- Base racional para recompensar el buen desempeño.

Teniendo en cuenta lo anterior, la evaluación del desempeño no solo constituye una herramienta de apoyo para identificar buena parte de los factores claves de éxito de una organización y su estado actual, sino que además proporciona información útil para estandarizar los procesos más importantes relacionados con la gestión del talento humano, contribuyendo así a la mejora continua dentro de la organización.

La evaluación del desempeño se ha considerado un instrumento útil para la toma de decisiones sobre el personal, tales como aumentos salariales, despidos o definición de criterios para validar necesidades de entrenamiento o capacitación.

### 3.2 DEFINICIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El termino desempeño se refiere a como un empleado realiza sus tareas, resalta además el nivel de cumplimiento de los requisitos de su puesto y su correspondencia con los resultados que se obtienen a nivel interno, global o con aquellos que se tenga pensado obtener; la evaluación del desempeño incluye la forma de manifestarse del trabajador, cómo es su rendimiento y el así provocar el establecimiento de un plan de mejoramiento.

Chiavenato Adalberto: Lo define como un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo, y de su potencial de desarrollo <sup>64</sup>

Davis: Lo define como un proceso mediante el cual las organizaciones evalúan el desempeño de sus empleados en el trabajo <sup>65</sup>

---

<sup>64</sup> Chiavenato, Adalberto(1998)Administración de Recursos Humanos. México McGrawHill.

<sup>65</sup> Davis Keith(1976).Human relations al work, the Dynamic of organizational Behavior, Nueva York McGrawHill.

Byars y Rue: Definen la evaluación del desempeño como un proceso en que se comunica a una persona como llevar a cabo el trabajo; estableciéndose también un plan de mejoramiento”.<sup>66</sup>

Teniendo en cuenta todas las definiciones anteriores, la evaluación del desempeño es una técnica que permite obtener la apreciación sistemática del desempeño del individuo en el cargo, para estimular y juzgar las cualidades de ese individuo. El desempeño del cargo es situacional en extremo, varía de persona a persona y depende de innumerables factores condicionantes que influyen poderosamente.

La tarea más importante de cualquier miembro de una organización que tiene bajo su responsabilidad el trabajo de un grupo, es apoyar a sus componentes para que cumplan de la mejor manera posible con los objetivos de sus puestos de trabajo. Para conseguirlo, el responsable debe estar consciente de que cualquier empleado requiere básicamente la respuesta a cuatro preguntas para poder hacer bien sus funciones:

1. ¿Qué se espera de él en ese puesto?
2. ¿Está haciendo bien eso que se espera de él?
3. ¿Qué puede hacer para mejorar su desempeño?
4. ¿Con que apoyos cuenta por parte de su jefe y de la organización para mejorarlo?

Un recurso fundamental para ello es la evaluación del desempeño, está es aquella que se le realiza a cada uno de los ocupantes de una posición en la empresa, recabando la información de todos los que de alguna manera se relacionan con el trabajo y con los resultados de la misma. Los objetivos por los que puede realizarse una evaluación de este tipo son:

1. Reconocer el buen desempeño
2. Corregir el mal desempeño
3. Formalizar cadenas
4. Detectar necesidades de capacitación.

---

<sup>66</sup> Byars y Rue (1986) Administración de Recursos Humanos. México, Interamericana.

5. Diseñar planes de carrera
6. Crear cuadros de remplazo
7. Apoyo en las áreas de oportunidad que puedan presentarse en los resultados.<sup>67</sup>

La estimación o valoración del desempeño es el proceso mediante el cual se mide el desempeño del empleado. El desempeño del empleado es el grado en el cual los empleados cumplen los requisitos de trabajo.<sup>68</sup>

El procedimiento para evaluar al recurso humano se denomina comúnmente "Evaluación de Desempeño", y generalmente se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una razonable cantidad de informaciones respecto de los empleados y al desempeño en el cargo.<sup>69</sup>

La utilización de una evaluación del desempeño no debe ser solo para tomar decisiones de tipo administrativo, sino para crear en el empleado reconocimientos que incrementen su motivación, satisfacción laboral, participación, comunicación y desarrollo personal, que den oportunidad a su mejoramiento continuo, lo cual quiere decir que si la evaluación de desempeño facilita un mejoramiento al informar al trabajador sobre sus fortalezas y debilidades, puede incrementar a través de este autoconocimiento su responsabilidad laboral cumpliendo tanto los objetivos de la empresa como los personales, no como un requisito organizacional sino como un interés y motivación personal, por lo tanto es recomendable implementar un programa de evaluación de desempeño cuando se desea alcanzar objetivos como los citados por el autor Fernando Toro<sup>70</sup>:

- Promover la eficiencia organizacional y el logro de metas.
- Fomentar el desarrollo individual del personal.
- Incrementar la comunicación entre los subordinados y sus jefes.

---

<sup>67</sup> Herrera Zepeda F., Psicología Organizacional, Editorial Pearson, 1ª Ed, México 1999. p 244

<sup>68</sup> Milkovic T., Boudreau W. John, Un enfoque de estrategia, Editorial Mc Graw Hill, 1ª Ed, México, p93.

<sup>69</sup> Writer William B. Jr. Y Davis Heith. Administración de Personal y Recursos Humanos. Ed. Mc GrawHill

<sup>70</sup> Toro Álvarez Fernando. Desempeño y Productividad. Contribuciones de la Psicología Ocupacional. 2 ed. Medellín, Colombia Cincel Ltda 1999

- Adecuación del individuo al cargo, fundamentada en los procesos de selección, ubicación y capacitación del personal.
- Promociones por medio de la adecuada interpretación de las evaluaciones que permitirá conocer la potencialidad de los trabajadores para desempeñar cargos en el ámbito superior.
- Transferencias o reubicaciones, cuando por cualquier motivo se requiera transferir a un empleado de un cargo a otro, este traslado será más efectivo si se hace por si desempeño
- Proporcionar a los empleados retroalimentación sobre de tu trabajo.
- Potencializar el talento humano.
- Identificar a las personas que están realizando tareas o desempeñando cargos para los cuales no se les ha dado entrenamiento apropiado para así evitar sanciones, pérdidas de tiempo y llamadas de atención.

La evaluación por otra parte debe cumplir con la función de comprometer a los empleados que tienen personal a su cargo con el entrenamiento de sus colaboradores. La evaluación de desempeño es un instrumento, medio o herramienta que sirve para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, para alcanzar el objetivo básico y los resultados de la empresa.

### 3.3 IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Las ventajas que tiene la evaluación son múltiples, sin embargo uno de los puntos principales para utilizar una evaluación del desempeño es el poder conseguir o contar con las personas que se desempeñen cada vez mejor en sus respectivos puestos de trabajo.<sup>71</sup>

Por esto mismo también es importante que se utilicen los procesos de retroalimentación continua, que permita al colaborador estar al tanto de las cosas que está haciendo mal y de qué manera puede mejorar el desempeño de su trabajo de acuerdo a políticas, principios y valores de la organización; otro motivo de la importancia es el tema remunerativo, es decir, se considera a la evaluación del desempeño como un instrumento que ayuda a decidir incrementos salariales, bonos por buen desempeño, etc.

Ahora, si bien la evaluación del desempeño se relaciona con frecuencia a incrementos salariales, la mayor virtud de esta herramienta radica en que permite identificar en el evaluado el nivel de desarrollo de los conocimientos, habilidades y competencias que se requieren para una determinada posición. Por ende facilita el análisis del grado de compatibilidad o ajuste de la persona con el puesto que ocupa.<sup>72</sup>

Esta herramienta también proporciona información para poder abordar necesidades de capacitación, planes de desarrollo, promociones y líneas de carrera. Permite brindar soporte al colaborador en su plan de desarrollo, como parte de programas de mentoring o coaching. Además a los directivos de la organización les brinda información útil para tomar decisiones sobre políticas y programas de gestión de capital humano.

La evaluación del desempeño es aquella que se realiza sobre cada uno de los ocupantes de cada posición de la empresa, para recabar la opinión de todos los

---

<sup>71</sup> Enrique Bedoya, gerente de Tawa, America Learning y Media, [www.americlearningmedia.com/edicon-006/72-analisis/319-evaluacion-del-desemepeno-una-practica-en-plena-expansion](http://www.americlearningmedia.com/edicon-006/72-analisis/319-evaluacion-del-desemepeno-una-practica-en-plena-expansion) recuperado el 7 de junio de 2013

<sup>72</sup> Gianna Cordano gerente de Consultoría de Deloitte and Touche.

que de alguna manera se relacionan con el trabajo y con los resultados de la misma.

Tradicionalmente las evaluaciones de desempeño se desarrollan a manera de entrevista, en la que el jefe contesta un cuestionario tomando más o menos el parecer del empleado que está siendo evaluado. A veces se emplean algunos formularios en los que se describen conductas que debe mostrar el evaluado permitiendo la discriminación entre los diferentes grados en que estas son percibidas

Se puede hablar de que la importancia de la evaluación del desempeño se debe a que es un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativo y cualitativo del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades, cometidos y responsabilidades de los puestos que desempeñan, es un proceso que contempla tres pasos:

- La descripción: consiste en identificar qué áreas de trabajo debe analizar el directivo para medir el rendimiento, teniendo en cuenta que el sistema de evaluación tiene que referirse a aquellas actividades que están relacionadas directamente con el éxito de la empresa.
- La medición: es el núcleo central del sistema de evaluación que agrupa las valoraciones realizadas por el evaluador sobre el rendimiento del evaluado para potenciar sus puntos fuertes y desarrollar sus áreas de mejora.
- El desarrollo: es la finalidad principal de un sistema de evaluación de desempeño. Este instrumento no se limita a analizar las actuaciones de los colaboradores, llevadas a cabo durante un determinado periodo de tiempo, y según su resultado, felicitarles o reprobarles. Para conseguir realmente que los profesionales de cualquier empresa se desarrollen, la evaluación debe contemplar el futuro y analizar lo que los trabajadores pueden hacer para desarrollar y aportar su máximo potencial en la empresa. Para ello los directivos deben establecer un canal de comunicación con los colaboradores para facilitarles la información y el apoyo necesarios para seguirlo.

Esta es una herramienta que además de ser valorada por los empleadores y líderes de equipos, en la actualidad también genera interés en los colaboradores, quienes esperan conocer las opiniones de quienes trabajan con ellos.<sup>73</sup>

La evaluación es el proceso que busca principalmente determinar el grado de eficacia con que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades que se asumen dentro de la organización.

Este proceso tiende a ajustar la conducción de la organización como al del personal tendiendo al logro completo de la misión y de los objetivos estratégicos.

Esta evaluación también puede cumplir con el objetivo de la generación de un mejor clima y de una sensación de equidad laboral al reconocer el esfuerzo y los logros de los colaboradores.<sup>74</sup>

En definitiva, lo que persigue es una gestión eficaz del rendimiento de las personas que se encuentran dentro de una organización, en este sentido no se puede olvidar que además de los informes formales y evaluaciones anuales que suponen un sistema de evaluación del desempeño, existe la necesidad de contactos y reuniones informales conforme se van desarrollando los trabajos y actividades.

Por lo tanto un proceso completo y correcto de evaluación incluye interacciones informales entre jefes y colaboradores, así como entrevistas personales, apoyadas con instrumentos objetivos establecidas por la empresa.

#### ¿A QUIÉN EVALUAR?

Hasta hace algunos años, todos los métodos de evaluación se habían basado en el supuesto de que el superior es la persona indicada para juzgar el desempeño y la conducta de los subordinados; en la actualidad, la responsabilidad del proceso de la evaluación del desempeño es atribuida de acuerdo con las políticas de personal desarrolladas<sup>75</sup>:

---

<sup>73</sup> Molina, María Patricia. "Evaluación del desempeño". [www.southlink.com](http://www.southlink.com)

<sup>74</sup> [www.infocapitalhumano.pe](http://www.infocapitalhumano.pe) recuperado el 12 de julio de 2013

<sup>75</sup> Rodríguez Valencia Joaquin (2002) Administración moderna del personal: Fundamentos 6ª Edición p.325. Thomson Editores.

- En algunas organizaciones existe una centralización de la responsabilidad por la evaluación del desempeño, donde es el departamento de personal el que proyecta, aplica y da seguimiento al programa, mientras que cada jefe de área aplica y desarrolla el plan en su área de acción.
- En otros casos la responsabilidad por la evaluación del desempeño es totalmente descentralizada, es decir, se fija en el empleado de cada área, con algún control por parte del jefe directo, por lo cual es un sistema de autoevaluación en el que el empleado llena el cuestionario y posteriormente lo somete a su superior para analizar en conjunto los resultados, las medidas que deben tomarse y los objetivos del desempeño que deben ser alcanzados.
- En otras organizaciones la responsabilidad es atribuida a una comisión de evaluación del desempeño o comité de evaluación, el cuál será constituido por individuos pertenecientes a diversos departamentos, haciendo colectivo el proceso de evaluación. Este comité debe estar constituido por empleados permanentes o transitorios. Los miembros permanentes participan en todas las evaluaciones manteniendo el equilibrio de los juicios, el acatamiento de los estándares y la permanencia del sistema. Los miembros transitorios son los gerentes de cada evaluado y tienen el papel de traer las informaciones respecto de los evaluados directa o indirectamente.

### 3.4 TIPOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Una evaluación debe realizarse en base a un determinado modelo, definido de acuerdo a las necesidades de la organización, es decir, este modelo generalmente incluye competencias y/o indicadores, los cuales deben estar muy bien alineados a la estrategia y al giro del negocio.<sup>76</sup>

---

<sup>76</sup> Gianna Cordano gerente de Consultoría de Deloitte and Touche.

La variedad de los modelos dependen del contenido de la herramienta y de su forma de aplicación. Entre las que se definen por su contenido o variables a medir, se pueden señalar la Evaluación en Función a Objetivos y la Evaluación en Función a Competencias.

Ahora considerando los tipos de evaluación por su forma de aplicación, existen algunos modelos: Evaluación jefe-subordinado o Evaluación de línea recta; Evaluación 180 grados, en el cual intervienen jefe y pares; y evaluación 360 grados en la que participan, jefe, pares, subordinados, inclusive clientes, proveedores y otras personas que puedan brindar feedback al colaborador acerca de su desempeño.

Estas modalidades incluyen la autoevaluación, lo que le permite a la persona comparar la percepción que tiene de sí mismo versus como lo perciben las otras personas, con las que interactúa para el desarrollo de sus funciones laborales.

La Evaluación 360 grados es muy utilizada en los países desarrollados ya que se dice que es una de las metodologías más completas, que ofrece mayor información y con la que pueden obtenerse mayores resultados.

Se dice que en nuestro país el modelo más utilizado es el denominado de Línea Recta, donde el jefe se reúne con sus subordinados para evaluar el trabajo de estos, tanto el cumplimiento de metas y de logros en general. Luego el jefe les brinda feedback remarcando aquellos elementos que tiene que mejorar y además destacando los puntos en los que han sobresalido. Algunas otras compañías que ya están mejor estructuradas utilizan el sistema de Evaluación por competencias.

#### Evaluación de la persona

En la evaluación de las personas se valora fundamentalmente al individuo, su personalidad, comportamiento e incluso actitudes. Este enfoque excluye la valoración de la consecución de resultados, sin embargo señala la forma más adecuada de determinados comportamientos para que el trabajo se desarrolle de forma idónea hacia un rendimiento más alto.

Con este enfoque se valoran determinadas cualidades intangibles y difícilmente cuantificables, que establecen la diferencia entre una actuación satisfactoria y otra

insatisfactoria. En definitiva, los partidarios de este enfoque consideran que es necesario ir más allá de la valoración de los resultados obtenidos y que lo realmente importante es la forma en la que se desarrollan las actividades.

Uno de los problemas que plantea este enfoque es que el evaluador ha de ejercer el papel de psicólogo para poder valorar al individuo, lo que genera una sensación de inseguridad en el evaluador y de recelo o escepticismo por el evaluado.

Otro de los problemas de este enfoque radica en la dificultad de establecer un plan de acción de mejora postevaluación, por la complejidad que supone modificar comportamientos o actitudes personales.

#### Evaluación de los resultados

Este enfoque propicia un tratamiento diferente de la evaluación del desempeño. Lo que aquí se evalúa es el grado de consecución de funciones o actividades que el evaluado ha desarrollado. Se pasa de la evaluación de la personalidad al análisis de su actividad y del control de las personas al control de sus funciones. El evaluado prescinde del análisis psicológico y se centra en la evaluación de logros profesionales y hechos constatables.

Pero la dificultad de este sistema se presenta cuando se trata de actividades que no son cuantificables. Por otra parte este sistema tampoco contempla otros aspectos que aunque no están directamente relacionados con las realizaciones concretas influyen positivamente en su consecución: los intereses del evaluado, sus motivaciones e incluso sus conocimientos y habilidades no requeridos para su puesto de trabajo actual, pero en definitiva útiles para la organización.

#### Enfoque mixto

Se centra tanto en la evaluación de las personas y de resultados. Parece que puede mostrar una perspectiva más justa y objetiva. Para resolver la pregunta de si se debe comenzar por la evaluación de la persona o de sus resultados, hay que tener en cuenta la cultura interna y grado de madurez de la organización.

#### MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Mediante el método de evaluación se comparan las cualidades de la persona que desempeña una función, o sus resultados, con determinado índices de medición.

Se trata del patrón o guía marcado por los responsables del sistema, basado en la comparación de los hechos o actuaciones que se tienen que valorar.

Los responsables del diseño deben encontrar un método alineado con el enfoque y con los criterios seleccionados) idóneo para tener en cuenta y dejar reflejada la aportación concreta de cada individuo con un alto grado de objetividad.

### **La evaluación por objetivos**

Se comparan los resultados por el individuo con los resultados que se esperan de él, y se analizan las causas que han podido generar las diferencias que aparezcan. Para poder aplicar este sistema, el evaluado ha de conocer al inicio del periodo los objetivos o resultados que debe conseguir. Cuando se comunican los objetivos, en definitiva, se están estableciendo los criterios mediante los cuales el individuo va a ser evaluado, diferentes en cada uso particular.

Este es un sistema práctico que establece las metas para posteriormente llevar a cabo los planes y transformarlos en realidades; requiere de creatividad y motivación de los jefes y colaboradores, quienes centrándose en su realidad se ponen a pensar a donde desean llegar, y a partir de ahí empezar a planear que actividades hacer para poder cristalizar lo deseado.

Las organizaciones requieren de las personas para alcanzar sus objetivos en las organizaciones, es por ellos que las organizaciones están constituidas principalmente por personas. Personas y organizaciones se necesitan y buscan alcanzar sus objetivos.<sup>77</sup>

Este método es el más flexible de todos, posibilita la variación de los criterios a lo largo del periodo de evaluación. Mide además la actuación del evaluado sin realizar comparaciones con los otros evaluados y, por lo tanto, evita los inconvenientes de otros métodos.

### **La evaluación por escalas**

Se establecen unos niveles de rendimiento para cada uno de los criterios que se van a evaluar. Es uno de los sistemas más utilizado habitualmente. El evaluador

---

<sup>77</sup> Proceso de Evaluación del desempeño, Julio 2003, [www.cem.itesm.mx/empleados/archivos/MateriadeApoyo.htm](http://www.cem.itesm.mx/empleados/archivos/MateriadeApoyo.htm) recuperado el 8 de agosto de 2013

tiene que señalar para cada criterio el punto de la escala que especifique el desempeño del evaluado, lo que se suele utilizar para medir los criterios relacionados con la evaluación de las personas referidas a cualidades, conocimientos etc. Lo normal es que a todos los criterios se les aplique una misma escala, aunque las escalas pueden ser de diferentes tipos.

La escala consiste en una serie de grados a través de números, letras o adjetivos que se establecen de forma creciente, referidos a un nivel de consecución o de desempeño diferente.

Hay organizaciones que además de establecer la escala, definen cada grado mediante conductas o comportamientos que permiten al evaluador identificar cada uno de los grados.

### **La evaluación abierta**

El evaluador emite por escrito, pero de forma espontánea, su valoración sobre el desempeño del evaluado. Él mismo elige el enfoque, los factores y la forma de exponer su valoración, no se requiere una formación específica de los evaluadores y el coste de este sistema es reducido. Su cualidad más importante reside en el margen de actuación del que dispone el evaluador para realizar la valoración de aquellos aspectos que considere más importantes, teniendo en cuenta las peculiaridades del puesto de trabajo en el que el evaluado desempeña su actuación.

Hay dos métodos diferentes de evaluación:

#### a) La evaluación por clasificación

En este caso el evaluador establece un ranking entre las personas a las que tiene que evaluar, en el que obviamente, en primer lugar aparece el empleado más eficaz y en último lugar, el que menos rinda. Se debe comprar por lo tanto, el rendimiento de los colaboradores en función de la sensación que se tiene del desempeño de cada uno de ellos. En este caso, lo habitual es que tanto el enfoque como los criterios de evaluación solo sean conocidos por el evaluador. Una variante de este método es aquella

en la que el evaluador compara a cada evaluado con todos los demás mediante una puntuación.

b) La evaluación por distribución terminada

Se parte de la premisa de en toda empresa hay tres grupos de empleados, según su desempeño sea bajo, normal o alto, considerando que la mayoría tiene un rendimiento normal.

El inconveniente de este método es que obliga al evaluador a realizar una distribución sin tener en cuenta las diferencias dentro de un equipo, pero su implantación es rápida y no requiere información específica por parte del evaluador.

### **El cuestionario de evaluación**

Un formulario que sirva de soporte para el sistema de evaluación del desempeño es imprescindible cuando la empresa quiere recopilar todos los datos para su posterior utilización.

### **Elección forzada**

Requiere que el evaluador elija entre las declaraciones, que a menudo se dan en pares, que parecen ser tanto favorables como desfavorables. Sin embargo las declaraciones se diseñan para distinguir entre desempeño exitoso y no exitoso.

### **Método de ensayo**

Requiere que el evaluador redacte una declaración que mejor describa al empleado que se evalúa. Por lo general se pide al evaluador que describa las fortalezas y debilidades del empleado y que haga recomendaciones para su desarrollo, proporciona una excelente oportunidad para señalar las características únicas del evaluado.

Una desventaja es que describir todas las características quita mucho tiempo, otra desventaja es que la escritura y redacción del encargado pueden influir en la calidad de la evaluación del desempeño.

### 3.5 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

¿Qué son las competencias laborales?

El término competencia hace referencia a las características de personalidad, comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes<sup>78</sup>.

Podemos decir que las competencias son las capacidades para combinar y utilizar conocimientos, saberes y destrezas para dominar situaciones profesionales y obtener resultados esperados. Son además capacidades reales, conductas observables y medibles que pueden ser modificadas y desarrolladas.

Las competencias son las capacidades de desarrollar eficazmente un trabajo y así poder combinar y utilizar habilidades, destrezas, conocimientos, saberes y destrezas para dominar situaciones profesionales y obtener resultados esperados. Son además capacidades reales, conductas observables y medibles que pueden ser modificables y desarrolladas. Dentro de este tejido, no se puede perder de vista que las competencias tienen su origen en diversas fuentes, como la formación, el aprendizaje, la experiencia en puestos de trabajo y la experiencia de la vida.

En este sentido la puesta en práctica de las competencias adquiridas es lo que permite influir sobre las diversas situaciones y aprender de ellas. Por lo tanto hablar de examinar las competencias no se reduce a establecer un inventario o describir las capacidades en la práctica del trabajo. El análisis debe tener como marco de referencia a la organización misma, su funcionamiento, procesos de operación, el nivel de competitividad alcanzado, sus indicadores de productividad y calidad, los procesos orientados a atraer, retener, desarrollar y compensar al recurso humano.

---

<sup>78</sup> Martha Alles, Desarrollo del Talento Humano: basado en competencias, 1ra ed, Buenos Aires, Edit Granica 2006, pp 29

Estudiar las competencias no es nada nuevo destaca Spencer<sup>79</sup>, dicho concepto ha venido siendo estudiado desde finales de la década de 1960 y principios de 1970 cuando fueron publicados varios estudios que demostraron que los tradicionales test de aptitud y contenido de conocimiento así como los títulos y méritos académicos no proporcionaban un resultado claro .

Las competencias tienen una vinculación con los puestos de trabajo, por lo que estas habrán de diversificarse en función de los diferentes puestos considerados en una organización y de acuerdo también con las funciones y tareas específicas definidas.

Para que una persona muestre las competencias incluidas en los perfiles requeridos, es necesaria la presencia y conjunción de los siguientes elementos:

**Saber:** conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos concernientes a la competencia. Pueden ser de carácter técnico y de carácter social.

**Saber hacer:** Conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que poseen. Se pueden hablar de habilidades técnicas, habilidades sociales, habilidades cognitivas.

**Saber estar:** conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social. En un sentido amplio, se trata de tener en cuenta nuestros valores, creencias y actitudes en tanto elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado.

**Querer hacer:** conjunto de aspectos relacionados con la motivación responsable de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se trata de factores de carácter interno y/o externo a la persona, que determinan que esta se esfuerce o no por mostrar una competencia determinada.

**Poder hacer:** implica un conjunto de factores relacionados con:

El punto de vista individual

El punto de vista situacional

---

<sup>79</sup> Spencer y Spencer (1993). Competencia en el trabajo, el modelo de evaluación superior Nueva York Estados Unidos.

Visibles

No visibles

Cuando implementan un esquema de gestión por competencias, las empresas se preguntan: ¿Cómo están mis ejecutivos, gerentes y demás colaboradores en relación con las competencias definidas? ¿Las cubren? ¿Deberé reemplazarlos? ¿Es posible desarrollar las competencias?

Muchas de estas preguntas sólo podrán responderse si la organización realiza una medición del nivel de desarrollo de las competencias de su personal. La medición de las competencias puede realizarse a través de las siguientes herramientas:

- Assesment
- Entrevistas
- Fichas de evaluación
- Una evaluación del desempeño por competencias

No quiere decir que las empresas deban cambiar a sus ejecutivos y otros colaboradores si el resultado de la medición no es lo esperado. Simplemente se sabrá que se debe hacer: desarrollar competencias de algún colectivo de personas en particular, cambiar de puestos a algunos colaboradores, etc.

Para evaluar el desempeño por competencias primero es necesario tener la descripción de puestos por competencias.

El otro elemento fundamental para un exitoso proceso de evaluación de desempeño es el entrenamiento de los evaluadores de la herramienta a utilizar. Vale aquí el mismo comentario que hemos realizado sobre las entrevistas por competencias y los de evaluación de colaboradores y no será sencillo que adopten nuevas técnicas.

Si se han definido las competencias correctas y en los niveles adecuados para un determinado puesto, teóricamente la persona que exhiba tales competencias debe desempeñarse adecuadamente en este puesto.

El evaluar competencias no es un proceso fácil, ya que deben incluirse actitudes, conocimientos y habilidades que se tienen que observar y medir, por lo que se dice que es un modelo integral a comparación de la medición por resultados.

Así, evaluar por competencias requiere en principio, definir el puesto y las competencias que son necesarias para dicho puesto, y con estos elementos se inicia la evaluación.

Este tipo de evaluación se focaliza en el desempeño más que en la persona, se centra en un saber actuar y porque promueve un lenguaje común, centrado en las personas que llevan al efectivo cumplimiento de las acciones.

Se deben determinar claramente las competencias organizacionales, para sí poder ser evaluadas y exigidas por la empresa, de esta manera se puede evaluar el desempeño actual y poder generar expectativas para el desempeño futuro.

Debe ser una evaluación de competencias por puesto, no todos pueden tener las mismas responsabilidades en las mismas competencias, esto dependerá del puesto que tenga cada colaborador y de las competencias que le correspondan por el trabajo que desempeña, así de esta manera se ven las competencias con las que cuenta el personal actual y cuáles son las competencias que se le deberán exigir.

### 3.6 DEFINICIÓN Y TIPOS DE COMPETENCIAS

Para poder realizar una evaluación del desempeño por competencias es necesario partir de lo más alto de la organización como es: la misión, la visión y la estrategia de la empresa, a partir de ahí se irán precisando objetivos puntuales del puesto y las funciones que deben realizarse para cumplir tales objetivos.

Se deben determinar las características o competencias que se deben esperar de una persona para que se desempeñe eficientemente y cumpla con los objetivos de su puesto.

Una competencia es básicamente una definición sobre un punto en particular, que puede ser por ejemplo el trabajo en equipo. Tal definición debe ser personalizada para cada empresa.

Con base a las diferentes competencias es que se evalúan a las personas, para ver si se ajustan al perfil esperado. Esto incluye medir varios elementos, pues comprende una revisión de la historia de la persona, de las conductas que ha mostrado en situaciones pasadas, para determinar si posee o no tal o cual competencia.<sup>80</sup>

El modelo propuesto por Spencer Spencer propone 6 grupos de competencias

Imagen 1.2 Modelo

<i>Grupos</i>	<i>Competencias genéricas</i>
Competencias de desempeño y operativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación al resultado.</li> <li>• Atención al orden, calidad y perfección.</li> <li>• Espíritu de iniciativa.</li> <li>• Búsqueda de la información.</li> </ul>
Competencias de ayuda y servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilidad interpersonal.</li> <li>• Orientación al cliente.</li> </ul>
Competencias de influencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persuasión e influencia.</li> <li>• Conciencia organizativa.</li> <li>• Construcción de relaciones.</li> </ul>
Competencias directivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de los otros.</li> <li>• Actitudes de mando: asertividad y uso del poder formal.</li> <li>• Trabajo en grupo y cooperación.</li> <li>• Liderazgo de grupos.</li> </ul>
Competencias cognitivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensamiento analítico.</li> <li>• Pensamiento conceptual.</li> <li>• Capacidades técnica, profesionales y directivas.</li> </ul>
Competencias de eficacia personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autocontrol.</li> <li>• Confianza en sí mismo.</li> <li>• Flexibilidad.</li> <li>• Hábitos de organización.</li> </ul>

Clasificación de las competencias (Spencer Spencer 1993)<sup>81</sup>

Hooghiemstra<sup>82</sup> sugirió una serie de competencias diferenciando entre los distintos niveles de la responsabilidad dentro de la organización, al tiempo que establecería un proceso que definiría el perfil de competencias específicas para cada organización.

<sup>80</sup> Gerente General de Previsos Servicios de Evaluación

<sup>81</sup> Spencer L.M y Spencer (1993) Competence at work. Models for superior performance. Nueva York.

<sup>82</sup> Hooghiemstra t, (1992) Gestión integral de Recursos Humanos. La competencias clave para una gestión integradade los recursos humanos. Bilbao. Ediciones Deusto 13-42.

En el siguiente cuadro se muestra una clasificación en función de los puestos:

Imagen 1.3 Modelo

<i>Puesto</i>	<i>Competencias</i>
Ejecutivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Razonamiento estratégico.</li> <li>• Liderazgo del cambio.</li> <li>• Gestión de las relaciones.</li> </ul>
Directores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad.</li> <li>• Introducción del cambio.</li> <li>• Sensibilidad interpersonal.</li> <li>• Delegación de responsabilidades.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Transferibilidad a diferentes entornos geográficos.</li> </ul>
Empleados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad.</li> <li>• Motivación para buscar información y capacidad de aprender.</li> <li>• Orientación hacia el logro.</li> <li>• Motivación para el trabajo bajo presión del tiempo.</li> <li>• Colaboración en grupos multidisciplinares.</li> <li>• Orientación hacia el cliente.</li> </ul>

Competencias generales según el puesto (Hooghiemstra)<sup>83</sup>

### 3.7 IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

La mayoría de las organizaciones invierten poco en desarrollar equipos, por motivos que pueden variar desde la inexistencia de estrategias sistematizadoras de evaluación de desempeño, hasta el mismo desconocimiento de la importancia de la formación de un capital intelectual como factor diferencial.

Por eso es necesario que la organizaciones cuenten con una cultura de dirección en la que se aprecien y valoren las iniciativas y la capacidad de asumir riesgos calculados a fin de cumplir las misión, con esto las organizaciones mejorarían mucho la forma de tomar decisiones creando como base una gestión integrada de recursos humanos como factor clave que permita suplir debilidades y aportar ventajas como:

- La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorezcan a la productividad de la organización.

<sup>83</sup> Hooghiemstra t, (1992) Gestión integral de Recursos Humanos. La competencias clave para una gestión integrade los recursos humanos. Bilbao. Ediciones Deusto 13-42.Ibidem

- El desarrollo de equipos de trabajo que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- La identificación de puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados.
- La evaluación de desempeño con base a objetivos medibles, cuantificables y con posibilidades de observación directa.
- La concientización de los equipos que asuman la corresponsabilidad de su autodesarrollo, tomándose un proceso de ganar-ganar desde el momento en que las expectativas de todo están atendidas.

La finalidad de esta evaluación es evitar que los gerentes y colaboradores pierdan el tiempo en programas de capacitación y desarrollo que son los adecuados para sus necesidades o las necesidades de la empresa. Por lo que se trata de que el modelo de gestión de competencias y la evaluación del desempeño la establezca la gerencia y dirección de recursos humanos para así poder cumplir con dos objetivos primordiales que logren transformar la organización en:

- Flexibilidad en la organización de sus operaciones, traduciéndola en la capacidad para modificar sus operaciones al ritmo que marca el mercado.
- Multifuncionalidad en los trabajadores: es decir vincular el proceso de asignación a situaciones de trabajo en forma dinámica donde el comportamiento deba desplegarse en la organización en función de los objetivos cambiantes de cada uno de los colaboradores.

Lo que se pretende lograr con la evaluación del desempeño en el modelo de competencias, es que sirva para transformar los modelos en uno nuevo que se adicione al esquema competitivo, a continuación aparecerá un cuadro comparativo de modelos tradicionales y del modelo de competencias:

Tabla 1.5 Comparativo de modelos

<b>MODELOS TRADICIONALES</b>		<b>MODELO DE COMPETENCIA</b>
Busca a las personas de acuerdo con las características de un puesto determinado	<b>INCORPORACIÓN</b>	Busca a las personas que pueden desarrollar o aportar competencias requeridas por la organización.
Persigue el ajuste entre la persona y el puesto de trabajo.	<b>FORMACIÓN Y AUTODESARROLLO</b>	Busca el desarrollo de competencias necesarias presentes y futuras.
Una persona a un puesto de trabajo con un conjunto de tareas conocidas y limitadas.		Una persona aporta sus competencias a cualquier ocupación de trabajo donde sean requeridos
Promociona ocupando puestos de mayor responsabilidad y valoración.	<b>EVOLUCIÓN Y TRAYECTORIA</b>	Busca el desarrollo de competencias para desempeñar otras situaciones de trabajo, criterios de movilidad, carreras verticales
Nivel de ejecución de las tareas del puesto	<b>EVALUACIÓN</b>	Evaluación de los resultados obtenidos en el desarrollo de la ocupación

Reyes (1998) Andresen Consulting<sup>84</sup>

En este cuadro podemos observar que la Gerencia de Recursos Humanos está vinculada con las competencias y la Evaluación del Desempeño para así poder establecer una relación entre la capacidad del personal y los equipos que agregan valor a la organización.

El modelo por competencias represente una de las herramientas más actuales, contiene dinámicas integrales que permiten

La evaluación por competencias se utiliza como una poderosísima herramienta de comunicación para la organización, las competencias que se evalúan y la importancia que se le da a cada una de ellas es lo que le da el valor a cada una de las personas evaluadas y estas la tomaran como referencia para alinear su comportamiento en espera de poder recibir una retribución en el futuro.<sup>85</sup>

<sup>84</sup> Reyes, J. (1998) Gestión por Competencia. Andersen Consulting, España.

<sup>85</sup> Luis Sagi-Vela Grande. Gestión por competencias. Esic Editorial. Madrid. pp 110-111

La evaluación del desempeño por competencias tiene una utilidad clara en el marco de las organizaciones laborales, actúa como un verdadero eje en materia de la gestión de recursos humanos, considerando las finalidades mencionadas en el párrafo anterior podemos concretar una serie de utilidades y funciones que cubre específicamente la evaluación por competencias laborales, cuando se enfoca desde el punto de vista de la organización, de los trabajadores

#### Utilidad de la evaluación del desempeño por competencias laborales

Imagen 1.4 Utilidad evaluación del desempeño

Para la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para fundamentar la planificación de los recursos humanos.</li> <li>• Como base para la selección de nuevo personal.</li> <li>• Como parte de la evaluación del personal.</li> <li>• Para informar a la dirección sobre las actividades del personal.</li> <li>• Como base para la adopción de criterios en materia de política de personal (motivación, promoción, salario, corrección de deficiencias en el trabajo, etc.).</li> <li>• Como forma de determinar el grado de integración del personal con las finalidades y con la cultura de la organización.</li> <li>• Para motivar al trabajador hacia un mayor entendimiento de los principios y objetivos de la empresa.</li> <li>• Para propiciar la comunicación jefe-subordinado acerca del puesto de trabajo y de la realización de las tareas propias del mismo.</li> <li>• Para identificar necesidades de capacitación y desarrollo personal.</li> </ul>
Para los trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para conocer su situación en relación con las competencias exigidas por el puesto de trabajo que ocupa.</li> <li>• Como punto de referencia para identificar competencias que deben mejorarse o desarrollarse.</li> <li>• Para comprobar que sus competencias laborales son apreciadas por la organización.</li> <li>• Como medio para lograr una mejor situación dentro de la organización. (promoción, mayores beneficios, incentivos, etc.).</li> </ul>
Para los supervisores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como vía para una evaluación sistemática de las personas.</li> <li>• Como medio de comprobar que el desempeño de los trabajadores contribuye a los fines y metas de la organización.</li> <li>• Para valorar el potencial de las personas y lo que puede esperarse de ellas.</li> <li>• Para la adopción de decisiones imparciales a la hora de determinar incrementos salariales, ascensos, traslados, etc.</li> <li>• Como coadyuvante para lograr mejores relaciones y mejor comunicación con los subordinados.</li> </ul>

(Grados, Beutelspacher y Castro)<sup>86</sup>

<sup>86</sup> Grados, J.A Beutelspacher , O. y Castro M.A (2006)Calificación de méritos. Evaluación de competencias laborales. Sevilla. Trillas- Eduforma.

## CAPÍTULO 4. TALENTO HUMANO Y CAPITAL INTELECTUAL

### 4.1 TALENTO HUMANO

Se define al talento como la semilla de un árbol: tiene el potencial de alcanzar una gran altura, pero sólo lo hará si invertimos horas de trabajo regándolo y abonándolo.<sup>87</sup>

EL Talento se deriva del griego talanton que significa balanza o peso; también significaba una unidad de medida monetaria utilizada en la antigüedad.

La definición de talento según la Real Academia Española de la Lengua se refiere a la persona inteligente o apta para determinada ocupación, en el sentido que entiende, comprende y que tiene la capacidad de resolver problemas, dado que posee las habilidades, destrezas y experiencia necesaria para ello; puede operar competentemente una determinada actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño.

Pilar Jericó<sup>88</sup> expone al talento como aquellas personas cuyas capacidades están comprometidas a hacer cosas que mejoren los resultados de la organización. Define también al profesional del talento como aquella persona comprometida que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en su entorno y organización.

El talento humano se extiende como una combinación de varios aspectos, características o cualidades de una persona implica el saber (conocimientos), querer (compromiso), poder (autoridad).

En la parte de conocimientos podemos decir que es la posesión de sabiduría, inteligencia, creatividad y razonamiento, a las cuales se les conoce como competencias cognitivas.

---

<sup>87</sup> David Fishman <http://www.davidfishman.com/articulos/detalle.php?lang=es&id=36> recuperado el 25 de agosto 2013.

<sup>88</sup> Pilar Jericó (2001) <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/19064/Capitulo3.pdf> recuperado el 25 de agosto 2013.

En la parte de compromiso se encuentran las actitudes, el temperamento, personalidad y el esfuerzo que despliega a lo que también se le conoce como competencias personales.

Poder se refiere a los valores, decisión y capacidad personal para hacerlo a lo que también podemos llamar competencias de liderazgo o ejecutivas.

Como un ejemplo mencionare el caso de un futbolista que es muy probable que sea talentoso si conoce las reglas del fútbol (conocimientos), si tiene las habilidades para dominar el balón efectuar pases y hacer goles (destrezas), si tiene espíritu de lucha y entrega (actitudes), el cual debe mostrarse durante el partido (conductas). Por todo esto debemos comprender que el talento humano se comprende de muchos factores del individuo tales como: conocimientos, experiencias, creatividad, actitudes, aptitudes, potencial, motivación, intereses, habilidades, destrezas etc. Es decir se compone por diversas competencias.

El concepto talento es congruente con el de competencias según Marta Alles “la competencia es una característica de la personalidad devenida en comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”. Las competencias son cualidades que permanecen subyacentes al interior del individuo, el cual solo se hace visible en sus conductas laborales.

El talento no sólo es considerado como conocimientos y destrezas sino también compromiso y capacidad. Se puede decir que el talento es una suma de que hacer, quiero hacerlo y puedo hacerlo.<sup>89</sup>

Muchas veces se invierte en maquinaria, infraestructura, logística o marketing con el objetivo de incrementar las ventas en la empresa y aunque se hagan todas estas inversiones las empresas no logran el resultado esperado, entonces debe surgir la interrogante de que es la prioridad por lo cual regresamos a una de las partes principales de este estudio en donde dice que la parte principal de la empresa deben ser sus trabajadores.

---

<sup>89</sup> <http://psicologiayempresa.com/el-talento-humano-y-las-competencias-conceptos.html> recuperado el 13 de julio de 2013

La competencia mundial en la actualidad es a través del talento, y que si se cuenta con el personal adecuado este es capaz de generar ideas que son las únicas que logran establecer la diferencia entre una empresa y otra, el talento es actualmente la variable más competitiva de las organizaciones.

El día de hoy las empresas luchan por seleccionar, atraer y retener a los mejores talentos apoyándose de diversos mecanismos como evaluaciones, retribuciones, seleccionando basándose en las competencias, evaluando al personal activo de la compañía y manteniendo en mejores puestos a los colaboradores que tiene un futuro fructífero en la misma.

El talento es definido como un agregado diferenciador hacia la búsqueda del camino del éxito en un mundo de globalización.

Contar con grandes talentos implica que las organizaciones trabajen con un enfoque en donde las personas no sean recursos sustituibles dentro de las mismas, esto exige dinámicas entusiastas que permitan identificar sus habilidades, capacidades e intereses personales para contribuir de manera innovadora y comprometida a las exigencias de sus empresas.

Las empresas deben apoyar el desarrollo de su personal continuamente potencializando sus fortalezas.<sup>90</sup>

#### 4.2 IMPORTANCIA DEL TALENTO HUMANO

La importancia del talento debe estar orientada a la satisfacción de la gente, al empoderamiento desde el manejo de las herramientas más usuales hasta la composición de trabajadores que estén con la tecnología como trabajadores cibernéticos, deben ser personas que puedan desenvolverse en el actual mundo digital que nos rodea; de esta manera se harán personas competitivas en el mundo globalizado.

---

<sup>90</sup> Luz Janeth Lozano Correa (2007) El talento humano, una estrategia de éxito en las empresas culturales, Revista Escuela de Administración de Negocios, núm. 60. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20606008> Recuperado el 28 de junio 2014.

El talento humano de la actualidad debe convertirse en personas preparadas para asumir los cambios organizacionales que las economías globales le exigen porque solo así se puede mantener competitivo; es pues sin lugar a duda uno de los retos más importantes para esta nueva gestión del talento humano.

El día de hoy los cambios organizacionales desde el punto de vista de la estrategia de negocio son sin duda alguna importantes para permanecer en el mercado, generan pautas de desafío organizacional de manera que los procesos del talento humano no pueden verse únicamente como como el hecho de administrar a una persona sino es administrar con la gente y debe ser a ella a quien se le vea como una gente activo que puede desarrollar acciones competitivas que son su propias habilidades y destrezas que serán las que en su momento marcaran pautas de éxito y proactivo desde su inteligencia, su creatividad, su talento y el desarrollo de sus competencias.

Las empresas necesitan ver a su gente como aliados, como socios, como colaboradores y no solamente como simples recursos que se utilizan, que se agotan y que además producen costos.<sup>91</sup>

Uno de los puntos más importantes es que si las personas satisfacen sus necesidades, se sienten plenos y le encuentran sentido a lo que hacen, logran conectarse con su trabajo en niveles emocionales, sociales e intelectuales y no está por demás mencionar que algunas veces también el aspecto físico.

El talento de la gente de la organización estará en gran parte basado en que la empresa realice su planeación para que la gente planee dentro de ella. Se necesita establecer un direccionamiento efectivo que conduzca a la implementación de satisfactores que enriquezcan el diario vivir de los trabajadores de la organización la gente requiere la oportunidad de hacer bien las cosas en su puesto, hacerlo con confianza, respeto y con cierto grado de autonomía, por ello busca y espera relaciones satisfactorias con su compañeros de trabajo, un trato

---

<sup>91</sup>[http://datateca.unad.edu.co/contenidos/107010/ContLin/leccin\\_3\\_planeacin\\_estratgica\\_del\\_talento\\_huano.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/107010/ContLin/leccin_3_planeacin_estratgica_del_talento_huano.html) recuperado el 7 de junio de 2013

justo y además la oportunidad de tener una buena calidad de vida en donde se sientan orgullosos de sus logros y con el interés de aprender.<sup>92</sup>

La planeación estratégica dentro de una empresa muestra el camino a realizar, es decir el proceso que le permitirá a la empresa establecerse dentro del mercado y ser la mejor, pero esta planeación debe estar ligada siempre al talento humano con el que esta cuenta ya que es el motor de la empresa.

El día de hoy las empresas deben permitir que los gerentes y otros individuos evalúen situaciones estratégicas, analicen situaciones con un lenguaje común y sean capaces de tomar decisiones sobre las acciones (con base en un conjunto de opiniones y valores, siempre teniendo en cuenta a aquellos con los que trabajan). El esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización, si dicho elemento no está en disposición de colaborar con la empresa, de ninguna manera funcionará, es por eso que las organizaciones deben prestar mucha atención al tema del talento humano para así poder lograr la máxima eficiencia de todos los colaboradores.

En muchas ocasiones al planear se deja de lado al talento humano ya que se piensa que los trabajadores deben hacer su trabajo porque es el motivo para el cual fueron contratados dejando de lado que son la herramienta competitiva con la que cuenta la empresa, el talento humano debe identificarse y explotarse, si la empresa no identifica a las personas correcta y que estén realizando el trabajo correcto esto generara perdidas a la empresa en vez de ganancias, el talento humano es de mucha utilidad para la innovación, creatividad y para la excelente realización de actividades.

Los gerentes son los que deben estar preocupados por tener talento en sus equipos de trabajo, deben estar conscientes de que se puede comprar el tiempo de las personas, su presencia física en determinado lugar e incluso sus movimientos, pero lo que no se puede comprar es su entusiasmo, su motivación,

---

<sup>92</sup>[http://datateca.unad.edu.co/contenidos/107010/ContLin/leccin\\_3\\_planeacin\\_estratgica\\_del\\_talento\\_huano.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/107010/ContLin/leccin_3_planeacin_estratgica_del_talento_huano.html) recuperado el 17 de julio de 2013

su lealtad ni su afecto por la empresa esto es algo que debe ganarse con los buenos manejos y con movimientos justos y transparentes.

Para que las gerencias puedan retener a su personal y a su talento, debe existir compromiso para poder ganar esa lealtad de los empleados y esta es algo que se gana día a día, con el saber conversar, saber escuchar, hacer acuerdos sólidos y saber cumplir, dar feedback en los momentos apropiados y de las formas correctas, los gerentes deben reconocer sus propios errores y logros, saber reconocer al gente cuando lo merece, aprender a tomar decisiones y asumir consecuencias , saber delegar tareas para que aporten valor, conocimiento y crecimiento, para tener empleados con talento se necesitan gerentes excepcionales.<sup>93</sup>

#### 4.3 EL TALENTO Y LA GERENCIA

Las organizaciones pueden tener talento de diferentes maneras, puede ser porque ya cuenta con él o se puede tener al incorporar gente talentosa a la empresa. El talento escasea, es por eso que si abundara no habría que buscarlo.

Tener talento es poder hacer cosas fuera de lo normal. El talentoso cambia mucho de empleo porque busca proyectos interesantes. La mejor forma detectar talentos no es por el currículum sino por sus obras o viendo cómo resuelve problemas concretos.

Una empresa competitiva debe desarrollar el talento, porque la gente es su espejo. Esto implica motivación, conducción y aprendizaje.

La competencia y el cambio acelerado hacen necesario tener talento para descubrir oportunidades, generar ideas y aplicarlas con la calidad que demanda el cliente.

El capital intelectual que es tecnología + gente supera 4 veces al capital físico.

Cada época tuvo su tecnología dominante, hoy es la economía del conocimiento.

---

<sup>93</sup> <http://www.forja.com/blog/liderazgo/los-empleados-talentosos-necesitan-gerentes-excepcionales/>  
recuperado el 27 de julio de 2013

Incorporar talento permite crear, adquirir y transmitir conocimientos. El talento no es universal hay talento creativo, analítico, ejecutivo y social. La competencia surge de la diversidad. Un talentoso provoca un efecto explosivo: multiplica por todos los demás.

El talentoso se mueve, percibe que 1 año en otra cultura le hace aprender más que 5 en el mismo lugar. El talentoso lo necesita: el de aquí quiere irse y el de fuera desea venir.

Hay empresas que viven de la búsqueda de talento, estos son los Headhunters, conocidos como los cazadores de talentos.

Tener talento puedes ser el proceso de reclutar, organizar, recompensar, enseñar y mejorar su desempeño, el crecer en la empresa da una movilidad organizacional alienta a los colaboradores.

La empresa debe evaluar, si fomenta el conocimiento, si su estrategia supera a la competencia, si se anticipa al cambio con su manera de hacer, si su estructura organizativa motoriza a su gente. Innovar es reinventar lo que se hace, es crear el futuro.

Una de las virtudes de la gente talentosa es la sabiduría es amar lo que se hace y a quienes nos ayudan a realizarlo, es tener autoconciencia, comprensión, empatía, motivación, contención, respeto, autoestima, conocidas también como competencias básicas.

El tener talento implica retenerlo en un trabajo feliz, el liderazgo es el imán para el talento, el rumbo es enseñarle qué hacer y cómo hacerlo, el ambiente es el clima adecuado para realizar las funciones, desarrollo es promover el crecimiento, el contrato emocional es sentir la corresponsabilidad con el futuro y personalizar es sentirse a gusto poner la esencia propia en el trabajo que se realiza.

En el talento conviven de manera importante la inteligencia, creatividad, sentimientos y actitudes.

Con el talento se nace pero también se hace con disciplina y esfuerzo, el talento no es educación o tener contracción por el estudio, el talento se condiciona por las

aptitudes innatas, pero las aptitudes pueden desarrollarse por el deseo y el gusto de hacer las cosas.

El talento implica: capacidad (poder), compromiso (querer) y acción (actuar). Una vida creativa reconecta neuronas: creamos el cerebro con lo que hacemos.

En la actualidad ya no se habla de administrar el talento sino de gestionarlo, no se habla de invertir en el capital humano sino de desarrollarlo, se entiende que sin personas no hay empresa y sin personas talentosas no hay empresas productivas ni competitivas.

Los pilares para tener talento deben ser conocerse, gestionarse, conocer a los demás, gestionar las relaciones, motivarse y progresar, el más talentoso se contacta con individuos más talentosos que él.<sup>94</sup>

El desarrollo de las personas en una organización es producto de la forma en que se percibe el potencial y de cómo se valora su actual desempeño.

El talento humano es uno de los temas más importantes que deben ver las organizaciones, este talento debe ser reconocido como, conocimientos, habilidades y competencias que muestran y adquieren los ejecutivos, las cuales deben ser convertidas en ideas y acciones generadoras de beneficios para la organización. Los gerentes deben ser personas de alto talento y desempeño en posiciones claves las cuales son constructoras de valor, las personas de bajo talento en posiciones claves son destructoras aceleradas de valor para el negocio, de aquí la importancia de tener buenas prácticas en la administración del talento.

El talento gerencial es un recurso escaso, por lo que se debe desarrollar, atraer y retener dentro de la organización como una prioridad estratégica.<sup>95</sup>

Una de las principales iniciativas que suelen implementar las organizaciones, cuando desean gestionar a su talento de forma estructurada es construir una

---

<sup>94</sup> Horacio Krell, Tener Talento, Ilvem Brain Training Metho, Dr Horacio Krell. Director de Ilvem. Secretario de rel. internacionales de UAF Unión Argentina de Franquicias y propulsor de UP Unión de Permutas. Consultas. <http://www.ilvem.com/shop/otraspaginas.asp?paginanp=733&t=OBTENER-TALENTO.htm> Recuperado el 12 de enero de 2014

<sup>95</sup> Víctor Manuel López Sánchez, Talento Humano en la Gerencia, <http://www.cem.itesm.mx/investigacion/transferecia/imagenes/TalentoHumanoenlaGerencia.pdf> recuperado el 22 de septiembre de 2013.

Matriz de Talento también conocida como 9 boxes o Matriz de Desempeño y Potencial.<sup>96</sup>

En la organización lo que se busca es retener al talento clave pero lo que se debe hacer principalmente es identificar quién y qué es el talento clave. También se debe entender que no todos los empleados de calidad son empleados de Alto Potencial. Sólo porque alguien se desempeña bien en su función actual no los hace un actor potente en el siguiente papel. De hecho, muchos gerentes fallan, ya que se promovieron en la base de su desempeño en el trabajo técnico, no su gestión o liderazgo potencial.<sup>97</sup>

En la actualidad se dice que el talento gerencial es aquel que define el panorama empresarial.

Las funciones de los gerentes se han vuelto más exigentes y completas debido a la globalización y las características que esta requiere y por supuesto al rápido avance de la tecnología.

Hoy en día las empresas necesitan gerentes que puedan responder de manera inmediata a estos retos, gente que asuma riesgos, emprendedores globales y gerentes que sepan de tecnología. Necesitan líderes capaces de volver a innovar en el negocio e inspirar a quienes trabajan con ellos, pero es claro que el tener gente talentosa en una empresa no es ahora el requisito para que esta sea exitosa, también influyen las acciones a realizar, las altas aspiraciones y a la ejecución de estrategias adecuadas e iniciativas de desempeño, se le debe inyectar energía a la gente y alinearla para que den lo mejor de sí mismos.

Pero lo que sí es muy cierto es que se requieren buenos líderes para ligar todo aquello relacionado con el desempeño.

Muy pocas empresas gerencian bien el talento, una de las más reconocidas es GE empresa admirada y reconocida por el vigor de su talento gerencial; pero la

---

<sup>96</sup> Alto Impacto: Matriz de talento: La Importancia del Acuerdo Gerencial  
<http://www.altoimpacto.com/articulo-matriz-de-talentos/> recuperado el 24 septiembre de 2013

<sup>97</sup> Mike Morrison (2010), Herramienta para la identificación y retención del talento clave en las organizaciones - 9 red de caja. <http://rapidbi.com/nine-box-grids-for-talent-management/>. Recuperado el 25 de septiembre de 2013

mayoría de las empresas no lo hacen tan bien, muchas de estas aseguran que el personal es su activo más importante pero no actúan para este, no tiene idea de cómo gerenciarlo ni potenciarlo.<sup>98</sup>

El gerente existe para poder lograr objetivos a través de otros, siempre y cuando exista un buen liderazgo y un buen control de los colaboradores, trabajando bajo lineamientos de respeto, ejemplo y compartiendo los conocimientos y la experiencia.

Al hablar de talento se refiere a todo patrón conformado de conocimientos, comportamientos, sentimientos y pensamientos que pueden ser aplicados de forma productiva, para toda organización la aplicación productiva del talento humano tiene como resultado el logro efectivo de sus objetivos y el logro de las metas establecidas de manera personal y organizacional.

El gerente tiene muchas exigencias de diferente naturaleza y hay veces que le resulta complejo poder responder a todas con igual efectividad. Esta es la razón para que sus mayores esfuerzos estén encauzados a lograr objetivos a través de la productividad de sus colaboradores.

Otra de las cosas que un gerente talentoso debe hacer, es el definir que talentos se requieren para poder cumplir con los objetivos de su departamento.<sup>99</sup>

#### 4.4 MÉXICO Y EL TALENTO

En México el tema del talento es una cuestión complicada pero los resultados obtenidos por la investigación realizada por Adecco México sobre la situación actual del país gira en torno a un crecimiento económico estable del producto

---

<sup>98</sup> Michaels ED, Handfield Jones Helen, AxelrodBet, La guerra por el Talento, Ed. Norma, Bogotá, pp 3-9.

<sup>99</sup> <http://unmundodesuenos.com/2012/06/13/gestion-gerencial-y-desempeno-a-traves-del-talento-humano/> recuperado el 26 de julio de 2013

interno bruto, aunado a ello en el ámbito laboral existe un nivel de empleabilidad moderado y una demanda latente por talento especializado.<sup>100</sup>

El estudio menciona que 7 de cada 10 empresas declaran que si hay talento profesional en México. La percepción general sobre el talento en México es similar entre profesionales de recursos humanos y los profesionistas. El género masculino apoya la hipótesis de que en nuestro país hay escasez de talento profesional.

Los estudios dicen que hay talento profesional pero el problema se encuentra en la identificación y la atracción.

El mismo estudio menciona que 4 de cada 10 empresas aseguran que hay talento profesional y que es fácil encontrarlo. En comparación con España los profesionales mexicanos de Recursos Humanos apoyan la hipótesis de que es difícil conseguir talento, esta afirmación se encontró principalmente en grandes empresas.

La opinión que se tiene sobre el talento en México es la Siguiente:

Imagen 1.5 El talento en México



Los/las profesionistas se dicen talentosos porque cumplen o superan los objetivos de la empresa 36%, aprenden continuamente 14%, y son responsables 14%.

En México se percibe una competencia por el talento nacional y global. Los analistas en economía y Recursos Humanos han identificado que esta guerra en

<sup>100</sup><http://intranet.adecco.com.mx/comunicados/Encuestas/Internacional/Resultados/Mexico/LaCompetenciaMexicoVF2.pdf>. \*Nuestro estudio es la integración de dos proyectos online realizados durante los meses de marzo y abril de 2013: La competencia por el talento (197 entrevistas a expertos(as) de RRHH) & Yo soy talento mexicano (400 entrevistas a profesionistas de diferentes sectores industriales).

un ámbito dónde es prioritario a los/las mejores en las organizaciones, pero el problema es que no se encuentran tan fácilmente.

Los expertos en recursos humanos conocen el ideal de colaboradores talentosos para la organización, pero la disyuntiva se encuentra al enfrentar la realidad.

Lo que debe ser importante es identificar planes de vida y desarrollo profesional para poder ganar en la guerra por el talento, es así como las organizaciones mexicanas podrán también retener al talento.

Las promociones y un ambiente organizacional saludable, resultan básicos para mantener el talento porque como sujetos necesitamos reconocimiento, motivaciones y retos para el desarrollo profesional. Adecco identificó algunos planes de vida y crecimiento que las empresas brindan actualmente para sus colaboradores virtuosos:

Ambiente agradable, Promociones internas, Formación continua, Equilibrio entre vida personal y laboral, paquetes de compensación por encima de convenio, Líderes competitivos, Innovación tecnológica, Plan de crecimiento definido por áreas, Movilidad (cambio de residencia o viajes continuos), Engagement.<sup>101</sup>

En las grandes empresas las promociones son los planes de crecimiento que tiene mayor relevancia en cambio las PYMES optan por equilibrio de la vida personal y profesional.

El talento mexicano percibe la misma oferta en los planes de vida y desarrollo profesional. Los expertos en Recursos Humanos deben evaluar si los planes actuales en la organización son funcionales o no.

El reto que deben proponerse las empresas mexicanas para mantener y captar nuevo talento es identificar los planes que lo mantendrán dentro de la empresa. Además es necesario analizar las mejores opciones para ofertarlos en la organización, es decir se necesita una estrategia integral en Recursos Humanos, en donde el reconocimiento, las oportunidades de crecimiento profesional y las prestaciones sean competitivos.

---

<sup>101</sup><http://intranet.adecco.com.mx/comunicados/Encuestas/Internacional/Resultados/Mexico/LacompetenciaMexicoVF2.pdf> recuperado el 18 de julio de 2013

Los profesionistas aseguran que deben existir retos constantes en su trabajo. Este factor ayudará en la medida de lo posible a evitar su movilidad laboral debido a la demanda diaria de la creatividad y la renovación continua.

Los retos constantes son un factor de motivación importante para el talento humano porque busca continuamente el crecimiento profesional. Los expertos en Recursos Humanos deben sugerir a los líderes fomentar diariamente un ambiente de competitividad y mejora en las actividades de su equipo de trabajo para estimular la creatividad y la renovación a nivel individual (en beneficio de la organización).

En México adquiere vital importancia la gestión del talento, si bien es cierto que México se encuentra en una etapa de movilidad laboral, pero entonces la estrategia necesita fortalecerse con planes de vida, desarrollo profesional y beneficios tanto para los colaboradores como para la compañía (es lo que se llama relación ganar-ganar).

#### 4.5 RELACIÓN POTENCIAL-DESEMPEÑO Y TALENTO HUMANO

En cuestión potencial – desempeño, para muchos es lo mismo decir que una persona tiene alto desempeño, que decir que tiene alto potencial, pero la realidad es distinta, estos conceptos tienen definiciones completamente diferentes. Una persona con alto desempeño es aquella que alcanza sus metas, hace un buen trabajo y es bien evaluado en su puesto y una persona con alto potencial es aquella que tiene la capacidad de aprender y crecer en la organización.

Un ejemplo para tener más clara la diferencia es:

El pez carpa japonés, es un pez muy especial y su crecimiento depende del espacio en el que habite, si este se encuentra en un estanque pequeño, este crecerá poco, si se le pone en un estanque grande, este crecerá demasiado, se puede decir que el pez carpa japonés tiene mucho potencial de crecimiento, esto es muy similar a aquellos ejecutivos que pueden seguir creciendo en la medida de

que su puesto siga creciendo y la compañía se preocupe por que esto suceda. Pero aquellas personas que tengan un buen potencial, pueden tener un muy buen desempeño en su puesto, pero no tienen la posibilidad de seguir avanzando, en realidad se puede tener solo una de estas pero lo ideal y lo correcto es que las dos estuvieran cubiertas de manera positiva.<sup>102</sup>

La matriz de potencial/ desempeño nos permite vislumbrar claramente los conceptos.

La evaluación de desempeño es un proceso de control de cosas que ya sucedieron y que debieron haberse aplicado en su momento y la evaluación del potencial es aquella que estima las posibilidades de acciones futuras que pueden mejorar el desempeño de la persona para poder crecer en la organización, puede ser un pronóstico de la situación de la persona en la organización.<sup>103</sup>

El evaluar consiste en recoger un conjunto de información reconocida, válida y confiable que permitirá examinar el grado de adecuación entre este conjunto de información y otro conjunto de criterios considerados suficientemente adecuados a los objetivos fijados al comienzo o ajustados en el camino a fin de fundamentar una toma de decisión.

Como se menciona en el párrafo anterior, la evaluación de desempeño se realiza sobre acciones o situaciones que ya acontecieron en el pasado y para la que tal vez se establecieron objetivos sobre los que se miden los resultados alcanzados. En la medida que estos objetivos estén definidos de manera precisa y sean medibles, esta evaluación alcanzará un mayor nivel de objetividad.

La importancia de esta evaluación es que le permite al colaborador o integrante del equipo conocer lo que se espera de él y contra que parámetros será medido su desempeño.

Se dice que las evaluaciones de desempeño se basan en 3 criterios psicológicos que son:

---

<sup>102</sup> <http://www.davidfishman.com/articulos/detalle.php?lang=es&id=36>: David Fishman recuperado el 7 de junio de 2013

<sup>103</sup> Guía breve para la evaluación del desempeño y potencial.

1. Se debe promover un feedback adecuado sobre cuál es su nivel de desempeño.
2. Se debe indicar objetivos claros y alcanzables.
3. Se deben involucrar en la determinación de objetivos y tareas.

Los principios del gerenciamiento y de la evaluación del desempeño deben ir más allá que simples mejoras en el desempeño de las personas; se deben orientar a fomentar una cultura organizacional de participación, colaboración y motivación.

En el caso de la evaluación de potencial la comparación se realiza sobre el desempeño mostrado por la persona con relación a competencias de carácter institucionalizado y que deben considerarse de valor para las funciones que habitualmente vinculan a los niveles medios y gerenciales de la estructura organizacional.

Lo que distingue a esta evaluación radica en el hecho de que la misma es una estimación del comportamiento del colaborador ente determinadas circunstancias. Es decir se trata de una estimación en donde se muestra que potencial posee una persona para alcanzar responsabilidades superiores hasta poder lograr el desarrollo de funciones gerenciales.

#### 4.6 HERRAMIENTAS PARA LA IDENTIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO

El descubrir el talento de las personas se ha vuelto un proceso antiguo pero muy poco explorado, ya que no todas las empresas se preocupan por el autoconocimiento y el conocimiento de las personas que la rodean.

Aunque los procesos de evaluación de talento que se llevan a cabo en las organizaciones se han ido fortaleciendo con el paso de los años sigue habiendo mucho temas pendientes como es que el tema de talento no debería ser sólo un tema del área de Recursos Humanos sino debería ser un tema que involucre a todas las pareas de la organización.

Para poder identificar al talento de la organización de un modelo sólido y que este alineado con la estrategia del negocio con métricas que avalen su eficacia y con tecnologías que permitan llevar el proceso de manera eficiente.

Una de las herramientas más utilizadas son los mapas de talento que son aquellos que permiten alcanzar este objetivo antes mencionado, lo que esta herramienta permite es tener de una manera visual la información sobre el talento de las personas o en donde se encuentran posicionadas actualmente en la organización, esto permite que los directivos o personas al frente puedan transformar los datos en hechos, obteniendo así evidencias en vez de informes.

La mayoría de las organizaciones deben tener claro lo que es el talento, esto con base en las competencias y descripciones de puestos que maneja la organización, sólo así es como se podrá construir un mapa de talento.

Para poder aplicar el uso de esta herramienta se debe tener información sobre las personas, información a la que se llama indicador de talento, ya que es información que será útil para los resultados que se desean obtener, como pueden ser: evaluaciones de desempeño, historial de movimientos, los planes de desarrollo, estudios de satisfacción, productividad etc.

Se pueden incorporar herramientas de Assessment que también pueden ayudar a conseguir información que haga falta. De esta manera y con la información que pueda tenerse, es como se explotaran los indicadores de talento y se podrá obtener con el apoyo de las tecnologías una visualización de datos, de esta forma y con toda esta información los directivos o personas al frente podrán tomar decisiones sobre las personas a través d una discusión constructiva.

Un Mapa de Talento es un punto de partida importantísimo para diseñar estrategias que permitan alinear el crecimiento del negocio con el de las personas.<sup>104</sup>

Existen diseños para mapear el talento, pero de manera general y antes de especificar algunas de las matrices que representan este mapeo podemos decir que el mapa de talento es una herramienta de gestión y planificación.

---

<sup>104</sup> Alberto Blanco (2013) <http://alberto-blanco.com/tag/identificacion-del-talento/>

A partir del modelo desarrollado por el Boston Consulting Group en 1960, en el terreno de la mercadotecnia, para el manejo estratégico del ciclo de vida de los productos comercializados por las empresas sea creado otro que nos ayuda a conocer mejor las posibilidades, reales, actuales y futuras del personal que colabora en una organización.

- Lo que la matriz del BCG consideraba eran 4 alternativas que eran:
- A la gente con alto potencial y alto desempeño
- Un segundo grupo es el de las personas con bajo potencial y alto desempeño.
- Gente con alto potencial y bajo desempeño.
- Y por último gente con bajo potencial y bajo desempeño.<sup>105</sup>

El talento es una función del desempeño y del potencial, los modelos McKinsey y el de General Electric son algunos de los modelos que estiman que el desempeño y el potencial son las dos variables básicas para poder identificar el talento.<sup>106</sup>

La cuadrícula de nueve cuadros o matriz, se originó dentro de McKinsey para evaluar diferentes unidades de negocio y dar prioridad a la inversión en las personas. Este fue desarrollado para GE en los años 1960 y 1970 para que se pudiera evaluar el potencial de los individuos en su negocio y dar prioridad a sus inversiones y a la estrategia general. Se afirma que se basa en el Boston Consulting Group y su "Boston Box" del potencial de negocio o producto, y después se aplica a los individuos. The GE–McKinsey nine-box matrix

La Matriz de McKinsey, la herramienta se compone en una matriz de nueve celdas. El eje de abscisas mide normalmente la posición competitiva de una Unidad Estratégica de Análisis (UEA o Unidad de Negocios) mientras que el eje de coordenadas mide la rentabilidad de dicha UEA.

En sus 9 cuadrantes se posicionan diversos puntos que representan las diferentes Unidades Estratégicas de Análisis que componen la cartera de negocios o portfolio de una empresa.

---

<sup>105</sup> Fernando Zepeda Herrera, *Psicología Organizacional*, Ed Pearson, México 1999, pp 249-250.

<sup>106</sup> José María Saracho, *Talento Organizacional*, ed. RI Editores, Chile 2011. pp 109

La Matriz de McKinsey complementa y mejora la del Boston Consulting Group,<sup>107</sup> y casi treinta años después de su invención, sigue siendo una de las herramientas estratégicas más utilizada a la hora de identificar y evaluar el conjunto de actividades de una empresa.

Una de las primeras iniciativas que se suele implementar en las organizaciones, cuando desean gestionar su talento en forma estructurada, es construir la “Matriz de Talento”, también conocida como “9-boxes” o Matriz de Desempeño y Potencial.

Esta herramienta tiene por objetivo mostrar, en un formato resumido, la clasificación que la compañía hace del potencial (alto, medio o bajo) de cada colaborador o líder, en comparación con su desempeño (alto, medio o bajo). Algunos son clasificados con bajo potencial y bajo desempeño, otros con alto potencial y moderado desempeño, y cualquiera de las 9 combinaciones posibles.

Esta clasificación ayuda a optimizar las inversiones en el talento pues las compañías rápidamente entienden que no es razonable invertir lo mismo en una persona que tiene alto potencial y alto desempeño que en una persona que tiene ambos bajos, para usar los ejemplos más extremos.

Por lo tanto, cada uno de los 9 casilleros está, idealmente, asociado a decisiones de cuánto la empresa está dispuesta a invertir en el desarrollo de cada colaborador, qué tan fácil le será obtener un aumento de sueldo, cuánto esfuerzo se debería hacer en retenerlo y muchas otras decisiones de gestión del talento que permiten ir construyendo organizaciones más capaces y efectivas a lo largo del tiempo.

Sin embargo, un error común cuando se realizan proyectos de clasificación de talentos, ya sea en forma interna o con la ayuda de empresas consultoras, es

---

<sup>107</sup> The Boston Consulting Group es una empresa global líder en consultoría estratégica para la alta dirección. BCG es una empresa privada con 66 oficinas en 38 países y se autodefinen como *agentes de cambio* para sus clientes, empleados, y para la sociedad en general. La revista Fortune, la eligió como la tercera mejor compañía en su ranking “Las 100 mejores compañías para trabajar 2009”.

centrar la atención en los aspectos puramente técnicos de la clasificación, dejando de lado otras dinámicas organizacionales tantas o más importantes.

Si bien es cierto que realizar una clasificación correcta es importante, la experiencia muestra que hay otro aspecto que es mucho más importante para la mantención de esta práctica en el tiempo y para que ella se convierta en beneficios concretos para la empresa. Ese aspecto tiene que ver con la generación de los acuerdos apropiados a nivel gerencial, que aseguren que no sólo se va a generar la clasificación, sino que esa clasificación va a ser respetada por todos los gerentes en sus decisiones de gestión del talento.

Es demasiado común que, después de una gran inversión de tiempo y recursos, la clasificación del talento es archivada y cada gerente sigue tomando sus decisiones de desarrollo, promoción, retención, etc., en base a preferencias subjetivas y no en la clasificación acordada.

Cuando una empresa lance una iniciativa de este tipo, se debe dedicar suficiente tiempo a asegurar que la clasificación realmente constituya un acuerdo a nivel del equipo gerencial, que todos los gerentes se comprometan a respetarla y que se establezcan los mecanismos apropiados para identificar y sancionar las desviaciones de este acuerdo. Sólo así se podrán obtener los beneficios de una gestión científica y estructurada del talento.<sup>108</sup>

¿Cuáles son los Beneficios de una Matriz y de una calibración de gerentes?

1.- Es muy sencilla y funciona (el 95% de las veces)

Con un poco de explicación y facilitación inicial, quienes lideran por lo general la sesión, pueden aplicarla rápidamente.

2.- Es rentable (costo-efectivo)

---

<sup>108</sup> Rodrigo del Campo, Matriz del Talento: La importancia del Acuerdo Gerencial, 2012  
[http://www.altoimpacto.com/wp-content/uploads/2013/03/Matriz\\_de\\_Talento.pdf](http://www.altoimpacto.com/wp-content/uploads/2013/03/Matriz_de_Talento.pdf) recuperado el 22 de septiembre de 2013.

En realidad, aparte de horas hombre o un facilitador externo, es gratis. Existen otras formas de evaluar el potencial humano – instrumentos y centros de evaluación son perfectos – pero tan bien son caros.

### 3.- Catalizador para robustecer el dialogo.

No se trata solo de crear cuadros – es acerca de integrar y establecer dialogo y discusión. Es muy importante mantener esto claro frente al equipo que evaluará a los gerentes, en general no se tiene la habilidad de evaluar talento, y se es reacio al hablar del equipo de los demás en la compañía, inclusive es difícil escuchar una retroalimentación acerca del desempeño propio. Esta herramienta ayuda a proporcionar una forma estructurada para tener esas conversaciones de una manera profesional, constructiva y productiva.

### 4.- Ayuda a calibrar criterios y expectativas.

Esta herramienta sirve si no se tiene una definición clara y consistente sobre el rendimiento y sobre el potencial, usando esta herramienta se obtendrá en el momento de hacerlo. Es un hecho que para muchos de los participantes, será la primera vez que oigan de sus pares las expectativas que tienen de su equipo.

### 5.- Es más precisa que la opinión de una sola persona.

La precisión en esta sesión del desempeño y potencial se mejora con múltiples puntos de información. Los participantes a menudo tienen puntos ciegos respecto a sus propios colaboradores y no son conscientes de cómo son percibidos por terceros. Estas discusiones pueden ayudar a encontrar el reflector para descubrir a grandes colaboradores y aquellos con un pobre desempeño.

### 6.- Facilita el trabajo en equipo y la propiedad compartida.

Esta es una regla básica para cualquier reunión de gestión de talento: “Todos nosotros como equipo somos colectivamente responsables de construir una organización fuerte. Tenemos que ser sinceros. Escuchar a los demás y contribuir al desarrollo de los colaboradores en todas las áreas.” En una organización independientemente de su grado de madurez, el desarrollo de talento es a menudo una de las pocas cosas que un equipo directivo puede realmente trabajar juntos.

7.- Es una herramienta para el diagnóstico del desarrollo.

Una reunión de evaluación de talento descubre fortalezas y debilidades individuales y organizacionales. La matriz sirve para detectar las acciones de desarrollo a tomar.<sup>109</sup>

Esta información fue obtenida de una de un artículo publicado el 21 de Mayo del 2013 en una página de internet Capacitando de Gira Blogg, en dónde comentan la importancia y la validez del modelo de identificación y clasificación del talento.

A continuación se presenta una matriz en dónde viene especificada la clasificación de los cuadrantes.

Imagen 1.6 Cuadrantes



Ricardo Padilla (2012) Soluciones en Recursos Humanos<sup>110</sup>

Posterior a esta herramienta se lleva a cabo una sesión de calibración para poder validar los resultados cuantitativos obtenidos de la evaluación del desempeño y la evaluación del potencial, esta sesión será con un comité evaluador encargado de

<sup>109</sup> Madrigal 2013, La Matriz de desempeño y potencial, El modelo de los 9 blocks.

<http://capacitandodegira.blogspot.mx/2013/05/la-matriz-del-desempeno-y-potencial-el.html> Obtenido el 10 de Octubre de 2013.

<sup>110</sup> Ricardo Padilla Martínez 2012, Planificación de las Sucesión: el nine box una potente herramienta para ser utilizada. <http://astirh.blogspot.mx/2012/11/planificacion-de-la-sucesion-el-nine.html>. Recuperado el 14 de ene 2014

identificar el talento de la compañía, este debe estar conformado por las personas que mantienen una relación de tipo laboral con aquellos que serán evaluados.

Esta es una herramienta de suma utilidad ya que nos permite ampliar la percepción de la persona evaluada frente a un grupo de expertos en la organización.

Para llevar a cabo una sesión, debe haber:

Un listado de los colaboradores a evaluar que debe contener: foto, los datos generales, educación, nivel de inglés y resultados de la evaluación del desempeño.

El grid con la definición de cada cuadrante según la relación entre potencial y desempeño.

Debe haber un moderador y un capturista de la información, quienes serán los responsables de presentar y anotar todo aquello que se diga en la sesión, como serán las fortalezas, áreas de oportunidad y observaciones de cada uno de los colaboradores.

Se votará con un control digital por el cuadrante en el que se posicione al gerente y este deberá permanecer en el cuadrante en el que coincidan más votos, en caso de haber empate, la votación deberá repetirse entre los cuadrantes con más votaciones.

Según Eduardo Solórzano, director general de una empresa de retail en México, su filosofía para empujar liderazgos se basa en la búsqueda de talento calibrado.

Esto se hace en sesiones, para revisar el potencial de cada asociado y clasificar a cada candidato según sus comportamientos.

Solorzano asegura que la calibración ha sido una forma de conocer el talento que nutre su empresa. Este proceso ha involucrado a 1,889 asociados (ejecutivos, directivos y vicepresidentes), con los cuales se ha invertido un equivalente a 26 días de trabajo, en 68 sesiones.<sup>111</sup>

---

<sup>111</sup> Nelly Acosta Vazquez, Las mejores Empresas para trabajar, CNN Expansión, 2009.  
<http://www.cnnexpansion.com/expansion/2009/12/11/Talento-para-crecer> recuperado el 10 de enero de 2014

## CAPÍTULO 5. METODOLOGÍA

### 5.1 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Existe relación entre el potencial y el desempeño?

¿Con la relación del potencial y el desempeño se logrará la identificación del talento a nivel gerencial en una empresa dedicada al entretenimiento?

### 5.2 OBJETIVOS

#### OBJETIVO GENERAL:

Determinar la importancia que tiene la relación del potencial y el desempeño para la identificación y clasificación del talento a nivel gerencial en una empresa dedicada al entretenimiento ubicada en la zona metropolitana de la Ciudad de México.

#### OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Potencial.
2. Desempeño.
3. Identificar y clasificar el talento de la organización a nivel gerencial.

### 5.3 HIPÓTESIS

#### HIPOTESIS NULA

No existe relación entre el potencial y la identificación del talento a nivel gerencial.

#### HIPÓTESIS ALTERNATIVA

Existe relación entre el potencial y la identificación del talento a nivel gerencial.

#### HIPOTESIS NULA

No existe relación entre el desempeño y la identificación del talento a nivel gerencial.

#### HIPÓTESIS ALTERNATIVA

Existe relación entre el desempeño y la identificación del talento a nivel gerencial.

### 5.4 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN UTILIZADO

La perspectiva metodológica que se ha seguido en este estudio ha sido, cuantitativa, ex post facto y correlacional.

Se utiliza la investigación cuantitativa, ya que utiliza información empírica, objetiva y que por su naturaleza siempre arrojará números como resultados, esta es una investigación que cuenta con hipótesis, variables e indicadores cuantificables, este método al obtendrá resultados numéricos por parte de las evaluaciones de potencial y desempeño.

Su objetivo será establecer las relaciones y los significados del objeto de estudio.

El estudio de tipo ex post facto se usó, ya que no es una investigación de tipo experimental, sino que después de los hechos y con base en la observación se obtienen conclusiones y resultados.<sup>112</sup>

Se usa el estudio de tipo correlacional ya que es un estudio que comprende aquella información en la que estamos interesados, determinará si estadísticamente existe relación entre la evaluación del desempeño y la evaluación del potencial para la identificación del talento a nivel gerencial de una empresa de entretenimiento en la Ciudad de México.

---

<sup>112</sup> Héctor Luis Ávila Baray, Introducción a la Metodología de la Investigación 2006.  
<http://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/203/2i.htm> Recuperado el 15 de Enero de 2014.

## 5.5 VARIABLES

Variable independiente - Desempeño

Variable independiente - Potencial

Variable dependiente - Talento

### 5.5.1 DEFINICIONES CONCEPTUALES

Algunos autores definen a la Evaluación del Potencial como:

Martha Alles (2012) como aquellas acciones realizadas con el propósito de medir las capacidades de una persona con relación a su desempeño futuro.

La evaluación del potencial siempre debe realizarse en relación con un parámetro o estándar determinado.

Alles menciona que en el ámbito de las organizaciones, el potencial futuro será determinado en función de los requerimientos de un puesto de trabajo a ocupar en el futuro, este podrá estar en la misma área de trabajo o no. Para la evaluación de potencial deben medirse y compararse: conocimientos, experiencia y competencias que se relacionan en un mapa, marcando la ruta de talentos, promociones internas entre otros.<sup>113</sup>

Sandor Godínez (2010) la herramienta que tiene como finalidad despertar las capacidades intrínsecas que cada persona tiene por derecho nato, y que es una de las piezas clave que el ser humano posee para ayudar a reenfocar el potencial en nuestro favor, es el poder del pensamiento combinado con el uso de nuestra mente.<sup>114</sup>

---

<sup>113</sup> Martha Alles, Diccionario de Términos Recursos Humanos, Ed Granica 2012.

<sup>114</sup> Sandor Godínez (2010) Potencial Humano, un derecho natural de toda humanidad <http://potencialhumano7.wordpress.com/2010/10/24/potencial-humano-un-derecho-natural-de-toda-la-humanidad/> . Recuperado el 20 de octubre de 2013

Sandor considera que la evaluación del potencial consta de varios momentos, uno en que la persona es evaluada bajo alguna técnica y la otra en donde es evaluada competencia por competencia a través del método diseñado.

Primero se realizan las evaluaciones para la explicación del modelo en donde los jefes directos reportan los resultados a cada evaluación de las personas a su cargo, convirtiéndolos a una escala común y determinando qué puntos son fuertes o cuales débiles.

Algunos autores definen a la evaluación de desempeño como:

Chiavenato, (1995): un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

Morales Cartaya, (2009): un proceso continuo y periódico de evaluación a todos los trabajadores, que abarca desde cumplimiento de la idoneidad demostrada, las competencias y los resultados de trabajo para lograr los objetivos de la empresa, realizado por el jefe inmediato, partiendo de la autoevaluación del trabajador y los criterios de los compañeros que laboran en el área. Remarca que sin la evaluación del desempeño no hay desarrollo individual.<sup>115</sup>

Gómez Mejía<sup>116</sup>: aquella que hace referencia entre la definición de desempeño y rendimiento, mientras que el rendimiento se refiere al resultado final del trabajo, el desempeño se refiere al proceso o la manera de hacer el trabajo.

Puchol<sup>117</sup>: un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios.

---

<sup>115</sup> Vanessa Perdomo Rosales, Adilen Carpio Camacho (2011), Bases teóricas y metodológicas para la evaluación del desempeño organizacional, <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/bases-teoricas-metodologicas-evaluacion-desempeno-organizacional.htm>. Recuperado el 16 de septiembre de 2013

<sup>116</sup> Gómez Mejía, Luis R, Balkin, David B. Gestión de Recursos Humanos, Ed. Prentice Hall, Madrid 1998.

<sup>117</sup> Luis Puchol, Dirección y Gestión de Recursos Humanos, Ed. Díaz de Santos. Madrid 2005 pp 287.

Martaha Alles (2006): una herramienta de desarrollo que mejora los resultados de la empresa y la actuación futura de la persona respecto a sus características y conductas.

Allles menciona que la evaluación del desempeño por competencias se medirá de acuerdo a las competencias establecidas y relacionadas con el nivel requerido para la posición o puesto de trabajo.

La evaluación del desempeño con base en objetivos es aquella en la que estos deben ser mensurados o ponderados de algún modo.

### 5.5.2 DEFINICIONES OPERACIONALES

#### Evaluación del potencial

La evaluación de potencial utilizada se realiza una vez terminado el análisis de competencia por competencia. Posteriormente se llevan a cabo sesiones para retomar el tema. En estas sesiones se analiza el nivel de desarrollo actual de cada competencia de las personas, reuniendo evidencias de las fortalezas y debilidades. La combinación de estos puntos es lo que determina la potencialidad de la persona y sus oportunidades de desarrollo.<sup>118</sup>

La tabla que indica en qué posición de potencial se encuentran respecto a sus competencias será la siguiente:

<b>Eval. Potencial</b>
<b>Rangos:</b>
<b>18 - 40 Bajo potencial</b>
<b>41 - 44 Potencial medio</b>
<b>45 - 54 Alto potencial</b>
<b>Total:</b>

---

<sup>118</sup> M.SC Maiky Díaz Pérez (2004), La Gestión del Potencial Humano en las Organizaciones, Una propuesta metodológica desde la Psicología, La Habana.

El potencial bajo es aquel en el que el colaborador no puede crecer y tiene la necesidad urgente de desarrollo para poder cambiar de nivel.

El potencial medio es aquel en el que la persona tiene un potencial estable y puede llegar a crecer en su puesto actual o puede ser promovido.

El alto potencial es un modelo a seguir y puede ser considerado para promoción de niveles superiores, posee la mayoría de las competencias.

Este cuadro se deberá relacionar con los resultados obtenidos de la evaluación de desempeño para poder posicionar al talento de la organización en un GRID (9BOXES) que será el que nos demostrará la relación que tiene el potencial y el desempeño para la identificación y clasificación del talento en los gerentes de la organización.

Tomando en cuenta a estos autores, se decide tomar la definición empleada por Martha Alles ya que es una autora reconocida mundialmente por su amplio conocimiento sobre el área de Recursos Humanos y por la actualización constante que tiene sobre la materia.

#### Evaluación del desempeño

En la tabla utilizada para la evaluación del desempeño se marca que los objetivos deben ser ponderados con relación al grado de consecución

En el caso de la evaluación por competencias, la organización establece las competencias con las que se evaluará.<sup>119</sup>

---

<sup>119</sup> Martha Alles, Evaluación por competencias, evaluación 360°, Buenos Aires Granica 2006. pp 41-51

La siguiente tabla indica en qué posición de desempeño se encuentran los colaboradores en la organización respecto a sus competencias:

<b>Eval. Desempeño 2013</b>
<b>Not Met Expectations- Partially Met Expectations 1.0 - 2.9</b>
<b>Met Expectations 3.0 - 3.79</b>
<b>Exceeded expectations 3.80 - 5.00</b>

Not met expectations o Partially met expectations indican que el colaborador no alcanzó los objetivos establecidos, ni cumple con las competencias que se requieren para su puesto.

Met expectations indica que el colaborador si cumplió con los objetivos y competencias del puesto.

Exceeded expectations indica que el colaborador excedió las expectativas de los objetivos y competencias establecidas para esa posición.

De la misma forma tomando en cuenta a los autores anteriores, la presente investigación se apoya de la definición de Martha Alles ya que es la que se relaciona con los procesos y herramientas utilizadas.

## 5.6 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población para el estudio fueron 21 Gerentes de Corporativo de cada área de una empresa dedicada al entretenimiento.

## 5.7 INSTRUMENTO

Evaluación del Potencial, formato que consta 16 reactivos basados en competencias observables con opción a tres tipos de respuesta.

Evaluación del desempeño, proceso sistematizado que consta de una autoevaluación y una evaluación por jefe directo según objetivos y competencias.

Grid 9 boxes formato que consta de nueve cuadros y cada uno de ellos con una definición específica para la identificación y clasificación del talento.

### 5.7.1 CARACTERÍSTICAS DEL INSTRUMENTO

Una evaluación de potencial basada en los estilos de liderazgo institucionalizados y conductas observables de la empresa de entretenimiento respondida por los 5 Directores que son quienes evaluaron a sus propios gerentes.

Una evaluación de desempeño por competencias y por objetivos sistematizada que arroja los datos numéricos.

Mapeo de Talento (matriz 9 boxes) en donde se posicionan los gerentes de la compañía según la relación de las variables anteriores

## 5.8 ANÁLISIS ESTADÍSTICO

Método paramétrico de correlación de Pearson, un método más exacto.

## 5.9 PROCEDIMIENTO DE INVESTIGACIÓN

### EVALUACIÓN DE POTENCIAL

Se tomó a la muestra de los 21 gerentes y para poder llevar a cabo la evaluación de potencial, se utilizó el modelo de liderazgo institucional el cual consta de liderazgo personal, liderazgo de gente, liderazgo de pensamiento y liderazgo de

resultados, que son aquellos que influyen de manera determinante en la manera de actuar de la persona.

Estos estilos pueden identificar la confianza en sí mismo, la buena capacidad de comunicación, capacidad de negociación, capacidad de trabajo en equipo, capacidad para dar los resultados esperados, el buen manejo y trato de la gente, buena comunicación interna y externa y la toma de decisiones efectiva.<sup>120</sup>

Imagen 1.7 Modelo de Liderazgo



El modelo de liderazgo es fundamental para poder realizar la evaluación de potencial, ya que la decisión del puntaje asignado se toma por medio de conductas observables que pueden ser medibles.

La macro utilizada para la aplicación de la evaluación de potencial son las siguientes:

<sup>120</sup> [http://moodle.unid.edu.mx/dts\\_cursos\\_md/AN/LO/LOS03/ActDes/LOS03TeoriasModelos.pdf](http://moodle.unid.edu.mx/dts_cursos_md/AN/LO/LOS03/ActDes/LOS03TeoriasModelos.pdf) recuperado el 01 de octubre de 2013.

Imagen 1.8 Indicaciones de la evaluación del potencial

<b>FORMATO DE EVALUACIÓN DE POTENCIAL</b>
<p><b>Potencial es:</b> La capacidad de un colaborador para ocupar un puesto de mayor nivel, donde habrá responsabilidades más complejas.</p>
<p><b>Instrucciones para el Jefe Inmediato</b>                      Lee cada enunciado e indica qué tan frecuentemente observas el comportamiento en tu colaborador. Utiliza esta escala para calificarlo:  <b>NOTA: NO DEJAR NINGÚN COMPORTAMIENTO SIN CONTESTAR.</b></p>
<p>1. Nunca o rara vez ha mostrado este comportamiento</p>
<p>2. Este comportamiento lo muestra frecuentemente, aunque no siempre</p>
<p>3. No me cabe duda, este comportamiento lo muestra siempre</p>

El jefe inmediato anota el puntaje que irá relacionado a las conductas observables que pueden ser evaluadas, en donde:

1. El colaborador nunca o rara vez ha mostrado el comportamiento
2. El colaborador muestra frecuentemente aunque no siempre el comportamiento.
3. El colaborador muestra siempre el comportamiento.

En las siguientes pantallas se mostrarán los diferentes tipos de liderazgo con las conductas observables correspondientes a ese rubro.

Imagen 1.9 Evaluación del potencial parte 1

<b>FORMATO DE EVALUACIÓN DE POTENCIAL</b>				
<p><b>Potencial es:</b> La capacidad de un colaborador para ocupar un puesto de mayor nivel, donde habrá responsabilidades más complejas.</p>		<b>NIVEL GERENT</b>		
<p><b>Instrucciones para el Jefe Inmediato</b>                      Lee cada enunciado e indica qué tan frecuentemente observas el comportamiento en tu colaborador. Utiliza esta escala para calificarlo:  <b>NOTA: NO DEJAR NINGÚN COMPORTAMIENTO SIN CONTESTAR.</b></p>				
<p>1. Nunca o rara vez ha mostrado este comportamiento</p>				
<b>LIDERAZGO DE PENSAMIENTO:</b>				
<b>Comportamientos:</b>	Identifica las prioridades para su área; con base en ellas planea sus actividades y las de	Toma decisiones mediante un análisis lógico de la información; considera políticas, procedimientos y su propia experiencia	Comprende muy bien el funcionamiento de su área de trabajo y la forma en que impactan los	Su desempeño impacta la productividad en su área de trabajo; hay evidencia de mejora
<b>Nombre colaborador</b>	Puntaje:	Puntaje:	Puntaje:	Puntaje:

Imagen 1.9.2 Evaluación del potencial parte 2

FORMATO DE EVALUACIÓN DE POTENCIAL				
Potencial es: La capacidad de un colaborador para ocupar un puesto de mayor nivel, donde habrá responsabilidades más complejas. Instrucciones para el Jefe Inmediato Lee cada enunciado e indica qué tan frecuentemente observas el comportamiento en tu colaborador. Utiliza esta escala para calificarlo: NOTA: NO DEJAR NINGÚN COMPORTAMIENTO SIN CONTESTAR. 1. Nunca o rara vez ha mostrado este comportamiento		E		
<b>LIDERAZGO DE RESULTADOS:</b>				
Comportamientos:	Obtiene resultados efectivos en situaciones que son nuevas o que salen de la rutina	Se enfrenta y supera cambios, dificultades y obstáculos; encuentra "como"	Está dispuesto a colaborar en situaciones nuevas, poco definidas o donde se dan	Involucra a los interesados en la toma de decisiones, genera acuerdos y el
Nombre colaborador	Puntaje:	Puntaje:	Puntaje:	Puntaje:

Imagen 1.9.3 Evaluación del potencial parte 3

FORMATO DE EVALUACIÓN DE POTENCIAL				
Potencial es: La capacidad de un colaborador para ocupar un puesto de mayor nivel, donde habrá responsabilidades más complejas. Instrucciones para el Jefe Inmediato Lee cada enunciado e indica qué tan frecuentemente observas el comportamiento en tu colaborador. Utiliza esta escala para calificarlo: NOTA: NO DEJAR NINGÚN COMPORTAMIENTO SIN CONTESTAR. 1. Nunca o rara vez ha mostrado este comportamiento		E		
<b>LIDERAZGO DE GENTE:</b>				
Comportamientos:	Comunica de manera asertiva y constructiva las áreas de oportunidad que identifica en sus colaboradores, corrige desviaciones y da	Reconoce el buen desempeño de sus colaboradores, obtiene mejoras en la productividad del	Identifica a los colaboradores con talento, proporciona acciones de desarrollo para que	Fomenta la integración del equipo y la confianza recíproca, da
Nombre colaborador	Puntaje:	Puntaje:	Puntaje:	Puntaje:

Imagen 1.9.4 Evaluación del potencial parte 4

FORMATO DE EVALUACIÓN DE POTENCIAL						
Potencial es: La capacidad de un colaborador para ocupar un puesto de mayor nivel, donde habrá responsabilidades más complejas. Instrucciones para el Jefe Inmediato Lee cada enunciado e indica qué tan frecuentemente observas el comportamiento en tu colaborador. Utiliza esta escala para calificarlo: NOTA: NO DEJAR NINGÚN COMPORTAMIENTO SIN CONTESTAR. 1. Nunca o rara vez ha mostrado este comportamiento 2. Este comportamiento lo muestra frecuentemente, aunque no siempre 3. No me cabe duda, este comportamiento lo muestra siempre		E				
<b>LIDERAZGO PERSONAL:</b>						
Comportamientos:	Ante la presión mantiene la calma; ante las dificultades ayuda al equipo a mantener una actitud positiva	Muestra interés por conocer más al cliente; implementa acciones concretas para superar sus expectativas	Aprende de la experiencia y sabe anticipar problemas similares	Por su desempeño y resultados, puede decirse que tiene la capacidad de asumir retos con mayor complejidad	Tiene credibilidad en su equipo; se le reconoce por su experiencia, conocimiento y certeza en sus acciones	Demuestra interés por crecer, se involucra en responsabilidades más complejas para desarrollar sus habilidades
Nombre colaborador	Puntaje:	Puntaje:	Puntaje:	Puntaje:	Puntaje:	Puntaje:

Este formato fue diseñado por la empresa de entretenimiento, tomando como modelo el diseñado por una empresa de autoservicio para sus asociados ejecutivos y no ejecutivos, la empresa de entretenimiento lo adecuo a sus competencias y a su modelo de liderazgo, se modificó para que fuera un diseño específico y basado en la cultura de la empresa.

Los resultados obtenidos de la evaluación del potencial se obtendrán de la suma del total de puntos obtenidos, se utilizan para relacionarlos con los de la evaluación del desempeño y así poder identificar la posición en alguno de los 9 cuadrantes del GRID.

Es decir; la suma total de la evaluación del potencial se relaciona con los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño y esto posiciona el resultado en uno de los nueve cuadrantes del GRID nine boxes de potencial-desempeño. Se muestra el ejemplo de la manera en que se relacionan los datos obtenidos.

Imagen 1.10 Relación de evaluación de potencial y evaluación del desempeño.

FORMATO DE EVALUACIÓN DE POTENCIAL			
<p>Potencial es: La capacidad de un colaborador para ocupar un puesto de mayor nivel, donde habrá responsabilidades más complejas.  Instrucciones para el jefe inmediato:  Lee cada enunciado e indica qué tan frecuentemente observas el comportamiento en tu colaborador. Utiliza esta escala para calificarlo:  NOTA: NO DEJAR NINGÚN COMPORTAMIENTO SIN CONTESTAR.</p> <p>1. Nunca o rara vez ha mostrado este comportamiento  2. Este comportamiento lo muestra frecuentemente, casi siempre</p>			
Comportamientos:		<b>Eval. Potencial</b> Rangos: 18 - 40 Bajo potencial 41 - 44 Potencial medio 45 - 54 Alto potencial	<b>Eval. Desempeño 2013</b> Not Met Expectations- Partially Met Expectations 1.0 - 2.9 Met Expectations 3.0 - 3.79 Exceeded expectations
Nombre colaborador			<b>GRID</b>
		0	Q?
		0	Q?
			Q?

DAR CLICK AQUÍ PARA OBTENGA S EL GRID ACTUAL

## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño utilizada está dividida en dos partes que son el análisis del rendimiento (objetivos) y el análisis del desempeño en función de competencias considerando las conductas y la frecuencia esto siempre adecuado con relación al puesto ocupado por la persona a evaluar.

Para determinar el rendimiento se requiere un instrumento de medición basado en Posterior a la evaluación, los directores proporcionan retroalimentación a los trabajadores con el fin de que estos alcancen niveles más altos de rendimiento.

Lo que se hizo fue fijar los objetivos al inicio del periodo de evaluación y el análisis de rendimiento se realizaron con base en esos objetivos establecidos, estos objetivos fueron ponderados para su rápida visualización.<sup>121</sup>

La evaluación por objetivos para la empresa de entretenimiento contienen los siguientes puntos:

Imagen 1.11 Evaluación por objetivos

Objetivo	} Es la conducta o acción que se desea alcanzar. Inicia tu objetivo con un verbo en infinitivo: implementar, elaborar, aplicar, diseñar, etc.
Indicador	} En términos cuantificables, es la forma de comprobar que el objetivo se ha cumplido. "Con la finalidad de ..."
Fecha compromiso	} Es la fecha en la cual te comprometes de haber alcanzado dicho objetivo.
Acciones	} Indica las acciones, actividades o trabajo previo que requieres realizar para llegar al objetivo general.
Ponderación	} La ponderación nos permite definir la importancia y valor de cada uno de nuestros objetivos. Recuerda que en total deben sumar 100%.

Los objetivos son:

Estratégicos, específicos, medibles, alcanzables y delimitados en tiempo.<sup>122</sup>

La forma en que se registraron los objetivos, fue a través de una plataforma sistematizada con la que cuenta la organización en donde se registran objetivos y competencias, según el nivel de puesto será la ponderación.

Los pasos a seguir para la evaluación del desempeño que llevo a cabo la organización fueron:

<sup>121</sup> Martha Alles, Evaluación del desempeño por competencias, 3ra ed, Ed. Granica, Buenos Aires 2006. Pp 44-47.

<sup>122</sup> Martha Alles, Evaluación del desempeño por competencias, 3ra ed, Ed. Granica, Buenos Aires 2006. Pp 45

- Registrar de manera manual los objetivos con acompañamiento del jefe directo, una vez autorizados ingresar al portal de la organización para subirlos al sistema.
- Transcurrido el periodo de tiempo acordado por la organización para el cumplimiento de los objetivos, el jefe directo evalúa si los mismos fueron alcanzados en el tiempo y forma del compromiso establecido con el colaborador.
- De igual manera se revisa con que competencias establecidas por la organización cuenta el colaborador según su puesto.
- La empresa da un valor de 70% a los objetivos y 30% a las competencias.
- Los resultados obtenidos están ponderados para cada nivel dentro de la organización por lo que los obtenidos para los gerentes son los que se utilizan para este estudio.

A continuación se presenta el cuadro de las competencias y las conductas observables institucionales:

Imagen 1.12 Competencias y conductas observables

ANTERIOR		NUEVO	
Id	Competencia	Id	Competencia
1	Enfoque al Cliente.	1	Toma de Decisiones y Solución de Problemas
2	Comunicación.	2	Trabajo en Equipo
3	Trabajo en Equipo.	3	Planeación Estratégica
4	Desarrollo de Personal.	4	Negociación
5	Sentido de Negocio.	5	Liderazgo
6	Ejecución.	6	Enfoque a Resultados
7	Administración enfocada al cambio.	7	Responsabilidad

En la siguiente pantalla se muestra como se obtienen los resultados que utilizaremos para relacionarlo con la evaluación del potencial y poder posicionar y clasificar a los gerentes de la organización.

Imagen 1.13 Pantalla de evaluación del desempeño sistematizada



Se utiliza una tabla para posicionar en un nivel de desempeño a los gerentes:

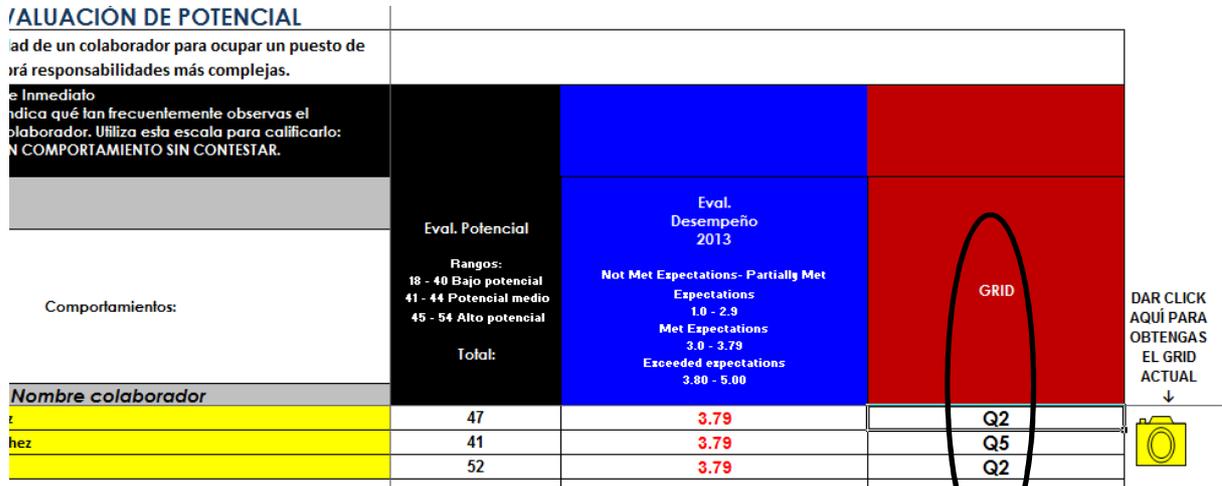
Tabla 1.6 Niveles de desempeño

Resultado	Rango de calificaciones		Rango GRID
Exceeded expectations	101	En adelante	5
Met expectations	80	100	3.79
Partially met / not met expectations	70	69	2.9

Al obtener estos resultados se relacionó:

Los resultados obtenidos en la evaluación del potencial con los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño, lo cual nos indica en que cuadrante posicionaremos al gerente.

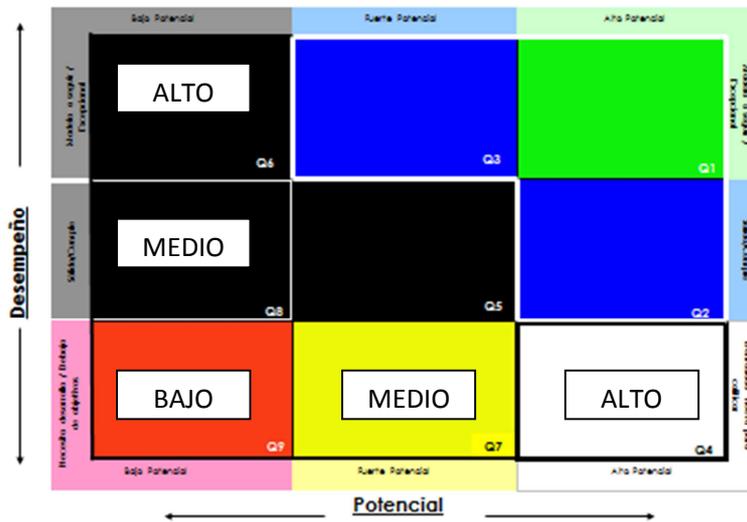
Imagen 1.14 Cuadrante obtenido de los resultados



La ubicación de cuadrante podría realizarse de manera manual, aunque con esta macro que presentamos, de manera automática indica la posición, únicamente se cruza el nivel de potencial, bajo medio alto con el desempeño bajo, medio, alto.

Ejemplificamos aquí la manera en que se posicionan en el GRID.

Imagen 1.15 Ubicación en el GRID.



Posterior a las evaluaciones, se posicionó en el grid antes mencionado, el cuál es una herramienta que nos indica quién es un high potential en la organización.

El GRID empleado para posicionar a los 21 gerentes a nivel corporativo es el siguiente:

Imagen 1.16 Descripción del GRID utilizado

		Bajo potencial	Potencial sólido/fuerte	Alto potencial		
<b>Desempeño</b>	Modelo a seguir / Expectativas / Superas expectativas	<p>Desempeño excepcional / Modelo a seguir. Es considerado un profesional y experto en la materia. Se encuentra en el puesto correcto.</p> <p><b>Posibles atributos:</b> Entiende muy bien su papel y responsabilidades actuales. Satisfecho en su rol/nivel actual. Modelo a seguir en Cultura Blockbuster y valores.</p> <p style="text-align: right;"><b>Q6</b></p>	<p>Desempeño excepcional / Modelo a seguir. Puede promoverse 1 nivel o puede crecer en su rol actual.</p> <p><b>Posibles atributos:</b> Consistentemente excede todos los requisitos del puesto, o la mayoría de ellos. Considerado como líder por sus colegas y clientes internos. Busca proactivamente oportunidades para crecer. Modelo a seguir en Blockbuster y valores.</p> <p style="text-align: right;"><b>Q3</b></p>	<p>Modelo a seguir / Desempeño excepcional. Puede promoverse 1 ó 2 niveles o puede crecer en su rol actual.</p> <p><b>Posibles atributos:</b> Consistentemente excede todos los requisitos del puesto, o la mayoría de ellos. Fuertes habilidades de liderazgo. Busca y acepta oportunidades para crecer y desarrollarse. Se adapta efectivamente a situaciones y prioridades cambiantes. Modelo a seguir en Cultura Blockbuster y valores.</p> <p style="text-align: right;"><b>Q1</b></p>	Modelo a seguir / Expectativas / Superas	
	Sólido / Cumple expectativas	<p>Desempeño sólido; se encuentra en el puesto correcto. Puede ser candidato a un movimiento lateral.</p> <p><b>Posibles atributos:</b> Desempeño sólido. Enfocarse en oportunidades dentro de su área.</p> <p style="text-align: right;"><b>Q8</b></p>	<p>Desempeño sólido con historial de resultados consistentes. Tiene capacidad para ser promovido 1 nivel a mediano plazo.</p> <p><b>Posibles atributos:</b> Puede todavía estar aprendiendo su puesto. Desempeño sólido/consistente. Puede demostrar capacidad para crecer. Disuerto a explorar e intentar oportunidades de desarrollo y asignaciones "stretch".</p> <p style="text-align: right;"><b>Q5</b></p>	<p>Desempeño sólido. Puede promoverse 1 ó 2 niveles o puede crecer en su rol actual.</p> <p><b>Posibles atributos:</b> Fuertes habilidades de liderazgo. Aprovecha oportunidades de crecimiento. Se adapta efectivamente a situaciones y prioridades cambiantes. Modelo a seguir en Cultura Blockbuster y valores.</p> <p style="text-align: right;"><b>Q2</b></p>	Sólido / Cumple Expectativas	
	Necesita desarrollo / No cumple expectativas de resultados	<p>Bajo desempeño. Dificultad para desempeñarse conforme a los estándares mínimos del puesto. Es necesario evaluar decisión de sustitución.</p> <p><b>Posibles atributos:</b> No cumple expectativas mínimas del puesto. No busca apoyo para crecer y desarrollarse.</p> <p style="text-align: right;"><b>Q9</b></p>	<p>Necesita desarrollo / Desempeño bajo. No debe permanecer en este cuadrante más de un año. Se requiere evaluar al colaborador vs. sus funciones y hacer ajustes en caso necesario. Concentrarse en mejorar su desempeño.</p> <p><b>Posibles atributos:</b> Dificultad para cumplir expectativas en el puesto actual. Capacidad o deseo limitados para buscar apoyo para crecer y desarrollarse.</p> <p style="text-align: right;"><b>Q7</b></p>	<p>Nuevo en su puesto o en la empresa (¿más o menos en el puesto). Desempeño y posibilidades de promoción se basaron en el desempeño anterior y en el proceso de selección. No debe permanecer en este cuadrante más de un ciclo de evaluación; se debe calificar una vez que se pueda evaluar con precisión el potencial/desempeño en el nuevo puesto. Se requiere asegurar que el proceso de inducción sea el correcto. Concentrarse en el desarrollo requerido.</p> <p style="text-align: right;"><b>Q4</b></p>	Demasiado nuevo para calificar	
		Bajo potencial	Potencial sólido/fuerte	Demasiado nuevo para calificar		
		<b>Potencial</b>				

La matriz desempeño/ potencial nos permite vislumbrar claramente los conceptos. El eje vertical es desempeño y el eje horizontal es potencial de estos ejes se tienen como resultado cuatro casilleros en donde podemos ubicar a las personas que laboran en una organización:

En donde:

**Q1** Modelo a seguir / Desempeño excepcional. Puede promoverse 1 o 2 niveles o puede crecer en su rol actual.

Posibles atributos:

Consistentemente excede todos los requisitos del puesto, o la mayoría de ellos.

Fuertes habilidades de liderazgo.

Busca y acepta oportunidades para crecer y desarrollarse.

Se adapta efectivamente a situaciones y prioridades cambiantes.

Modelo a seguir en la empresa y valores.

**Q2** Desempeño sólido.

Puede promoverse 1 o 2 niveles o puede crecer en su rol actual.

Posibles atributos:

Fuertes habilidades de liderazgo.

Aprovecha oportunidades de crecimiento.

Se adapta efectivamente a situaciones y prioridades cambiantes.

Modelo a seguir en la empresa y valores.

**Q3** Desempeño excepcional / Modelo a seguir. Puede promoverse 1 nivel o puede crecer en su rol actual.

Posibles atributos:

Consistentemente excede todos los requisitos del puesto, o la mayoría de ellos.

Considerado como líder por sus colegas y clientes internos.

Busca proactivamente oportunidades para crecer.

Modelo a seguir en la empresa y valores.

**Q4** Nuevo en su puesto o en la empresa (6 meses o menos en el puesto).

Desempeño y posibilidades de promoción se basaron en el desempeño anterior y en el proceso de selección.

No debe permanecer en este cuadrante más de un ciclo de evaluación; se debe calibrar una vez que se pueda evaluar con precisión el potencial/desempeño en el nuevo puesto. Se requiere asegurar que el proceso de inducción sea el correcto.

Concentrarse en el desarrollo requerido.

**Q5** Desempeño sólido con historial de resultados consistentes. Tiene capacidad para ser promovido 1 nivel a mediano plazo.

Posibles atributos:

Puede todavía estar aprendiendo su puesto.

Desempeño sólido/consistente.

Puede demostrar capacidad para crecer.

Dispuesto a explorar e intentar oportunidades de desarrollo y asignaciones “stretch”.

**Q6** Desempeño excepcional / Modelo a seguir. Es considerado un profesional y experto en la materia.

Se encuentra en el puesto correcto.

Posibles atributos:

Entiende muy bien su papel y responsabilidades actuales.

Satisfecho en su rol/nivel actual.

Modelo a seguir en la empresa y valores.

**Q7** Necesita desarrollo / Desempeño bajo.

No debe permanecer en este cuadrante más de un año. Se requiere evaluar al colaborador vs sus funciones y hacer ajustes en caso necesario. Concentrarse en mejorar su desempeño.

Posibles atributos:

Dificultad para cumplir expectativas en el puesto actual.

Capacidad o deseo limitado para buscar apoyo para crecer y desarrollarse.

**Q8** Desempeño sólido; se encuentra en el puesto correcto.

Puede ser candidato a un movimiento lateral.

Posibles atributos:

Desempeño sólido. /Enfocarse en oportunidades dentro de su área.

**Q9** Bajo desempeño.

Dificultad para desempeñarse conforme a los estándares mínimos del puesto. Es necesario evaluar decisión de sustitución.

Posibles atributos:

No cumple expectativas mínimas del puesto. No busca apoyo para crecer y desarrollarse.

De manera general podemos ubicarlos en:

1. Bajo potencial y bajo desempeño: Son las personas a las que debemos darle la oportunidad de mejorar su desempeño. Si no mejoran, hay que prescindir de ellas.

2. Alto desempeño pero bajo potencial: Son los que cumplen con las expectativas de su puesto. Son importantes para la empresa pero no tienen las habilidades para seguir ascendiendo. Estos ejecutivos son buenos profesionales a quienes debemos mantener motivados en sus puestos. Estas personas son adecuadas para puestos que no son vitales para la estrategia de la empresa.
3. Alto potencial pero bajo desempeño: Son los ejecutivos que han entrado a la empresa, o han sido ascendidos, y no dominan aún las habilidades de su nuevo encargo. Pero tienen el potencial de superar los requerimientos del puesto y seguir creciendo en la empresa. Es necesario ayudarlos para que mejoren su desempeño.
4. Alto potencial y alto desempeño: Estas personas deben estar en puestos estratégicos y deben ser muy cuidadas por la organización. Si no les permitimos seguir creciendo en nuestra organización rápidamente encontrarán otra empresa donde puedan hacerlo.

En Este caso el área de Recursos Humanos fue quién selecciono por competencias. Es decir, determina las competencias que requiere un puesto y luego busca aquellas personas que las tengan.<sup>123</sup>

La matriz de desempeño y potencial es una de las herramientas más utilizadas en la planificación de la sucesión y desarrollo del capital humano. Puede ser una herramienta valiosa para cualquier persona que trabaja en la gestión del talento, o por cualquier administrador.

---

<sup>123</sup> <http://www.davidfischman.com/> recuperado el 15 de Octubre de 2013

El high potential es aquella persona que cuenta con algunas características como son:

Imagen 1.17 High Potential

## Concepto de "High Potential"



Lina María Rojas 2010, Gestión del talento, First Break The Rules<sup>124</sup>

Existen diferentes tipos de GRIDS para posicionar a los colaboradores de alguna organización, sin embargo la finalidad será la misma, la de tener identificados a los talentos potenciales y tener posicionados a los demás colaboradores en el lugar correcto.

<sup>124</sup> Lina María Rojas 2010, Gestión del talento, First Break the rules  
[http://oportunidades.deloitte.cl/marketing/RRHH/Gestion\\_del\\_Talento.pdf](http://oportunidades.deloitte.cl/marketing/RRHH/Gestion_del_Talento.pdf) recuperado el 10 de Octubre de 2013

## CAPÍTULO 6. RESULTADOS

### 6.1 RESULTADOS

A continuación se presenta el GRID de los gerentes de una empresa de entretenimiento, nos muestra quién es el talento de la compañía y ayuda a identificar en donde se encuentra posicionado el resto

Imagen 1.18 Ubicación de Gerentes



En estos cuadrantes se posicionó a los gerentes de acuerdo a los resultados obtenidos de las evaluaciones de potencial y desempeño que realizó cada director acerca de sus propios subordinados.

Los resultados arrojados fueron:

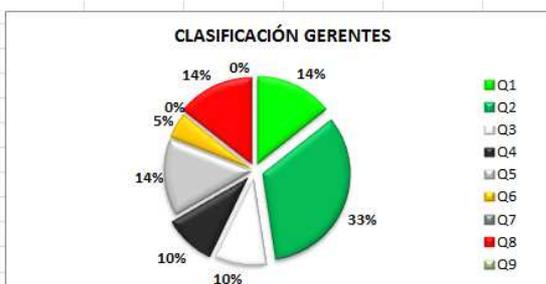
Tabla 1.7 Resultados obtenidos de las evaluaciones

Eval. Potencial		Eval. Desempeño 2013		GRID
Rangos: 18 - 40 Bajo potencial 41 - 44 Potencial medio 45 - 54 Alto potencial		1.0 - 2.9		
Total:		Not Met Expectations- Partially Met Expectations		
		Met Expectations		
		Exceeded expectations		
		3.80 - 5.00		
47		3.79		Q2
41		3.79		Q5
52		3.79		Q2
50		3.79		Q2
30		3.79		Q8
		NVO INGRESO		Q4
44		5		Q3
48		5		Q1
43		3.79		Q5
49		3.79		Q2
49		5		Q1
40		5		Q6
		NVO INGRESO		Q4
43		3.79		Q5
47		3.79		Q2
43		5		Q3
34		3.79		Q8
47		3.79		Q2
39		3.79		Q8
48		5		Q1
47		3.79		Q2

Los resultados en porcentajes salieron de la siguiente manera:

Gráfica 1.1 Resultados por cuadrante

GRID	CANTIDAD	PORCENTAJE
Q1	3	14%
Q2	7	33%
Q3	2	10%
Q4	2	10%
Q5	3	14%
Q6	1	5%
Q7	0	0%
Q8	3	14%
Q9	0	0%
<b>Total general</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>



La clasificación entre la relación entre desempeño y potencial fue la siguiente:

Top Talent: Q1, Q2, Q3

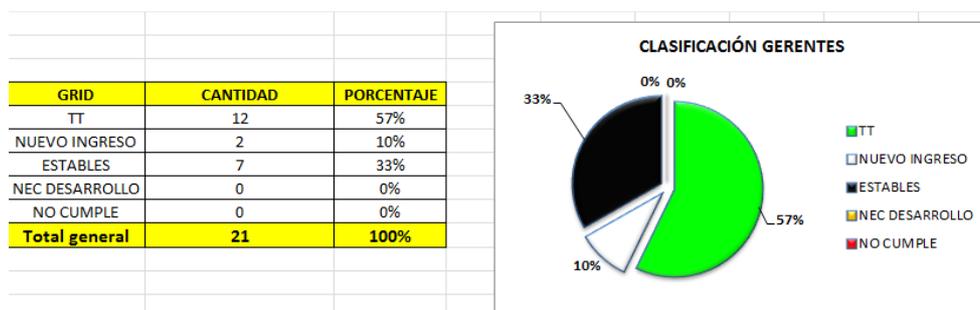
Nuevo ingreso: Q4

Estables: Q5, Q6, Q8

Necesidad De Desarrollo: Q7

No cumple: Q9

Gráfica 1.2 Resultados por clasificación



Obteniendo que la mayoría de los gerentes fueron posicionados en Top Talent, ubicando a 3 gerentes en Q1 como High Potential, lo que estos resultados nos demuestran, es como el jefe directo (Directores de área) observan a sus propios gerentes sin tomar en cuenta como ejecutan el trabajo ni como los perciben los demás directores con quién tiene contacto de tipo laboral, debe quedar muy claro que estos resultados son únicamente como el jefe ve a su propio empleado, tomando en cuenta el cómo lo evaluó, es su desempeño y potencial.

Para determinar si existe relación entre las variables, se elaboró una prueba de correlación  $r$  de Pearson, en donde la variable "x" hace referencia a la evaluación de potencial y la variable "y" a la evaluación del desempeño, se tomaron los resultados reales de cada una de las evaluaciones para correlacionar estadísticamente. Se tomó en cuenta este método estadístico ya que indica la relación entre dos variables.

La correlación es aquello que indicará la fuerza y la dirección lineal que se establece entre dos variables.

El coeficiente de correlación de Pearson es un coeficiente muy utilizado para estudiar el grado de relación lineal que existe entre dos variables cuantitativas, en donde Pearson toma valores de 1 a -1: en donde 1 será una relación lineal perfecta positiva y un valor de -1 indica un valor de una relación lineal perfecta negativa. Es una prueba paramétrica muy exacta y con análisis más exactos

De los 21 gerentes, se tomaron en cuenta únicamente 19 ya que dos de ellos no se contemplaron por ser personal de nuevo ingreso y sin evaluaciones correspondientes.

A continuación se presenta a tabla con los resultados de las evaluaciones correlacionados:

Tabla 1.8 Coeficiente de correlación de Pearson

NUMERO DE GTES	Eval. Potencial	Eval. Desempeño		Y <sup>2</sup>	XY
	Rangos: 18 - 40 Bajo potencial 41 - 44 Potencial medio 45 - 54 Alto potencial X	2013 Calificaciones sin englobar Y	X <sup>2</sup>		
1	47	90.73	2209	8232	4264.31
2	41	96.19	1681	9253	3943.79
3	52	99.25	2704	9851	5161
4	50	97.78	2500	9561	4889
5	30	89.18	900	7953	2675.4
6	44	100.6	1936	10120	4426.4
7	48	100.66	2304	10132	4831.68
8	43	91.86	1849	8438	3949.98
9	49	98.9	2401	9781	4846.1
10	49	101.76	2401	10355	4986.24
11	40	102.4	1600	10486	4096
12	43	94.38	1849	8908	4058.34
13	47	96.1	2209	9235	4516.7
14	43	105.38	1849	11105	4531.34
15	34	94.28	1156	8889	3205.52
16	47	90.75	2209	8236	4265.25
17	39	91.85	1521	8436	3582.15
18	48	94.78	2304	8983	4549.44
19	47	90.83	2209	8250	4269.01
	841	1827.66	37791	176204	81047.65

$$r = \frac{\sum XY - \frac{\sum X \sum Y}{N}}{\sqrt{\left(\sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{N}\right) \left(\sum Y^2 - \frac{(\sum Y)^2}{N}\right)}}$$

$$81047.65 - 80898.00 = 149.65$$

$$37791 - 37225.31 * 176204 - 175807.42$$

$$565.69 * 396.58 \text{ RAIZ CUADRADA} \\ 473.646$$

$$149.65 / 473.646 =$$

$$0.315953264674461$$

Se realizó un análisis de correlación de Pearson con la finalidad de saber si la variable evaluación del desempeño y la variable evaluación del potencial están relacionadas entre sí. Se obtuvo un coeficiente de 0.3159 que sugiere que existe una correlación débil positiva, es decir que va del 0 al +0.5, se realizó una prueba de significancia comparando el resultado obtenido con el valor obtenido en SPSS y así poder estimar que tan probable sería observar una correlación de cierta magnitud.

Los resultados obtenidos en SPSS arrojaron un estadístico de prueba de 7.2 con un nivel de significancia de .093, por lo que nuestra hipótesis es que si existe relación entre la evaluación de potencial y la evaluación de desempeño para la identificación y clasificación del talento gerencial.

En estadística un resultado se denomina estadísticamente significativo cuando no es probable que haya sido debido al azar.

Se considera una seguridad del 95% si el nivel de significancia es mayor de 0.05 y es en este caso donde se rechaza la hipótesis nula.<sup>125</sup>

<sup>125</sup> Significación Estadística y Potencia de un Estudio, Apuntes de Investigación Docencia Rafalafena rafalafena.files.wordpress.com Recuperado el 12 de Junio del 2014

## 6.2 DISCUSIÓN

Según lo definido por David Fishman y lo estadísticamente probado, nuestras variables se relacionan para poder identificar y clasificar el talento de una compañía, con esta investigación se podría evaluar solamente una de las variables pero la información no sería precisa, se necesitan una a la otra para poder identificar al talento de una manera más completa y eficaz.

Según Urcola (2000), Globe (1977), Alles (2006 y 2012), Saracho (2011), Madrigal (2013), Janeth Lozano (2007) por mencionar algunos, coinciden en que ambas variables son indispensables para lograr la identificación y clasificación del talento dentro de la organización, al definir al talento como un conjunto de habilidades, aptitudes y conocimientos que ayudarán a ser un diferenciador en el mundo globalizado, mencionan la relación que existe entre ambas variables y que la evaluación del potencial tiene el propósito de medir las capacidades de una persona con relación a su desempeño futuro.

## CONCLUSIONES

En la presente tesis se menciona la forma de relacionarse del desempeño y el potencial en las organizaciones, y la importancia que tienen las mismas para el buen funcionamiento de todo lo que existe dentro de la empresa.

Se concluye que la evaluación del desempeño es una herramienta que ayudará a alinear las contribuciones individuales con las necesidades de la organización basándose en resultados del ¿Qué? Y ¿Cómo?, es una herramienta que debe ser aplicada a todo el personal de la organización sin importar el nivel que este tenga. La evaluación tendrá un correcto uso siempre y cuando la organización tenga bien definidos sus objetivos estratégicos, funciones, responsabilidades y proyectos específicos que alcanzar, es así como se definirán los comportamientos claves y los colaboradores sabrán hacia qué dirección deben ir.

La evaluación del desempeño funcionará correctamente siempre y cuando exista un seguimiento por parte de los jefes, debe haber diálogos, reuniones, feedback continuo y constructivo para así poder identificar las fortalezas y las área de mejora.

La evaluación del desempeño es lo que nos dará una visión de lo que ha venido haciendo el colaborador con base en los objetivos marcados según sus funciones y responsabilidades, y así conocer si se encuentra en el puesto correcto y si su desempeño es el óptimo.

Concluimos que el potencial es toda aquella capacidad con la que cuentan los colaboradores para poder crecer dentro de la organización pudiendo adquirir responsabilidades de niveles superiores y de mayor complejidad en la empresa.

El potencial es una parte fundamental con la que deben contar los gerentes ya que son los gestores del cambio dentro de la organización.

Las empresas deben detectar a sus potenciales dentro de la empresa y dedicarse a desarrollarlo.

Teniendo como meta crear la cultura de entender las diferencias entre desempeño actual y potencial futuro.

La detección del talento a través de la evaluación y potencial del desempeño ayudará a construir las capacidades organizacionales necesarias que permitan obtener resultado para la definición de la estrategia.

La relación entre el desempeño y potencial permitirán identificar hoy a los líderes de mañana para ocupar posiciones claves dentro de las compañías sin necesidad de acudir al mercado laboral, el buen manejo de estas dos herramientas permitirán explotar al propio personal.

De igual manera la relación de estas dos herramientas permitirá crear una cultura de excelencia la cual se basa en promociones estratégicas efectivas y justas para los colaboradores.

Los resultados obtenidos de estas herramientas servirán para planes de desarrollo y de sucesión según la ubicación en el GRID y las áreas a fortalecer.

Son dos excelentes herramientas que relacionadas entre sí ayudarán a las organizaciones a contar con el personal en las posiciones adecuadas según su potencial y desempeño.

La identificación del talento es una pieza clave para cualquier organización preocupada por contar con el mejor capital humano y por su competitividad en el mercado.

### 6.3 RECOMENDACIONES

Dentro de un proyecto tan ambicioso como lo es este, se desea que haya una mejora continua del mismo; por lo que se recomienda a las organizaciones mantener un seguimiento a todos aquellos procesos en los que intervenga como parte fundamental el capital humano.

Mantener evaluaciones que permitan conocer al personal que se encuentra dentro de las organizaciones y saber si están en la posición correcta haciendo lo que verdaderamente les gusta.

Se recomienda seguir con un proceso de calibración de manera anual para poder observar los cambios que se presentan en el desempeño y potencial de cada colaborador y así saber si los procesos que está haciendo la compañía son los correctos y si los colaboradores han ido teniendo cambios importantes como para poder asumir posiciones de mayor orden jerárquico con mayores responsabilidades, la función de la calibración es poder posicionar con exactitud a cada uno de los colaboradores.

Otra recomendación es generar planes de desarrollo y autodesarrollo con base en los resultados obtenidos de las evaluaciones.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alicia, A. M. (2006). Desarrollo del talento humano: basado en competencias. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2000,2006,2008). Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. (2012). Diccionario de Terminos Recursos Humanos. Buenos Aires: Granica.
- American Psychological Association (2010). Publication manual of the American Psychological Association (6ta ed) Washington, DC: Autor.
- ana. (s.f.).
- Ariza, Á. L. (2006). Métodos de Compensación Basados en Competencias. Colombia: Ediciones Uninorte.
- Berbel, F. G. (2007). Manual de Recursos Humanos. Barcelona: UOC.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. Mexico: McGrawHill.
- George Bohlander, S. S. (2007). Administración de Recursos Humanos. México DF: Cengage Learning.
- Gestión del conocimiento Capital Intelectual Modelos de medición del Capital Intelectual. (16 de Julio de 2010). Obtenido de Gestión del conocimiento Capital Intelectual Modelos de medición del Capital Intelectual.
- Grande, L. S.-V. (2001). Gestión por Competencias El reto compartido de crecimiento personal de la organización. Madrid: Esic.
- Herrera, F. Z. (1999). Psicología Organizacional. México: Pearson.
- Humaí, P. L. (2003). El trabajador es el Recurso más Valioso de que Disponen las Empresas. Gestión en el Tercer Milenio, Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, 5.
- J, L. P. (2010). El Impacto de la Globalización en la Gestión de Recursos Humanos y su Vinculación con la Representación del Trabajo. Revista de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas, 297-323.
- Michaels Ed, H. H. (2003). La Guerra por el Talento. Bogotá: Norma.

- Pedro Titto Huamaní. (2003). El Trabajador es el Recurso más Valioso de que Disponen las Organizaciones. *Gestión en el Tercer Milenio, Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas UNMSM*, 5.
- Pérez, M. S. (Diciembre de 2004). La Gestión del Potencial Humano en las Organizaciones. *La Gestión del Potencial Humano en las Organizaciones, Una propuesta Metodológica desde la Psicología*. La Habana, Cuba: Facultad de Psicología.
- Roberto Hernández Sampieri, C. F. (2003). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw- Hill.
- Saracho, J. M. (2011). *Talento Organizacional*. Chile: RIL Editores.

#### REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

- (s.f.). Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2012/Adm-Recu/1.pdf>
- ADECCO. (marzo- abril de 2013). Adecco lacompetencia por el talento. Obtenido de Adecco lacompetencia por el talento:  
<http://intranet.adecco.com.mx/comunicados/Encuestas/Internacional/Resultados/Mexico/LacompetenciaMexicoVF2.pdf>
- American Psychological Association (2010). *Publication manual of the American Psychological Association (6ta ed)* Washington, DC: Autor.  
<http://www.suagm.edu/umet/biblioteca/pdf/GuiaRevMarzo2012APA6taEd.pdf>
- Antonio Chamorro Mera, J. L. (Abril de 2005). Análisis Económico. Obtenido de *Globalización y Competitividad de las Empresas: Los Recursos Humanos*:  
<http://www.analisiseconomico.com.mx/pdf/4308.pdf>
- Belenguer, A. (4 de Enero de 2011). INMERCOS. Obtenido de INMERCOS:  
<http://www.inmerco.com/home/35-recursos-humanos/268-hacia-una-gestion-mas-humanista-de-las-organizaciones.html>
- Blásquez, A. G. (Mayo de 2007). "EL CAPITAL INTELECTUAL Y SU IMPACTO EN". Obtenido de "EL CAPITAL INTELECTUAL Y SU IMPACTO EN:

[http://prod44db.itesm.mx:7778/pls/portal/docs/PAGE/DOCSEMPREDETEC/DOCUMENTS\\_DOWN/EMPRENDER%20A%20TIEMPO/ARTICULO%20CAPITAL\\_INTELECTUAL\\_ALICIA.PDF](http://prod44db.itesm.mx:7778/pls/portal/docs/PAGE/DOCSEMPREDETEC/DOCUMENTS_DOWN/EMPRENDER%20A%20TIEMPO/ARTICULO%20CAPITAL_INTELECTUAL_ALICIA.PDF)

Busso, M. (Diciembre de 2008). No confundir alto desempeño con alto potencial. Obtenido de Action Group: <http://www.actiongroup.com.ar/no-confundir-alto-desempeno-con-alto-potencial/>

Camejo, A. (2008). El modelo de Gestión por Competencias y la Evaluación del Desempeño en la Gerencia de los recursos Humanos. Obtenido de El modelo de Gestión por Competencias y la Evaluación del Desempeño en la Gerencia de los recursos Humanos: [www.eumed.net/entelequia/pdf/2008/e08a09.pdf](http://www.eumed.net/entelequia/pdf/2008/e08a09.pdf)

Campo, R. d. (2012). Alto Impacto. Obtenido de Matriz del Talento: La Importancia del Acuerdo Gerencial:

[http://www.altoimpacto.com/wpcontent/uploads/2013/03/Matriz\\_de\\_Talento.pdf](http://www.altoimpacto.com/wpcontent/uploads/2013/03/Matriz_de_Talento.pdf)

Carlos, J. (2 de Febrero de 2011). Psicología y Empresa. Obtenido de Psicología y Empresa: <http://psicologiayempresa.com/la-gestion-del-talento-humano.html>

Correa, L. J. (mayo- agosto de 2007). Redalyc.org. Obtenido de El talento humano, una estrategia de éxito en las empresas culturales: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20606008>

Chiquero, L. (Julio de 2005). Equipos y Talento. Obtenido de Evaluar el Potencial Humano ¿para qué?: [www.equiposytalento.com/tribunas/conysel-consulting-international/evaluar-el-potencial.humano.para.que](http://www.equiposytalento.com/tribunas/conysel-consulting-international/evaluar-el-potencial.humano.para.que)

Consultores, E. &. (s.f.). Youblisher. Obtenido de Youblisher:

<http://www.youblisher.com/p/234885-MANUAL-DE-RECURSOS-HUMANOS-Evaluacion-de-Personal/>

Distancia, U. N. (2012). Universidad Naional Abierta y a Distancia. Obtenido de Universidad Naional Abierta y a Distancia:

<http://datateca.unad.edu.co/contenidos/107010/ContLin/index.html>

Felipa, P. B. (9 de Diciembre de 2011). ebookbrowse. Obtenido de El Talento Humano en el Proceso de Globalización de Mercados:

- <http://ebookbrowse.com/el-talento-humano-en-el-proceso-de-globalizacion-pdf-d245398400>
- Fischman, D. (12 de Mayo de 2012). La diferencia entre desempeño y potencial. Obtenido de Davis Fischman.com: <http://securitasaldia.com.pe/?p=1411>
- Flores, J. G. (Octubre de 2007). La evaluación de competencias laborales. Obtenido de Uned: [www.uned.es/educacionXX1/pdfs/10-04.pdf](http://www.uned.es/educacionXX1/pdfs/10-04.pdf)
- Godínez, S. (24 de Octubre de 2010). Potencial Humano: Un derecho natural de toda humanidad. Obtenido de Potencial Humano: Desarrollo Potencial Humano: <http://potencialhumano7.wordpress.com/2010/10/24/potencial-humano-un-derecho-natural-de-toda-la-humanidad/>
- Group, H. (2007). ¿Potencial: para que? Obtenido de ¿Potencial: para que?: [www.haygroup.com](http://www.haygroup.com)
- HDVP, M. (23 de 09 de 2010). RRHH y Desarrollo: Evaluación de Potencial. Obtenido de MyKLogica: <http://www.myklogica.es/2010/09/rrhh-y-desarrollo-evaluacion-de-potencial/#sthash.yDQzA2xj.dpbs>
- Jaime Ansel, M. d. (Octubre de 2009). Experiencias de Medición del Potencial Humano en Empresas Peruanas . Obtenido de Experiencias de Medición del Potencial Humano en Empresas Peruanas : <http://www.cladea.org/home/DOC/track5-1.swf>
- Jesús, Á. d. (Marzo de 2009). Historia de éxito en desarrollo organizacional. Obtenido de Peoples Advantage: [www.peoplesadvantage.com](http://www.peoplesadvantage.com)
- La Administración de Recursos Humanos en la Actualidad. (s.f.). Obtenido de La Administración de Recursos Humanos en la Actualidad: <http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2012/Adm-Recu/1.pdf>
- Liliana Martínez, S. S. (6 de Febrero de 2013). Grandez Pymes. Obtenido de Grandez Pymes: <http://jcvalda.wordpress.com/2013/02/06/evaluacion-del-potencial-del-capital-humano-una-herramienta-estrategica/>
- López, L. G. (Diciembre de 2007). Eleuthera. Obtenido de Humanismo y Gestión Humana : [http://eleuthera.ucaldas.edu.co/downloads/Revista1\\_4.pdf](http://eleuthera.ucaldas.edu.co/downloads/Revista1_4.pdf)

- Madrigal. (21 de Mayo de 2013). La Matriz del Desempeño y Potencial (El Modelo de los 9 Blocks) . Obtenido de Capacitando de gira Blogg: <http://capacitandodegira.blogspot.mx/2013/05/la-matriz-del-desempeno-y-potencial-el.html>
- Martinez, R. P. (23 de Noviembre de 2012). Planificación de la Sucesión: El nine-box, una potente herramienta para ser utilizada . Obtenido de Soluciones en Recursos Humanos: <http://astirh.blogspot.mx/2012/11/planificacion-de-la-sucesion-el-nine.html>
- Mas, E. S. (Mayo de 2007). La gestión del capital intelectual en las entidades financieras. Obtenido de La gestión del capital intelectual en las entidades financieras: <http://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/1836/tesisUPV2605.pdf>
- Morrison, M. (21 de 01 de 2010). Nueve cuadro de rejillas para la gestión del talento . Obtenido de RAPIDBI: <http://rapidbi.com/nine-box-grids-for-talent-management/>
- Nivel, A. (s.f.). La mejores empresas para ser líder. Obtenido de La mejores empresas para ser líder: <http://www.altonivel.com.mx/las-mejores-empresas-para-ser-lder.html>
- Olmos, A. M. (22 de Julio de 2013). ¿Para qué hace falta evaluar el potencial humano? Obtenido de ¿Para qué hace falta evaluar el potencial humano?: <http://www.todoenformacion.com/para-que-hace-falta-evaluar-el-potencial-humano/>
- Pardo Enciso Claudia, P. J. (22 de Agosto de 2011). La Gestión del Talento Humano ante del Desafío de Organizaciones Competitivas. Obtenido de La Gestión del Talento Humano ante del Desafío de Organizaciones Competitivas: <http://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=2&ved=0CDQQFjAB&url=http%3A%2F%2Frevistas.lasalle.edu.co%2Findex.php%2Fgs%2Farticle%2Fdownload%2F280%2F214&ei=V->

3rUafjM8bB4AOwuoDICQ&usg=AFQjCNH7OpiPwNbywPk8WDrs\_pq8cQe  
Kew&sig2=g00I2Gdx

Rojas, L. M. (2010). First Break the Rules. Obtenido de Gestión de Talento:  
[http://oportunidades.deloitte.cl/marketing/RRHH/Gestion\\_del\\_Talento.pdf](http://oportunidades.deloitte.cl/marketing/RRHH/Gestion_del_Talento.pdf)  
recuperado el 10 de Octubre de 2013

Sánchez, V. M. (s.f.). Cem Itesm Investigación. Obtenido de Talento Humano en la  
Gerencia:  
<http://www.cem.itesm.mx/investigacion/transfereencia/imagenes/TalentoHumanoenlaGerencia.pdf>

Servat, A. A. (Octubre de 2003). Análisis y medición del potencial humano en la  
empresa. Obtenido de Centrum al día boletín electrónico de negocios:  
[http://www.centrum.pucp.edu.pe/centrumaldia/Ediciones\\_Anteriores/oct2003\\_a2.htm](http://www.centrum.pucp.edu.pe/centrumaldia/Ediciones_Anteriores/oct2003_a2.htm)

Significación Estadística y Potencia de un Estudio, Apuntes de Investigación  
Docencia Rafalafena Obtenido de [rafalafena.files.wordpress.com](http://rafalafena.files.wordpress.com)

Silva, M. S. (1 de Enero de 2008). La metodología en la investigación cualitativa.  
Obtenido de Mundo Siglo XXI:  
<http://www.mundosisgloxxi.ciecas.ipn.mx/pdf/v01/01/08.pdf>

Social, Á. (2007). ¿Qué es y para que sirve la evaluación del desempeño?  
Obtenido de Ágora Social Servicios Integrales para el Tercer Sector:  
[http://www.agorasocial.com/infos/que\\_es\\_evaluacion.pdf](http://www.agorasocial.com/infos/que_es_evaluacion.pdf)

SunelysHernández Díaz, U. R. (2011). Ilustrados.com. Obtenido de Ilustrados  
.com: <http://www.ilustrados.com/tema/10670/evaluación-desempeno.html>

Téllez, J. A. (julio de 2011). eumed.net. Obtenido de eumed.net:  
[www.eumed.net/ce/2011b/javt.htm](http://www.eumed.net/ce/2011b/javt.htm)

Vanessa Perdomo Rosales, A. C. (11 de 11 de 2011). Bases teóricas y  
metodológicas para la evaluación del desempeño organizacional. Obtenido  
de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/organizacion-talento-2/bases-teoricas-metodologicas-evaluacion-desempeno-organizacional.htm>

Vazquez, N. A. (21 de Diciembre de 2009). CNN Expansión. Obtenido de Las mejores empresas para ser líder:

<http://www.cnnexpansion.com/expansion/2009/12/11/Talento-para-crecer>

Velásquez, N. R. (23 de Junio de 2012). POIESIS. Obtenido de POIESIS:

<http://www.funlam.edu.co//revistas/index.php/poiesis/index>