



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Maestría en Administración

DETECCIÓN DE COMPETENCIAS EN EL PERSONAL DE ALTO DESEMPEÑO COMO
HERRAMIENTA ESTRATÉGICA DE SELECCIÓN, RETENCIÓN Y EVALUACIÓN EN LA
ORGANIZACIÓN. ESTUDIO DE CASO: ÁREA DE VENTAS EN UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE SISTEMAS DE AIRE COMPRIMIDO.

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

Maestro en Administración

Presenta:

Sandra Márquez García

Dirigido por:

Dra. Graciela Ayala Jiménez

SINODALES

Dra. Graciela Gerarda Ayala Jiménez
Presidente

Dr. Alberto de Jesús Pastrana Palma
Secretario

Dr. Fernando G. Cervera Solórzano
Vocal

Dra. Josefina Morgan Beltrán
Suplente

Dra. Elía Socorro Díaz Nieto
Suplente

Dr. Arturo Castañeda Olalde
Director de la Facultad de Contaduría y
Administración

Dr. Irineo Torres Pacheco
Director de Investigación y
Posgrado

Firma

Firma

Firma

Firma

Firma

Centro Universitario
Santiago de Querétaro
Diciembre / 2012
México

RESUMEN

Esta investigación destaca la preocupación real y constante en las organizaciones de cumplir con sus objetivos de manera sostenida a través de un equipo de colaboradores capaces de producir resultados sobresalientes. Actualmente es más importante edificar capital intelectual que hacer inversiones de equipo o capital. La verdadera habilidad y éxito en las empresas se demuestra al trabajar bien con y a través de otros, reuniendo a un equipo con la combinación correcta de experiencias, habilidades y capacidades para alcanzar los resultados deseados y para ello es necesario atraer y retener a dichos empleados. En la empresa comercializadora donde se llevó a cabo este estudio, surgió la interrogante de la dirección del por qué no todos sus vendedores alcanzaban los objetivos, si todos cuentan con los mismos recursos en la empresa. ¿De dónde proviene o en qué radica la diferencia de desempeño entre unos y otros vendedores? ¿Hay manera de lograr que todos los vendedores cumplan sus objetivos o los superen, convirtiéndose en colaboradores de alto desempeño? ¿Se pueden aprender las competencias que caracterizan a los vendedores que superan sus objetivos? ¿Cómo identificar que un colaborador posee las características o competencias necesarias para desarrollarse en un vendedor de alto desempeño? Para comprender todos estos elementos, la metodología aplicada en el estudio se basa en el análisis de la información de los estudios psicométricos realizados por proveedores especializados en ello, evaluaciones de desempeño, medición de objetivos y exámenes aplicados por la organización a las personas seleccionadas. Aborda y define los elementos a considerar para poder identificar al vendedor de alto desempeño para esta organización. Una vez que dicha metodología identifica las características y competencias que tienen los colaboradores de alto desempeño, se presentan propuestas del perfil más adecuado para contribuir en la selección, retención y evaluación del personal, con las cuales se podrá determinar si hay potencial para desarrollarlo en el resto del personal, evaluar la conveniencia de seguir contando con los actuales vendedores y marcar la pauta para la selección en futuras contrataciones. Todo esto con el fin de mantener el rumbo de organización.

(Palabras clave: Competencias, Alto Desempeño, Selección, Evaluación, Retención, Desarrollo de personal).

SUMMARY

This research underlines the real and constant concern of organizations in consistently complying with their objectives through a team of employees capable of producing outstanding results. It is presently more important to strengthen intellectual capital than to make equipment or capital investments. The true ability and success of companies is shown by working well with and through others, forming a team with the correct combination of experience, abilities and capacities to achieve the desired results; to do so, it is necessary to attract and keep these employees. In the commercial company where this study was carried out, the question arose among the administration about why not all salespeople achieved the objectives when all had the same resources available within the company. Where does the difference in performance among salespeople stem from and what is it due to? Is there a way to assure that all salespeople comply with their objectives or surpass them, thus becoming high performance employees? Can the competencies that characterize salespeople who surpass objectives be learned? Is there a way to identify an employee who possesses the characteristics or competencies necessary to become a high performance salesperson? To understand all these elements, the methodology used in this study is based on the analysis of information from psychometric studies carried out by suppliers who are specialists in the field, evaluations of performance, measurement of objectives and tests given by the organization to the people selected. It sets forth and defines elements to be considered in order to identify a high performance salesperson for the organization. Once the methodology identifies the characteristics and competencies of high performance employees, proposals for the most appropriate profile are presented to contribute to the selection, retention and evaluation of the personnel. These can be used to determine if there is potential for developing this among the rest of the personnel, evaluating if it is an advantage to keep the present salespeople and establishing a selection guideline for future hiring. This is all aimed at maintaining the organization's course.

(Key words: Competencies, high performance, selection, evaluation, retention, personnel development)



SECRETARÍA
ACADÉMICA

DEDICATORIAS

Dedico esta tesis a mi familia, mis padres, mi hermana, y mi esposo quienes en todo momento me han brindado su apoyo incondicional, son mi razón, mi inspiración y mi motivación.... A DIOS porque me ha permitido llegar a este momento y por darme la fuerza para realizar mis sueños, metas y objetivos.

AGRADECIMIENTOS

A todo el cuerpo académico que intervino en mi formación durante mi permanencia en el Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Querétaro. En especial a la Dra. Patricia Luna por su valioso apoyo y dedicación para revisar los avances de mi tesis, sin sus observaciones y sugerencias no hubiera podido lograr mi objetivo. A la Dra. Graciela Ayala Jiménez, quien como directora de tesis, siempre se mostró dispuesta a colaborar con sus atinadas opiniones para la culminación de mi proyecto. Al cuerpo directivo de la empresa donde tengo la fortuna de colaborar y que me ha apoyado incondicionalmente en la realización de este proyecto.

INDICE

	Página
Resumen	I
Summary	ii
Dedicatorias	iii
Agradecimientos	iv
Indice	v
Indice de tablas	vi
Indice de figuras	vii
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO METODOLOGICO	4
2.1. Caso de estudio	4
2.2. Problema de investigación	6
2.3. Preguntas de investigación	7
2.4. Justificación del estudio	8
2.5. Viabilidad del objeto de estudio	9
2.6. Objetivo general	10
2.7. Objetivos específicos	10
2.8. Hipótesis de la investigación	10
2.8.1. Hipótesis de la investigación	10

2.8.2 .Variable Independiente	11
	11
2.8.3. Variable Independiente	12
2.9. Diseño Metodológico de la investigación	13
2.9.1 Población y muestra	16
2.9.2 Bases de análisis y comparación	18
2.10. Beneficios esperados	18
2.11. Limites al alcance de la investigación	22
3. ASPECTOS TEÓRICOS	22
3.1. Competencias	26
3.2. Gestión de competencias y del conocimiento	32
3.3. Evaluación del desempeño	35
3.4. Herramientas estratégicas de selección, retención y evaluación en la organización	43
3.4.1. Selección y test psicológicos	46
3.4.2. Retención	50
3.4.3. Contratación correcta: el primer paso para la retención	54
3.4.4. Desarrollo de competencias	57
3.4.5. Evaluación y desarrollo	60
3.5. Organizaciones de alto desempeño	68
3.6. Empresas comercializadoras	71
4. ESTUDIO DE CASO	71
4.1. Situación de la organización	72
4.2. Análisis de la información	

	72
4.2.1. Descripción actual del puesto de vendedor	
4.2.2. Exámenes de conocimientos	75
4.2.3. Evaluaciones de desempeño	76
4.2.4. Medición de objetivos	78
4.2.5. Baterías psicométricas	84
4.3 Diagnóstico de la situación actual	91
4.4. Perfil de competencias del vendedor e indicadores clave	92
4.5 Propuestas de implementación	93
4.6. Presentación de escenarios y traducción monetaria	97
CONCLUSIONES	102

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura		Página
2.1.	Distribución de colaboradores 2011	6
2.2.	Ventas directas en porcentajes por sucursal 2010	14
2.3.	Ventas directas en unidades por sucursal 2010	15
2.4.	Cuadro de congruencia de la investigación	19
3.1.	Modelo del Iceberg	27
3.2.	Clasificación de competencias según su dificultad de detección	28
3.3.	Variables que componen el talento	38
3.4.	Compromiso de sus empleados	47
4.1.	Descripción de Puesto	72
4.2.	Competencias del puesto actual de vendedor	73
4.3.	Escolaridad y antigüedad de los vendedores	74
4.4.	Promedio global de exámenes de conocimiento	75
4.5.	Resultados de evaluaciones de desempeño 2010	76
4.6.	Porcentaje de resultados de evaluación de desempeño 2010	77
4.7.	Promedio de calificación en evaluación de competencias 2010	78
4.8.	Indicadores clave actuales	79
4.9.	Indicadores en porcentaje de ventas 2010 y 2011	80
4.10.	Indicador de ventas en unidades 2010 y 2011	81
4.11.	Contactos creados en el año 2011 por tipo de contacto	82
4.12.	Total de contactos creados 2011	83

4.13.	Análisis de demanda realizados 2010 y 2011	84
4.14.	Baterías psicométricas aplicadas	85
4.15.	Promedio de resultados potencial de ventas	86
4.16.	Nivel de competencias con semáforo de medición	88
4.17.	Reporte de componentes conductuales	89
4.18.	Resultados prueba de valores (sides)	90
4.19.	Resumen perfil de competencias vendedor	92
4.20.	Propuesta de competencias conductuales descripción de puestos	93
4.21.	Indicadores de medición para competencias conductuales	95
4.22.	Posicionamiento de personal en nuevas áreas	96
4.23.	Primer escenario	97
4.24.	Herramientas de implementación	98
4.25.	Traducción monetaria	99
4.26.	Los 12 vendedores restantes logran su meta	100
4.27.	Segundo escenario	101
5.1.	Mapa conceptual del proyecto	103

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla		Página
1.1.	Tabla factores considerados en el desarrollo del instrumento de detección de competencias	21
3.3.	Tipos de significados	57
3.5.	Beneficios de contar con equipos de alto desempeño	66

ABREVIATURAS

GE: General Electric

RH: Recursos Humanos

EADS: Equipos de Alto Desempeño

S.P: Sin página.

CEO: Chief Executive Officer.

1. INTRODUCCIÓN

¿Cuál es el motivo para iniciar con esta investigación, cómo surge la curiosidad por conocer más sobre los vendedores de alto desempeño que laboran en esta empresa que se dedica a la comercialización de sistemas de aire comprimido? El proceso de ventas es uno de los procesos clave en la organización y por ello se convierte en el área principal para el estudio de investigación, ya que representa el detonante de la operación para la empresa y es parte fundamental de su existencia en el mercado.

La empresa supera anualmente sus objetivos a nivel entidad, sin embargo los resultados de su fuerza de ventas a nivel individual son muy diferentes entre sí, de manera que a mediados de 2011, la dirección vislumbra que solamente el 10% de sus vendedores han logrado sus objetivos incluso los han superado. Es cuando surge la interrogante del por qué no todos alcanzan los objetivos, si todos cuentan con los mismos recursos en la empresa, desde la capacitación hasta las herramientas de trabajo. ¿De dónde proviene o en qué radica la diferencia de desempeño entre unos y otros vendedores? ¿Hay manera de lograr que todos los vendedores cumplan sus objetivos o los superen, convirtiéndose en colaboradores de alto desempeño? ¿Se pueden aprender las competencias derivadas del carácter, valores, ética, talento básico y el impulso interior de obtener resultados sobresalientes que caracteriza a los vendedores que superan sus objetivos? ¿Cómo identificar que un colaborador posee las características o competencias necesarias para desarrollarse en un vendedor de alto desempeño?

Derivado de lo anterior, se tomó la decisión de iniciar con esta investigación para tratar de dar una posible respuesta a este cuestionamiento. Para la dirección de la compañía es de suma importancia identificar las características y competencias que tienen en específico los colaboradores de alto desempeño para entender por qué o cómo

logran superar sus objetivos y dar resultados extraordinarios. Si se identifica su perfil, se podrá determinar si hay potencial para desarrollarlo en el resto del personal, evaluar la conveniencia de seguir contando con los actuales vendedores y marcar la pauta para la selección en futuras contrataciones.

La verdadera habilidad y éxito en las empresas se demuestra al trabajar bien con y a través de otros, reuniendo a un equipo con talento y la combinación correcta de experiencias, habilidades y capacidades para hacer las cosas y alcanzar los resultados deseados y no se puede esperar lograrlo sin atraer y retener a dichos empleados.

Actualmente es más importante agregar talentos a la compañía y edificar capital intelectual que hacer inversiones en equipo y proyectos de inversión de capital. Jack Welch, director ejecutivo de GE de 1980 a 2001 (Thompson et al., 2007), comenta que *“No podemos darnos el lujo de tener equipos que no sean de jugadores de primera división”*(s.p.).

En el World Development Report (1999) publicado por The International Bank for Reconstruction and Development se subraya que:

“para los países en la vanguardia de la economía mundial, el equilibrio entre conocimiento y recursos ha cambiado hasta tal punto que el conocimiento se ha transformado en el factor determinante de los niveles de vida más que la tierra, las máquinas ó el trabajo. Las actuales economías desarrolladas, avanzadas tecnológicamente, están realmente basadas en el conocimiento.” (s.p)

La fuente de este conocimiento son los empleados, por lo que es fundamental su administración.

La estructura del presente trabajo consiste en un primer capítulo que contiene una breve introducción de donde surge la idea de investigación, en el capítulo dos llamado marco metodológico se presenta la pregunta de investigación, el problema, la justificación, la viabilidad, los objetivos, la hipótesis y la metodología utilizada en el

análisis. El capítulo tres es el marco teórico de los conceptos fundamentales del estudio y en el capítulo cuatro se describe detalladamente el proceso de investigación, análisis de los resultados. Finalmente se muestra un capítulo con las conclusiones.

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Caso de estudio

El caso de estudio corresponde a una subsidiaria alemana ubicada en la ciudad de Querétaro que pertenece a una empresa familiar fundada en 1919. La empresa ofrece soluciones a través de productos, servicios y sistemas completos para la generación, tratamiento y suministro del aire comprimido que se emplea como fuente de energía en la industria. Sus productos se pueden encontrar en cada área de fabricación y procesos, incluyendo la industria metalmecánica, la industrial textil, automotriz, química, del sector del plástico e imprentas entre otras. Dichas soluciones tienen por objeto optimizar la eficiencia y economía de su sistema de aire. Su filosofía es lograr la máxima satisfacción de sus clientes, lo que la ha llevado a ser una empresa líder mundial en su ramo. Los productos son fabricados en su casa matriz y sus subsidiarias se dedican principalmente a la comercialización de sus productos y a brindar servicio al cliente. A continuación se muestra la misión, visión y valores de la empresa de acuerdo a la entrevista con el director de la empresa.

- **Misión**

“Ganar la confianza de nuestros clientes, siendo los mejores proveedores en aire comprimido, ofreciendo la mejor calidad, tecnología y eficiencia, superando cualquier expectativa.” (Entrevista con director)

- **Visión**

“Ser la empresa que fabrique los compresores que funcionen de la forma más económica y ecológicamente posible, procurando el respeto al medio ambiente desde nuestro proceso de producción hasta que deje de funcionar lo que fabricamos y vendemos considerando siempre el desempeño ético del factor humano como elemento determinante para la sustentabilidad”. (Entrevista con director.)

- **Valores**

- *Vivir con sentido: Trabajar en conjunto con la empresa.*
- *Honestidad: Apego a la verdad sin la intención de perseguir intereses propios*
- *Legalidad: Cumplimiento de todos los requerimientos legales en cada una de nuestras acciones*
- *Inclusión: Reconocer las diferencias individuales e integrarlas a la sociedad por medio de una vinculación activa*

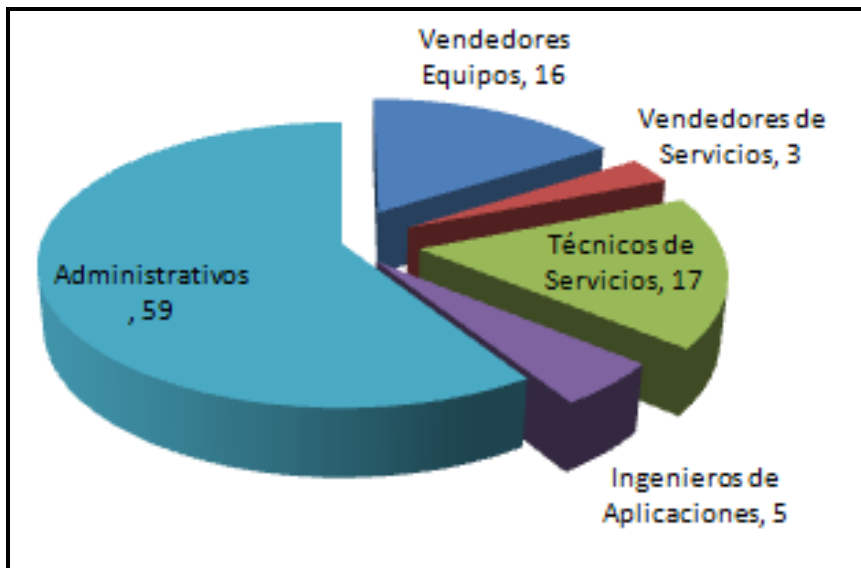
- *Equidad: Reconocimiento de la diversidad del/la otro (a) para propiciar condiciones justas tomando en cuenta la especificidad de cada persona.*
 - *Respeto: Reconocer, valorar, apreciar y acatar las acciones, pensamientos e instrucciones de otros.*
 - *Igualdad: Trato igualitario en el marco de la ley en donde todas las personas tienen los mismos derechos.*
 - *Pro actividad: Anticiparse a encontrar mejores formas de hacer las cosas.*
 - *Satisfacer las necesidades del cliente: Proporcionar a los que clientes internos o externos exactamente lo que necesitan, no más, no menos.”(Entrevista con director)*
- **Calidad en la empresa**

“La empresa cuenta con diversas certificaciones tales los sistemas de calidad ISO 9000, ISO14000 y cumplimiento ambiental, los cuales han sido implementados buscando con ello el crecimiento continuo y la mejora día con día de todos sus procesos. Aunado a lo anterior, la empresa cuenta con un Modelo de Equidad y Género el cual forma parte de las prácticas de mejora al interior de la organización. Dicho modelo permite se prevengan situaciones de hostigamiento sexual, discriminación, desigualdad y al mismo tiempo promueve el desarrollo del personal, la igualdad de oportunidades, el equilibrio entre la vida familiar y laboral, la salud de los empleados y un ambiente laboral sano.”(Entrevista con director)

La empresa cuenta con el reconocimiento de Empresa Socialmente Responsable, y tiene el distintivo *Great place to work*, encontrándose dentro de las primeras 100 empresas mejores para trabajar a nivel nacional, por lo que se concluye que tiene todo lo que necesario para ser una organización de alto desempeño donde las personas pueden desarrollar su potencial.

En 1995 la subsidiaria inició sus operaciones en Querétaro con cinco personas. En 2007 construye sus oficinas propias, tiene veinticinco empleados y tres sucursales a nivel nacional. En 2009, se abre el departamento de recursos humanos justo cuando su personal crece en un 100% (cincuenta personas). En 2011 la empresa cuenta con siete sucursales, más de veinticinco distribuidores a nivel nacional y una plantilla actual de noventa y nueve empleados, lo que da como resultado un crecimiento del 400% en su personal en tan sólo cinco años (veinticinco a noventa y nueve personas).

Figura 2.1. Distribución de colaboradores 2011



Fuente: Elaboración propia

2.2. Problema de investigación

La empresa logra anualmente sus objetivos de ventas a nivel entidad y mantiene un monitoreo constante sobre los objetivos de venta individuales, por sucursal y a nivel entidad durante el año. A mediados del año 2011, la dirección de la empresa revisa los últimos resultados de ventas y se pregunta por qué el desempeño que se mide a través del logro de objetivos y evaluaciones de desempeño, es tan diverso en su plantilla de vendedores; la mayoría no ha logrado sus objetivos de ventas, solamente cuatro de los 19 en total, han cumplido o han superado los mismos.

¿Cómo es posible que esos dos vendedores contando con las mismas herramientas, capacitación y apoyo han logrado sus objetivos o los han superado y los demás no?
 ¿Cómo lograr que todos los vendedores se conviertan en colaboradores de alto

desempeño y cumplan o superen sus objetivos? ¿Cómo identificar quienes poseen las características o competencias necesarias para desarrollarlo?

Es así como se convierte en una cuestión a investigar en busca de respuestas que puedan ayudar a comprender este fenómeno a la dirección de la empresa para resolver el problema planteado sobre el desempeño de su personal y obtener un soporte para la toma de decisiones.

2.3. Preguntas de investigación

Derivado del problema anteriormente descrito, surgen las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Por qué no todos los vendedores alcanzan los objetivos, si todos cuentan con los mismos recursos en la empresa, desde la capacitación hasta las herramientas de trabajo?
- ¿De dónde proviene, en qué radica la diferencia o que hacen distinto los vendedores que logran sus objetivos anualmente y los que no?
- ¿Qué características y/o competencias distinguen sistemáticamente a los vendedores que superan sus objetivos anualmente de los que no llegaron a lograrlos?
- ¿Es posible que los vendedores que no logran sus objetivos aprendan y desarrollen competencias derivadas del carácter, valores, ética, talento básico y el impulso interior de obtener resultados sobresalientes que caracteriza a los vendedores que los superan?
- ¿Es posible establecer un parámetro como herramienta estratégica para la toma de decisiones en la selección, retención y evaluación del personal, obtenido del

perfil de características y competencias que distingue a los vendedores que superan sus objetivos?

- ¿Las competencias y características de un vendedor de alto desempeño están relacionadas directamente con el conocimiento o experiencia?

2.4. Justificación del estudio

Esta investigación destaca una preocupación real y constante en la dirección de esta organización, que no es solamente cumplir sus objetivos organizacionales sino hacerlo de manera continua y sostenida a través del tiempo. Sin personal competente no lo logrará. Primero debe contar con el equipo de colaboradores capaces de producir resultados sobresalientes y conservarlos en la compañía.

Por lo que es importante averiguar quiénes son los colaboradores que muestran alto desempeño y producen resultados superiores a los normales, conocer los atributos que los distinguen de los demás, deducir por qué son así, percibir sus características, valores y competencias fundamentales; y finalmente poder utilizarlos como parámetro en la toma de decisiones de la factibilidad de desarrollar en el personal actual, la forma de trabajar de los vendedores de alto desempeño o como pauta para seleccionar los candidatos más adecuados para el puesto de vendedor. Siendo una empresa comercializadora depende directamente de las competencias de los vendedores.

Además de lo anterior, hay que tomar en cuenta que *“administrar a los empleados que no cumplen con el nivel esperado requiere una cantidad exorbitante de energía.”*(s.p.), señala Jim Bolton, CEO de Ridge Associates, empresa consultora de comunicaciones, en la publicación de Harvard Business School Press. *“Es necesario que la organización haga por lo menos un intento de diagnosticar y abordar las causas subyacentes de un desempeño insatisfactorio”*(s.p), según Michael Watkins, profesor de

Harvard Business School y autor de *The First 90 Days* publicado en la revista de Harvard Business School Press (2003). Continúa mencionando, “*Comience por evaluar que es lo que el empleado hace o no hace. Si cumple con las cifras o si no por qué. Examine los resultados de la evaluación de desempeño*”(s.p).

Para ello comenta John Baldoni en Harvard Business School Press (2004) por Michelman “*se debe tomar en cuenta que es imposible entrenar el talento solo es posible desarrollar las destrezas*”(s.p)., por lo que hay que identificar si es posible desarrollar o no las competencias halladas.

“*Tener el personal correcto en la plaza adecuada es una de las más grandes ventajas competitivas de una compañía*” (s.p)., según el artículo *Desempeño del talento humano en México* (2011), publicado en la revista IDC. El estudio *Global Talent Index 2011* que realizaron Heidrick & Struggles en asociación con *The Economist Intelligence Unit* indica que “*se sabe que la demanda de talento en el mundo supera la oferta*”(s.p), por lo que conocer este tipo de información permite a las organizaciones anticipar importantes cambios globales y entender que el éxito futuro del negocio descansa en el desarrollo y administración del talento.

2.5. Viabilidad del objeto de estudio

Esta investigación es viable porque se cuenta con los recursos financieros, materiales y humanos necesarios para llevarla a cabo. La organización está interesada en llevar a cabo la investigación de sus colaboradores de alto desempeño y otorga su autorización para recabar la información y aplicar las pruebas necesarias para lograrlo.

Partiendo del modelo de las organizaciones de alto desempeño, en el punto concerniente al factor humano, se busca mejorar el desempeño de los vendedores de la

empresa, incrementando la cantidad de vendedores que cubran los objetivos de venta en los clientes actuales y futuros.

2.6. Objetivo general

Detectar las características y competencias que distinguen a los vendedores que superan sus objetivos, con el fin de identificar el perfil necesario para la toma de decisiones en la selección, evaluación, y retención del personal.

2.7. Objetivos Específicos

1. Detectar las competencias o características que distinguen a los vendedores que superan sus objetivos anualmente.

2. Establecer las características o competencias encontradas en el objetivo anterior como perfil y herramienta estratégica en la selección, retención y evaluación del personal.

3. Trabajar en identificar las capacidades que poseen los vendedores que no logran sus objetivos, desarrollar a los que se puedan convertir en colaboradores de alto desempeño y superar sus resultados.

2.8. Hipótesis de la investigación

En este apartado se explica más detalladamente los antecedentes sobre el tema a tratar como preámbulo para determinar las hipótesis de la investigación y sus variables dependientes e independientes.

2.8.1. Hipótesis de la investigación

Las hipótesis de investigación se establecen como sigue:

Las competencias y características detectadas en los vendedores de alto desempeño, aumentan el nivel de cumplimiento de los objetivos.

El perfil establecido en base a las características y competencias del vendedor de alto desempeño contribuye a aumentar la capacidad de la empresa de conseguir y retener individuos que cumplan y superen los objetivos organizacionales.

Las competencias y características de un vendedor de alto desempeño no están relacionadas con el conocimiento o experiencia; por lo que no se pueden aprender si el individuo no posee de antemano el carácter, los valores, la ética, el talento básico y el impulso interior de obtener resultados sobresalientes.

2.8.2. Variable Independiente

Según Hernández et al. (2010) la variable independiente es la causa. En esta investigación las variables independientes de las hipótesis son las competencias de los colaboradores de alto desempeño que se encuentran durante el proceso de análisis y detección de las mismas, las cuales se convierten en el perfil de competencias necesario para el logro de los objetivos organizacionales. Estas competencias como el carácter, valores, ética, talento básico y el impulso interior de obtener resultados sobresalientes que caracteriza a los vendedores que superan sus objetivos no se aprenden se deben poseer para poder ser desarrolladas.

2.8.3. Variable Dependiente

Según Hernández et al. (2010) la variable dependiente no se manipula, sino que se mide para ver el efecto que la variable independiente tiene en ella. En el caso de esta investigación, las variables dependientes son:

- Aumentar el nivel de cumplimiento de los objetivos de los vendedores.
- Aumentar la capacidad de conseguir y retener individuos que cumplan y superen sus objetivos organizacionales.

- Aumentar la posibilidad de desarrollar vendedores de alto desempeño.

2.9. Diseño metodológico de la investigación

De acuerdo a Hernández et al. (2010) la investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno. Los enfoques que emergieron para realizar investigación son el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo. El enfoque cuantitativo es secuencial y probatorio, los planteamientos a investigar son específicos y delimitados desde el inicio del estudio. Cada etapa precede a la siguiente y no se puede brincar pasos, se pretende generalizar los resultados encontrados en un grupo. Utiliza la lógica o razonamiento deductivo.

El proceso cualitativo no sigue una secuencia rigurosa, se utiliza para descubrir y refinar las preguntas de investigación. En lugar de iniciar con una teoría en particular y luego voltear al mundo empírico para confirmar la teoría, comienza examinando el mundo social y en este proceso desarrolla una teoría con la que observa qué ocurre. El enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados. Su propósito consiste en reconstruir la realidad tal y como es observada.

Después de la introducción anterior sobre la manera en la que se puede realizar la investigación, se describe cuál enfoque se utilizó. No se empieza con una teoría para tratar de demostrarla. Se busca construir una teoría desde el principio, derivada directamente de las pruebas que se derivan de los resultados. Se utiliza un enfoque cualitativo, con razonamiento inductivo que parte de la observación de la realidad y luego se trata de llegar a explicar qué ocurre. De esta forma se decide sobre cuál será la muestra que se tomará de la población, así como los criterios de selección para las pruebas.

2.9.1. Población y muestra

La base del método de investigación fue un proceso sistemático de comparar los vendedores que superan sus objetivos con los que no, para tratar de dar una respuesta a la pregunta ¿cuál es la diferencia?. La población de vendedores que laboran en la empresa a mediados del año 2011, es de diecinueve, dieciséis de equipos y tres de servicios. Los cuales se encuentran distribuidos en las distintas sucursales.

La primera tarea para determinar la muestra fue identificar a los vendedores que según los principales indicadores de medición que maneja la empresa son los que consideran que tienen un patrón de alto desempeño y generan resultados sobresalientes. Los indicadores que la empresa considera principales son el porcentaje alcanzado del objetivo en monto de ventas anuales directas y el porcentaje del número de unidades vendidas anualmente. Dichos indicadores comenzaron a medirse en 2010 por esta razón no se tomó en cuenta la información de años anteriores.

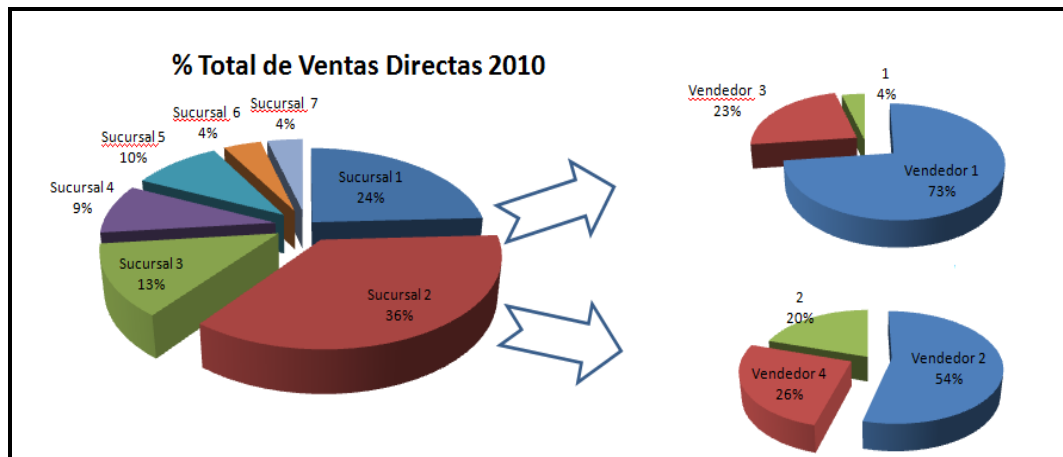
En base a lo anterior y partiendo de la población actual de diecinueve vendedores distribuidos en las siete sucursales, se inicia el análisis para obtener la muestra al observar en la figura 2.2 que según los porcentajes de ventas realizadas en 2010 en cada una de ellas; la sucursal uno y la sucursal dos representan el 60% del total de las ventas directas anuales de la empresa.

Cabe mencionar que los porcentajes obtenidos por sucursal no es parte del estudio ni del criterio para seleccionar la muestra, ya que las diferencias entre las ventas realizadas por cada una de ellas y su contribución al total de ingresos pueden derivarse de razones muy diversas como tamaño de mercado y otras cuestiones técnicas de ventas. Más bien lo que se pretende es presentar el panorama general en donde se sitúan los vendedores que la empresa misma reconoce como los que cumplen sus objetivos y

superan sus expectativas; así como sus indicadores en nivel de ventas en monto y en unidades en comparación con los demás colaboradores del área de ventas.

Si se integran las ventas de las dos sucursales con mayor porcentaje de ventas se distingue que el 73% de las ventas realizadas en la sucursal uno fueron alcanzadas por el vendedor uno y el 23% por el vendedor tres, así como el vendedor dos efectuó el 54% de las ventas de la sucursal dos mientras que el vendedor cuatro generó el 26% de las mismas.

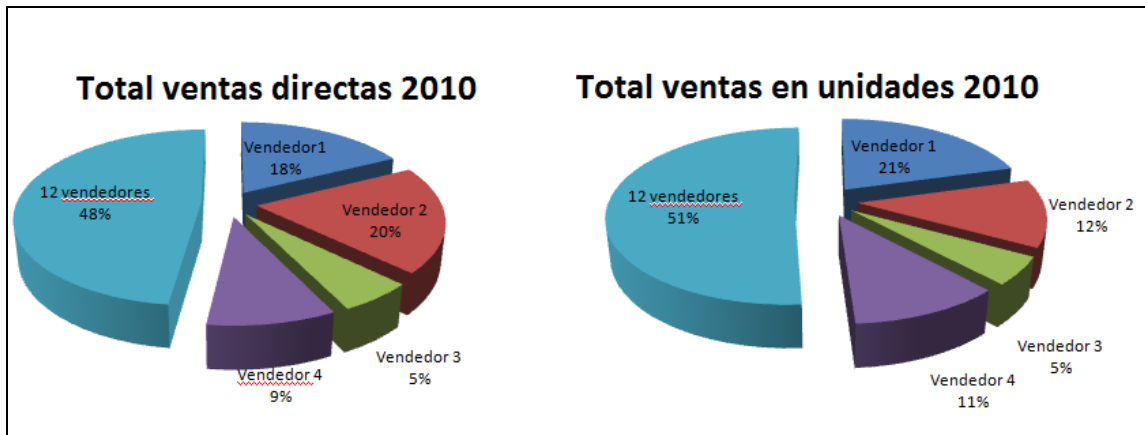
Figura 2.2. Ventas directas en porcentajes por sucursal 2010



Fuente: Elaboración propia.

En la figura 2.3 se indica el porcentaje total de ventas 2010 segmentado por vendedor, donde se observa que el 52% de las ventas directas y el 49% de unidades vendidas directamente, fueron resultado de la labor de los cuatro vendedores mencionados en la figura 2.2.

Figura 2.3. Ventas directas en unidades por sucursal 2010



Fuente: Elaboración propia.

Los cuales representan el 20% del total de vendedores, fueron las únicas que no solamente alcanzaron sus objetivos individuales sino que también los superaron según los registros que la compañía tiene en los indicadores de medición y además, según sus resultados en las evaluaciones de desempeño efectuadas fueron calificados con nivel alto. El resto de su personal de ventas no cumplió con sus objetivos individualmente en ese año.

De manera que aproximadamente el 50% de los objetivos de la empresa son alcanzados con solo la cuarta parte de sus vendedores y el 40% en ventas son prácticamente un logro de sus dos vendedores más destacados. Al final se decidió limitar la selección de la muestra a estos cuatro vendedores para analizar que sucede con el resto del personal de ventas, conocer y comprender las diferencias con que si están cumpliendo sus objetivos, para tratar de comprender por qué no cumplen con el desempeño de igual manera y que se puede hacer para que todos logren sus resultados. De esta manera la empresa podría ser capaz de tomar decisiones más acertadas para lograr el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

2.9.2. Bases de análisis y comparación

Para el desarrollo del presente proyecto la pregunta crucial no fue que tienen en común estos vendedores que superan el 100% anual de su objetivo de ventas, sino más bien que comparten entre sí estos cuatro vendedores que los distingue de los demás. Para iniciar con la investigación se recabó toda la información que la empresa tenía disponible de los vendedores: la descripción de puesto del vendedor, sus evaluaciones de desempeño más recientes, la medición de objetivos del 2010 y 2011, los resultados de los exámenes de conocimiento aplicados y sus expedientes para conocer más sobre su historial de esta manera se cuenta con una visión más completa para el análisis de su desempeño en la organización.

Además de revisar la información acerca de las oportunidades y recursos análogos con los que cuentan los vendedores para el logro de sus objetivos tales como computadora, celular, automóvil, capacitación constante, customer relationship management (software para la administración de clientes), etc. y la forma en cómo aprovechan dichos recursos.

Con el objeto de identificar sus competencias conductuales, se examinó en sus expedientes si existía alguna prueba de medición psicométrica que se les haya practicado en el momento de su contratación, sin embargo no se encontraron dichas pruebas en los cuatro vendedores seleccionados para la muestra, por lo que se consideró comentar con la compañía la conveniencia de aplicar una serie de baterías psicométricas, las cuales fueron previamente definidas por el departamento de recursos humanos con una empresa especializada en este tipo de pruebas, la batería fue aplicada a estos cuatro vendedores individualmente ya que se realiza por medio de un link que llega por e-mail a cada uno de ellos y el cual abren para responder en el momento en que ellos tengan un tiempo

disponible, al terminar las distintas pruebas se envía el resultado inmediatamente al proveedor de servicios y realizan la interpretación de los resultados, los cuales son informados a la empresa posteriormente. La batería psicométrica estuvo conformada por las siguientes pruebas:

- a) Prueba de estructura de la personalidad (FP 16)
- b) Prueba de Habilidad Intelectual: Wonderlic mandos medios
- c) Prueba de Ventas (IPV)
- d) Prueba de manejo de situaciones del área comercial (TCH)
- e) Prueba de Valores (Sides)
- f) Prueba de potencial de ventas. (Talanton)

Posteriormente al análisis de la información, se elaboró el diagnóstico de la situación actual para tratar de delimitar el perfil de competencias y características que poseen los vendedores seleccionados y su comparación con los demás, así como los indicadores clave necesarios para su correcta identificación y evaluación. Se procede a proponer los escenarios de implementación y a plantear las conclusiones del estudio de investigación.

Resumen del diseño de la investigación:

- a) Análisis de la información:
 - Descripción del puesto actual del vendedor
 - Exámenes de conocimiento
 - Evaluaciones de desempeño
 - Medición de objetivos
 - Baterías Psicométricas
- b) Diagnóstico de la situación actual

- Determinar el perfil de competencias del vendedor modelo y los indicadores clave.
- Propuestas de implementación
- Presentación de escenarios y traducción monetaria

c) Conclusiones

2.10. Beneficios esperados

Algunos de los beneficios esperados son, entre otros:

1. El logro de los objetivos organizaciones de manera sostenida.
2. Aumento de la capacidad de seleccionar y retener a personal de alto desempeño.
3. Aumento de la ventaja competitiva mediante la gestión de competencias.
4. Aumento en la eficiencia y en la eficacia de las operaciones.
5. Mejora en la toma de decisiones y en la comunicación efectiva.

2.11. Límites del alcance de la investigación.

La presente investigación se basa en el análisis de la información de los estudios psicométricos realizados por proveedores especializados en ello, evaluaciones de desempeño, medición de objetivos y exámenes aplicados por la organización a las cuatro personas seleccionadas. Aborda y define los elementos a considerar para poder identificar al vendedor de alto desempeño para esta organización.

Basándose en las propuestas del perfil más adecuado para contribuir en la selección, retención y evaluación del personal, que fueron desarrolladas durante este estudio, se aplicaron las pruebas en los vendedores actuales y en los posibles candidatos con la finalidad de que sus resultados se traduzcan en beneficios para alcanzar los objetivos organizacionales de manera sostenida. En los resultados de este estudio se

proponen dos escenarios de aplicación en la detección de competencias, su aplicación se deja para una segunda parte de la investigación.

Figura 2.4. Cuadro de congruencia de la investigación

TITULO DE LA INVESTIGACIÓN

Detección de competencias en colaboradores de alto desempeño como herramienta estratégica de selección, retención y evaluación del personal en la organización

OBJETIVO GENERAL

Detectar las características y competencias que distinguen a los vendedores que superan sus objetivos, con el fin de identificar el perfil necesario para la toma de decisiones en la selección, evaluación, y retención del personal.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Detectar las competencias o características que distinguen a los vendedores que superan sus objetivos anualmente.

2. Establecer las características o competencias encontradas en el objetivo anterior como perfil y herramienta estratégica en la selección, retención y evaluación del personal.

3. Trabajar en identificar las capacidades que poseen de los vendedores que no logran sus objetivos, desarrollar a los que se puedan convertir en colaboradores de alto desempeño y superar sus resultados.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿Por qué no todos los vendedores alcanzan los objetivos, si todos cuentan con los mismos recursos en la empresa, desde la capacitación hasta las herramientas de trabajo?
¿De dónde proviene, en qué radica la diferencia o que hacen distinto los vendedores que logran sus objetivos anualmente y los que no?

¿Qué características y/o competencias distinguen sistemáticamente a los vendedores que superan sus objetivos anualmente de los que no llegaron a lograrlos?
¿Las competencias y características de un vendedor de alto desempeño están relacionadas directamente con el conocimiento o experiencia?

¿Es posible que los vendedores que no logran sus objetivos aprendan y desarrollen competencias derivadas del carácter, valores, ética, talento básico y el impulso interior de obtener resultados sobresalientes que caracteriza a los vendedores que los superan?
¿Es posible establecer un parámetro como herramienta estratégica para la toma de decisiones en la selección, retención y evaluación del personal, obtenido del perfil de características y competencias que distingue a los vendedores que superan sus objetivos?

Continuación Figura 2.4. Cuadro de congruencia de la investigación

Variable Independiente

- Perfil de competencias y características de los colaboradores de alto desempeño.

Variable Dependiente

- Aumento en el nivel de cumplimiento de los objetivos de los vendedores.
- Aumento de la capacidad de la empresa para seleccionar y retener individuos de alto desempeño.
- Aumento de la posibilidad de desarrollar vendedores de alto desempeño.

Hipótesis de la investigación

1. Las competencias y características detectadas en los vendedores de alto desempeño aumentan el nivel de cumplimiento de los objetivos.
2. El perfil establecido en base a las características y competencias del vendedor de alto desempeño contribuye a aumentar la capacidad de la empresa de conseguir y retener individuos que cumplan y superen los objetivos organizacionales.
3. Las competencias y características de un vendedor de alto desempeño no están relacionadas con el conocimiento o experiencia; por lo que no se pueden aprender si el individuo no posee de antemano el carácter, los valores, la ética, el talento básico y el impulso interior de obtener resultados sobresalientes.

Fuente: Elaboración propia

Así mismo se anexa la matriz de congruencia que delinea los factores considerados para el desarrollo del instrumento de detección de competencias:

Tabla 1.1

Factores considerados en el desarrollo del instrumento de detección de competencias

VARIABLE INDEPENDIENTE	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES
<p>1) Talentos personales</p> <p>Alles (2007)</p> <p>Jericó (2001)</p> <p>Buckingham et al. (2011)</p> <p>IDC (2010)</p>	<p>Patrones de pensamiento, sentimiento o comportamiento que se repiten en forma natural que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.</p>	<p>Características personales</p>	<p>Resultados Psicométricos</p> <p>Medición de evaluaciones de desempeño</p>
<p>2) Competencias</p> <p>Autores:</p> <p>Alles (2007)</p> <p>Spencer y Spencer (1993)</p> <p>Pereda et al. (2004)</p> <p>Levy-Leboyer, C. (1997).</p> <p>McClelland (1999)</p>	<p>Conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta.</p>	<p>Motivos, rasgos de personalidad, autoconcepto actitudes y valores. Conocimientos. Aptitudes y habilidades.</p>	<p>Análisis de descripción de puestos y evaluaciones de desempeño.</p> <p>Resultados de exámenes de conocimiento</p>
<p>3) Alto desempeño</p> <p>Olvera B, E., (2010)</p> <p>Gaona (2011)</p>	<p>Posee características sobresalientes que lo convierte en modelo a seguir, no solo se distinguen por sus resultados financieros superiores, sino también por el alineamiento estratégico y su integración.</p>	<p>Medición del logro de objetivos.</p>	<p>Medición de objetivos anuales y evaluaciones de desempeño.</p>
<p>VARIABLE DEPENDIENTE</p> <p>Resultados en la selección, retención y evaluación de desempeño del personal más adecuado para el logro de los objetivos organizacionales</p> <p>Autores:</p> <p>Harvard Mentor (2011)</p> <p>Zayas (2009)</p>	<p>Selección de personal es aquel en el que se decide si se contratará o no a los candidatos encontrados en la búsqueda realizada previamente. Retención es la capacidad de la empresa de conservar a los empleados talentosos, personas que ayudarán a su organización a permanecer competitiva. Evaluar el desempeño es el proceso formal de revisión que se utiliza para evaluar y apoyar el desempeño de los empleados.</p>	<p>Administración del desempeño.</p>	<p>Definición de parámetro en base a los resultados del diagnóstico de los vendedores seleccionados con alto desempeño.</p>

Fuente: Elaboración propia.

3. ASPECTOS TEÓRICOS

Los conceptos teóricos más relevantes para la investigación se resumen a continuación en seis capítulos que mostrarán los aspectos fundamentales de cada concepto:

3.1. Competencias

3.2. Gestión de competencias y del conocimiento.

3.3. Evaluación del desempeño

3.4. Herramientas estratégicas de selección, retención y evaluación en la organización

3.5. Organizaciones de alto desempeño

3.6. Empresas comercializadoras

3.1. Competencias

Spencer y Spencer (1993) define competencia como característica subyacente en un individuo causalmente relacionada a un estándar de efectividad y a un desempeño superior en un trabajo o situación.

- Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.
- Casualmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.
- Estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar.

Para Spencer y Spencer son cinco los principales tipos de competencias:

- Motivación. Las motivaciones dirigen el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo aleja de otros.
- Características. Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. Ejemplo: El autocontrol y la iniciativa. Los motivos y las características son operarios intrínsecos propios que determinan cómo se desempeñarán las personas a largo plazo en sus puestos sin una supervisión cercana.
- Concepto propio. Las actitudes, valores o imagen propia de una persona. Ejemplo: la confianza en sí mismo, la seguridad. Los valores son motivos reactivos que predicen cómo se desempeñarán en sus puestos a corto plazo.
- Conocimiento. La información que una persona posee sobre áreas específicas. Las evaluaciones de conocimiento no logran predecir el desempeño laboral. Lo que importa es la información y cómo la usan. Este tipo de evaluaciones de conocimiento solo predice lo que una persona puede hacer, no lo que realmente hará.
- Habilidad. La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a ser características visibles y relativamente superficiales. Las competencias de concepto de sí mismo, características y motivaciones están dentro de su personalidad y son las más difíciles de evaluar y desarrollar.

Pereda y Berrocal (2004) define a las competencias como un conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño

bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta. Clasifica a las competencias que conforman el perfil del puesto como:

a) Saber: Conjunto de conocimientos que permitirían a la persona realizar los comportamientos incluidos en la competencia.

b) Saber hacer: Que la persona sea capaz de aplicar los conocimientos que posee a la solución de los problemas que le plantea su trabajo. En suma, estamos hablando de habilidades y destrezas.

c) Saber estar. Los comportamientos se deben ajustar a normas y reglas de organización.

d) Querer hacer: La persona deberá querer llevar a cabo los comportamientos que componen la competencia, en este caso se habla de aspectos motivacionales.

e) Poder hacer: Que la persona disponga de los medios y recursos necesarios para llevar a cabo los comportamientos incluidos en la competencia.

Las competencias son los comportamientos que se llevan a cabo cuando se ponen en práctica los conocimientos, aptitudes y rasgos de personalidad. La persona puede ser tenaz; sin embargo, lo que nos interesa saber es si su tenacidad es la que necesita la empresa, por su cultura, su estrategia y sus puestos de trabajo; esto nos lo demostrarán sus comportamientos y es donde el enfoque de competencias puede hacer importantes aportaciones.

Otra definición de competencias es la que plantea Boyatzis (1982), quien dice que una competencia es una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo concreto y en una organización concreta.

En esta definición destacan tres aspectos importantes:

a) **Característica subyacente:** Característica personal que determina los comportamientos que se llevan a cabo. De esta forma las competencias, al ser características personales que subyacen a los comportamientos se considera que se agrupan en cinco grandes grupos según Mitrani, Dalziel y Suárez de Puga (1992) :

1. **Motivos:** Se les considera que son las necesidades o formas de pensar que impulsan u orientan la conducta de una persona; como, el motivo de logro.

2.-**Rasgos de personalidad:** Es la predisposición general a comportarse o reaccionar de un modo determinado; por ejemplo: tenacidad, autocontrol, resistencia al estrés, etc.

3.-**Actitudes y valores.** Es lo que la persona piensa, valora, hace o está interesada en hacer; por ejemplo, orientación al trabajo en equipo.

4.-**Conocimientos.** Tanto los técnicos, como los referidos a las relaciones interpersonales que posee la persona; por ejemplo, conocimiento del mercado, de los productos, de informática, etc.

5.- **Aptitudes y habilidades.** Capacidad de la persona para llevar a cabo un determinado tipo de actividad; por ejemplo, razonamiento numérico, habilidad para hacer presentaciones, etc.

b) **Organización concreta:** Las competencias que exige cada organización dependerá de sus valores, su cultura, su misión y su estrategia; por ello aunque se encuentre una competencia con el mismo nombre en dos organizaciones distintas.

- c) Puesto de trabajo: Al igual que las organizaciones, no podemos suponer que una competencia aunque tenga el mismo nombre signifique lo mismo al ser exigida por dos puestos distintos.

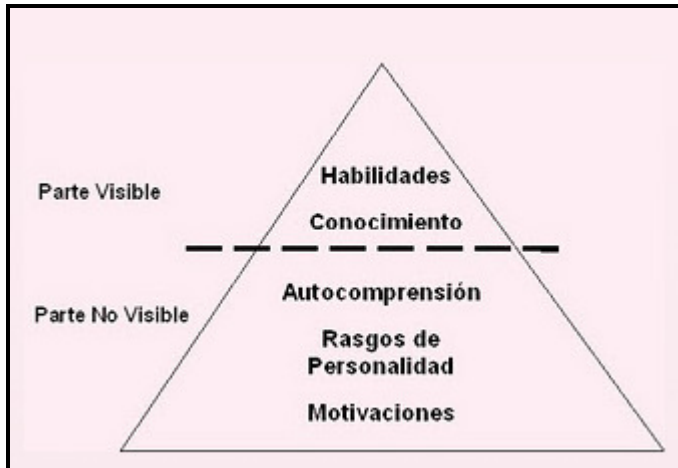
Mertens (1996) define una competencia como la capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado. Levy-Leboyer (1997) define a las competencias como comportamientos; algunas personas disponen mejor de ellas que otras, incluso son capaces de transformarlas y hacerlas más eficaces para una situación dada. Son comportamientos observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de evaluación. Esas personas aplican íntegramente sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y los conocimientos adquiridos. Las competencias son un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir mejor las misiones profesionales prefijadas.

La autora comenta que:

“las competencias individuales y competencias clave de la empresa están en estrecha relación: las competencias de la empresa están constituidas ante todo por la integración y la coordinación de las competencias individuales, al igual que, a otra escala, las competencias individuales representan una integración y una coordinación de savoir-faire, conocimientos y cualidades individuales. De ahí la importancia, para la empresa, de administrar bien su stock de competencias individuales, tanto actuales como potenciales.” (s.p)

3.2. Gestión de competencias y del conocimiento

El modelo del iceberg de Spencer y Spencer (1993), muestra dos grandes grupos de competencias: la fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles de detectar y luego desarrollar, como el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores y el núcleo mismo de la personalidad.

Figura 3.1. Modelo del Iceberg

Fuente: Spencer y Spencer (1993,s.p.).

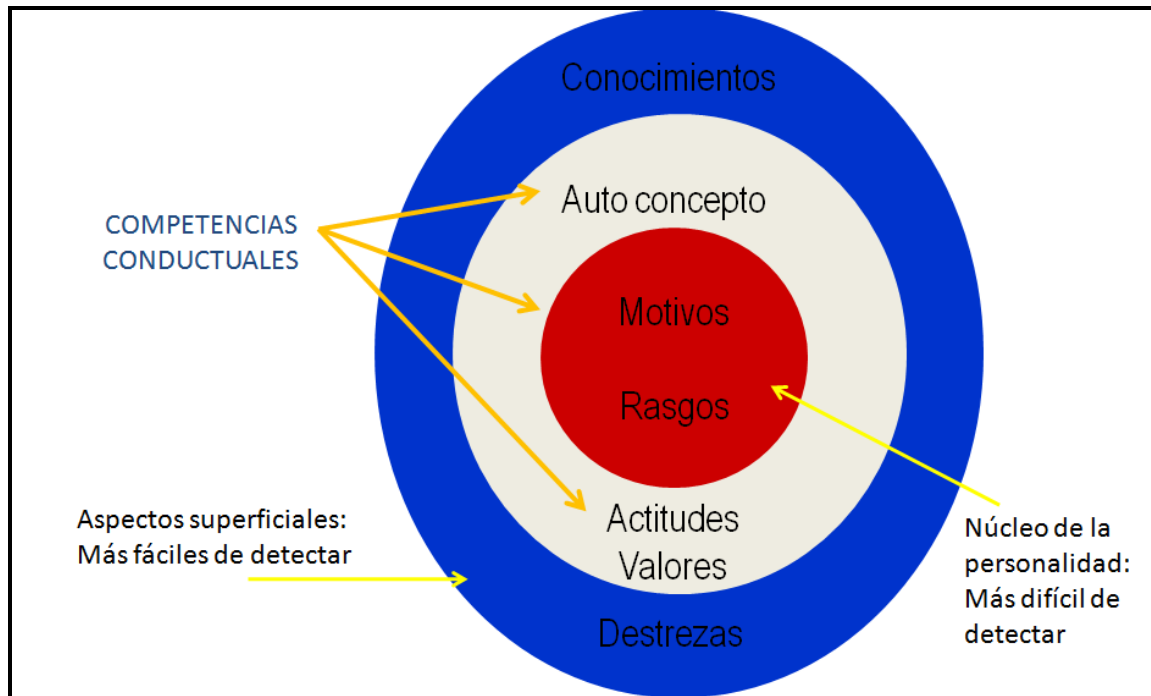
Muchas organizaciones seleccionan en base a conocimientos y habilidades y asumen que los nuevos empleados poseen la motivación fundamental y las características necesarias, o que estas competencias se pueden infundir posteriormente. Cuando debe ser al revés, las organizaciones necesitan seleccionar en base a competencias de motivación y características y enseñar el conocimiento y habilidades que se requieren para los puestos específicos.

Señala Alles (2002):”*Se le puede enseñar a un pavo a trepar un árbol, pero es más fácil contratar a una ardilla*”(s.p.). Las competencias son más importantes que las habilidades para predecir un desempeño superior. Lo que distingue a los que se desempeñan mejor es la motivación y las habilidades interpersonales.

Según su dificultad de detección Spencer y Spencer clasifica a las competencias que aparecen en la figura 3.2. con base en la mayor o menor dificultad de valoración y apreciación de las competencias según su tipo. En el centro del círculo se encuentra las competencias del núcleo de la personalidad por lo que son las más difíciles de detectar como los motivos y rasgos, y están dentro de las competencias conductuales. En el

círculo siguiente se encuentran el auto concepto, las actitudes y los valores, los cuales son un poco más fáciles de detectar y finalmente el círculo exterior que corresponde a los aspectos más superficiales y más fáciles de desarrollar y detectar como los conocimientos y destrezas.

Figura 3.2. Clasificación de competencias según su dificultad de detección



Fuente: Spencer y Spencer (1993, s.p.).

Según Pereda, Berrocal (2004) se han desarrollado listas de aptitudes y de rasgos de personalidad que permiten diferenciar a las personas entre sí, con el objeto de evaluar estos aspectos se hacen predicciones sobre el futuro rendimiento laboral de las personas. Sin embargo, esta forma de actuar plantea dos problemas: la aplicación de los test psicológicos, para evaluar aptitudes o rasgos de personalidad, produce resistencias en muchas personas, que, por un lado, piensan que se está invadiendo su intimidad; y no aprecian la relación entre las tareas que tienen que realizar en los tests y las que deberán llevar a cabo en su puesto de trabajo.

Buscando una mayor exactitud en las predicciones que se hacen sobre el rendimiento futuro de las personas en su trabajo y una mayor validez en las técnicas e instrumentos de evaluación, es como se llega a la adopción del concepto de competencia. Sin embargo la adopción del enfoque de competencias, no supone la ruptura y el olvido de los rasgos; más bien, todo lo contrario, ayuda a poner las cosas en su sitio. Así su nivel en inteligencia, aptitudes y sus rasgos de personalidad, determinarán la mayor o menor facilidad con que una persona puede llevar a cabo una determinada actividad, así como su potencial para aprender a realizar otras distintas.

Las evaluaciones psicométricas de la inteligencia, aptitudes, personalidad, actitudes, intereses, y motivaciones de las personas, no sólo se seguirán utilizando, sino que seguirán siendo muy importantes para tomar decisiones. La diferencia es que no solamente se apoyan en los resultados de un test para decidir sino que dichos resultados, sirven para saber con qué facilidad o si tiene la capacidad para poder actuar.

Le Boterf, Barzucchetti y Vincent (1993) afirman que las competencias se definen y enumeran dentro del contexto laboral en el que deben ponerse en práctica, por lo que una competencia no es un conocimiento, una habilidad o una actitud aisladas, sino la unión integrada de todos los componentes.

Las ventajas del enfoque de competencias son:

1. Facilita el uso de un lenguaje común en la empresa, ya que al hablar de comportamientos observables que permiten tener un buen rendimiento en el trabajo, es más fácil que la dirección de recursos humanos y el resto de la organización se pongan de acuerdo.
2. Enfoca los esfuerzos de todas las personas de la organización hacia los resultados.

3. Se utiliza como predictor del comportamiento futuro de la persona dentro de la empresa.

4. Facilita la comparación entre el perfil de exigencias del puesto y el perfil de competencias de las personas.

Las competencias se convierten en la base de la selección, formación retribución, planes de carrera, salud laboral, clima, etc. En definitiva permite trabajar de forma eficiente, tanto durante la fase de planificación, como durante la implantación de planes y en la evaluación de los resultados obtenidos.

Pereda y Berrocal (2004) concluye que la dirección deberá centrarse en describir las competencias que realmente necesita para conseguir sus objetivos. La adopción del enfoque de competencias no significa dejar de lado las evaluaciones psicométricas de los rasgos, aunque los resultados de las mismas se deben interpretar no como lo que la persona sabe hacer, sino como lo que la persona tiene potencial para hacer.

McClelland (1999) propone que la motivación humana es la base sobre la que se desarrolla la gestión por competencias. La cual proviene de tres importantes sistemas que gobiernan el comportamiento humano.

a) Los logros como motivación: Las personas con alta orientación al logro prefieren tener responsabilidad personal por el resultado. Hacer algo mejor implica algún estándar de comparación interno o externo y quizás es mejor concebido en términos de eficiencia.

b) El poder como motivación: Altos niveles de esta motivación están asociados con actividades competitivas y asertivas con un interés en obtener y preservar prestigio y reputación.

c) La pertenencia como motivación: Se deriva de la necesidad de estar con otros, pero no hay certeza de cuál es la causa natural del amor o el deseo de estar con otros como motivación. Lo que es importante de este estudio es que dichas motivaciones se combinan con otras características para determinar acción.

Daniel Goleman (1999) plantea que

“actualmente no solamente importan la preparación y la experiencia, sino cómo nos manejamos con nosotros mismos y con los demás. Esta norma se aplica cada vez más para decidir quién será contratado y quién no, a quién se retiene y a quién se deja ir, a quién se asciende y a quién se pasa por alto. La nueva medida da por sentado que tenemos suficiente capacidad intelectual y preparación técnica para desempeñarnos en el empleo; en cambio se concentra en ciertas cualidades personales, como la iniciativa y la empatía, la adaptabilidad y la persuasión.”(s.p)

Comenta el autor que la inteligencia emocional no significa dar rienda suelta a los sentimientos, por el contrario significa manejar los sentimientos de modo tal de expresarlos adecuadamente y con efectividad, permitiendo que las personas trabajen juntas sin roces en busca de una meta común.

Refiere Pereda et al. (2004) que el enfoque de competencias pretende conseguir que las personas sepan hacer lo que les exige su trabajo. Por lo tanto cada trabajador va a tomar decisiones sobre su trabajo, y para que mantenga sus niveles de eficacia y eficiencia se le debe formar en un proceso de aprendizaje a través del cual sea capaz de hacer algo que no sabía hacer antes, o capaz de hacerlo mejor que antes. Por lo tanto conocimiento no se refiere solo a datos, el conocimiento es algo más, es un conjunto de informaciones y de experiencias estructuradas, de valores y de información contextual que permite cambiar la forma de actuar del receptor. El conocimiento incluiría tanto el saber, como el saber hacer y el saber estar. Aunque los conocimientos de la personas solo serán un verdadero capital intelectual para la empresa si dejan de ser tácitos o secretos y pasan a ser explícitos y compartidos, porque la persona que dispone de conocimientos los pone a disposición del resto para ser desarrollados y ampliados. El

sistema de gestión del conocimiento sólo puede funcionar en una estructura abierta al cambio, participativa, con una cultura que favorezca la toma de decisiones por parte de todos los empleados y todo el proceso deberá comenzar por la dirección estratégica de la empresa, que tendrá que demostrar con sus acciones, no sólo que cree en el sistema, sino que está dispuesta a llevarlo adelante hasta el final. En definitiva, debe ser una organización donde se valoren las iniciativas adoptadas para solucionar los problemas de trabajo. Los objetivos de la selección de personal cambian, ya no es tan importante encontrar la persona adecuada para un puesto en concreto sino encontrar una persona con potencial para integrarse en la cultura de la empresa y asumir las responsabilidades que le correspondan en función de los objetivos fijados a su trabajo.

En los programas de formación, se dirige tanto a los aspectos técnicos y de actitud que será preciso impartir a todos los usuarios del sistema. Y será responsabilidad de la dirección de recursos humanos diseñar los programas de recompensas que reconozcan los méritos de los empleados en la utilización del sistema de gestión del conocimiento y las aportaciones que haga cada uno de ellos.

3.3. Evaluación del desempeño

Según Harvard Manage Mentor (2011) evaluar el desempeño es el proceso formal de revisión que se utiliza para evaluar y apoyar el desempeño de los empleados. Las evaluaciones formales del desempeño se realizan por lo menos una vez al año. Este proceso ayuda al empleado y al gerente a enfocarse en las metas y las expectativas de desempeño formales que pueden tener un efecto en el sueldo, los aumentos por mérito o el ascenso del empleado. Las sesiones de evaluación son una confirmación y formalización de la retroalimentación continua que debe ser parte de la relación de todo gerente con sus empleados. También son importantes porque:

- Comunican metas exigentes pero realistas a los subordinados directos, de manera que sea posible alcanzarlas.
- Pueden aumentar la productividad al proporcionar retroalimentación oportuna a los empleados.
- Ayudan a la organización a tomar decisiones válidas respecto a los sueldos, el desarrollo y los ascensos.
- Proporcionan protección contra demandas legales que puedan entablar los empleados que han sido despedidos, descendidos de categoría o a quienes se les haya negado un aumento por mérito.

Alles (2007) explica que cuando se implementa un esquema de gestión por competencias, las empresas se pueden preguntar: ¿Cómo están mis demás colaboradores en relación a las competencias definidas? ¿Las cubren? ¿Deberé reemplazarlos? ¿Es posible capacitarlos o entrenarlos? Muchas de estas preguntas sólo se pueden responder si la empresa realiza evaluaciones por competencias o evaluaciones de potencial por competencias. Eso no significa que va a cambiar a sus colaboradores si el resultado no es el esperado. Simplemente sabrá qué debe hacer, entrenar, cambiar de puesto o cómo desarrollar en el futuro a su personal.

Entre las decisiones que tiene que tomar con los resultados de las evaluaciones de desempeño están:

Los planes de carrera y sucesión: Estos planes deben combinar los requerimientos de conocimientos y habilidades específicas con las competencias conductuales requeridas. Para los planes de sucesión las competencias deben ser analizadas con

relación al individuo y a lo requerido por el puesto al cual se prevé promoverlo en el futuro.

La capacitación y entrenamiento: A partir de las evaluaciones por competencias se define cuales son los posibles caminos para poder entrenar. Si sólo se transmiten los conocimientos relacionados con una competencia, no es suficiente, se necesita lograr que la persona modifique comportamientos. La persona debe modificar comportamiento, lo cual implica cambios en sus competencias (características profundas de personalidad).

Un comportamiento es aquello que una persona hace o dice. Son observables en una acción que puede ser vista o una frase que puede ser escuchada. Ciertos comportamientos pueden ser inferidos a partir de un informe verbal o escrito. Los comportamientos hacen visibles las competencias y cómo las usamos.

Cuando se tienen las competencias para un puesto y no se tienen los conocimientos se pueden adquirir o pedir soporte a algún colaborador que los posea, pero si la persona que ocupa el puesto no tiene un alto desarrollo de competencias requeridas para un buen desempeño, entonces se debe trabajar en cómo desarrollar el talento necesario (competencias) para mejorarlo. Para ello se debe analizar el grado que cada persona posee de cada competencia, y una vez conocida la brecha entre el nivel requerido y el nivel existente se podrán realizar acciones para reducirla o eliminarla. La propuesta de Alles (2007) es dividir el talento requerido en partes (competencias), para poder tomar acciones concretas sobre las mismas. Lo importante es que cada empresa, en función de su realidad y considerando su propia misión y visión, pueda definir las competencias que mejor representen el sentir y las necesidades de esa organización en particular.

Se debe pensar en que trabajar con competencias significa un valor estratégico de la compañía, que aporta un valor añadido a su actividad. Los primeros pasos parten de la definición de la visión y la misión, y, a partir de estos conceptos, de los valores.

- Misión: el porqué de lo que hace la empresa, la razón de ser de la organización, su propósito.
- Visión: la imagen del futuro deseado por la organización.
- Valores: los que representan el sentir de la organización, sus objetivos y prioridades estratégicas. Los valores serán los conductores que guiarán a esa organización en el cumplimiento de la misión y la visión fijadas.

Los valores de una empresa serán aquellos que, permitiéndole cumplir con la visión y la misión, representen las cualidades susceptibles de adhesión, consideración y respeto por parte de toda la organización. Los nombres de los valores y las competencias cardinales o centrales pueden ser idénticos. Las competencias cardinales son aquellas que son tan relevantes que una empresa u organización desea que todo su personal las posea y desarrolle. Una vez definidas las competencias generales es posible determinar las específicas para cada puesto. Pueden coincidir o ser diferentes (complementarias); no pueden ser contradictorias entre sí.

3.4. Herramientas estratégicas de selección, retención y evaluación en la organización

Chiavenato (2001) comenta que para la ciencia de la administración de empresas, se denomina recursos humanos (RH) al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización. Se le conoce así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización.

El objetivo básico es alinear las políticas de RH con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la fuerte competencia mundial. Es imprescindible resaltar que no se administran personas ni recursos humanos, sino que se administra con las personas viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales.

Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración de los recursos humanos, para lo cual se deben considerar conceptos tales como la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación y la cultura organizacional.

Para Carretta, Dalziel y Mitrani (1992), los complejos escenarios del fin de siglo dentro del mundo laboral requieren:

1. Identificar las características y las capacidades personales necesarias para enfrentar adecuadamente el actual contexto, cada vez más complejo y desafiante.
2. Planificar las organizaciones y los recursos humanos para satisfacer las necesidades de la empresa y de los individuos que en ella trabajan.
3. Adoptar sistemas de gestión y evaluación que contemplen valorar y premiar de un modo coherente a las personas.

Mateo y Valdano (1999) dicen en relación con el talento que el mejor lugar para un jugador, y para todo hombre en cualquier actividad, es aquel que descubre sus virtudes y disimula sus defectos. Por lo tanto la ubicación de una persona en el puesto más adecuado respecto de sus capacidades tiene una relación directa con su motivación. La

tendencia debe ser a que las personas ocupen los puestos de acuerdo con sus competencias.

Comenta Anselmo García Pineda, asesor externo de la Organización Internacional del Trabajo en el artículo *Motivación y psicología del mexicano* (noviembre 2010), que “*actualmente es mejor que un trabajador socialice su conocimiento; es decir, que convierta su habilidad en un conocimiento transferibles, para con ello invitar a buscar el cambio*”.(s.p)

Para Nadine Jolis (1998), las competencias se correlacionan entre sí y se dividen en:

- a) Competencias teóricas. Por ejemplo: conectar saber adquirido con la información.
- b) Competencias prácticas. Por ejemplo: traducir la información en acciones operativas o enriquecer procedimientos.
- c) Competencias sociales: Por ejemplo: lograr que trabaje un equipo.
- d) Competencias de conocimiento: (combinar y resolver). Por ejemplo: aportar innovaciones y creatividad, buscar nuevas soluciones. Las primeras tres convergen en la última.

El reconocimiento de las diferentes competencias tiene mucha importancia en la implementación de los procesos de recursos humanos.

Según Alles (2007) comúnmente el talento para tener éxito en determinados puestos de trabajo, se puede evidenciar mediante las competencias de manera que se pueda medir y desarrollar. La definición de talento según el diccionario de la Real Academia Española en su tercera acepción: “*son los dotes intelectuales, como ingenio, capacidad, prudencia, etc., que resplandecen en una persona*”(s.p). Por lo que encuentra un

sinónimo de competencia, la cual hace referencia a las características de personalidad, comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo, por lo que de gestión de talento es sinónimo de gestión de competencias. La definición de talento según la perspectiva de competencias se conforma por la sumatoria de los conocimientos y las competencias; sin embargo serán estas últimas las que determinarán un desempeño superior.

Jericó (2001) dice que “*el talento no es cuestión de cociente intelectual*”. El talento es igual a los resultados. Si no hay resultados no hay talento. Según la autora el talento está compuesto de tres variables: las capacidades, el compromiso, y la acción. Las tres son necesarias por igual para el talento.

Figura 3.3. Variables que componen el talento



Fuente: Jericó (2001, s.p.).

Las capacidades hacen referencia tanto a los conocimientos como a las habilidades. Lo importante no son tanto los conocimientos como la capacidad de aprender y desaprender lo conocido. El compromiso es necesariamente recíproco entre la empresa y

el trabajador. Para este último el compromiso es la motivación por pertenecer a una organización y aportar valor. Por último, la acción es necesaria para llegar a los resultados. En esta variable la rapidez es fundamental.

La autora comenta:

“las 500 empresas más admiradas del mundo según la revista Fortune consideran que la variable que más se correlaciona con el éxito empresarial es precisamente la capacidad de atraer, retener y desarrollar el talento, más que la solidez financiera, la innovación o la calidad de productos y servicios”
(s.p).

Pilar Jericó es muy clara en este asunto y aclara que el talento ha desplazado al capital y se ha convertido en el recurso escaso, independientemente del sector. Una de las leyes naturales del talento es que obtiene los mayores resultados a través de la interacción. Si la organización facilita la interacción, actuará como un efecto multiplicador. Si, por el contrario, en vez de facilitar; la limita no sólo la compañía no innovará, sino que además correrá el peligro de que sus profesionales con talento no encuentren alicientes en su trabajo, y disminuyan su compromiso. Continúa sugiriendo dos caminos:

1. Seleccionando profesionales con competencias acordes a lo que la empresa necesita.

2. Generando un entorno organizativo que cree valor profesional y que motive a los empleados a aportar y a continuar en la organización. Para ello se deberá trabajar en políticas de retención.

El modelo en sí apunta al desarrollo de competencias y se basa en tres subsistemas: selección, para que a partir de la puesta en marcha sólo ingresen personas que tengan las competencias deseadas; evaluación de desempeño, para conocer los grados de competencias de cada integrante de la organización; y el fundamental, el desarrollo de las mismas.

Alles (2007) menciona que la preocupación por cómo mejorar en materia de comportamientos es muy antigua. A fines del siglo XX y en el comienzo del siglo XXI, la literatura sobre administración busca caminos para el desarrollo de la personalidad en el ámbito de las organizaciones. Lo que marca la diferencia son aquellas cosas que nos hacen decir que una persona tiene talento en lo suyo, que se desempeña exitosamente o que tiene un performance superior; son elementos que, en todos los casos no se relacionan con los conocimientos sino con lo que denomina *soft*, la personalidad; para el presente trabajo, las competencias.

Continuando con las investigaciones más recientes en Buckingham et al. (2011) se encuentra que los psicólogos de la organización Gallup han investigado la naturaleza de los talentos humanos durante más de 30 años. Durante este tiempo, ha entrevistado a más de dos millones de personas en todas las ocupaciones imaginables con el objetivo de descubrir las razones de éxito. De todas estas entrevistas han surgido 34 patrones o talentos que constituyen la materia prima que en combinación con destrezas y conocimientos hacen que los individuos y las organizaciones a las que pertenecen puedan desarrollar todo su potencial posible. El talento y las fortalezas humanas son verdaderamente las máximas ventajas competitivas en un mercado global de muy intensa competencia. Se trata de una auténtica situación en la que todos ganan. Los individuos ganan porque para la mayoría de ellos el talento natural es su única posesión

significativa y todos los individuos sin excepción poseen talento. Las corporaciones se benefician porque al concentrarse en las fortalezas de sus empleados sus costos disminuyen significativamente mientras que aumentan notablemente sus niveles de productividad, crecimiento y rentabilidad.

Para ello es necesario manejar tres herramientas:

1.- Comprender cómo distinguir entre talento natural y cosas que puede aprender.

Los talentos son sus patrones de pensamiento, sentimiento o comportamiento que se repiten en forma natural. El conocimiento consta de los hechos y las lecciones aprendidas. Las destrezas son los pasos de una actividad. Estos tres elementos, talentos, conocimiento y destrezas, se combinan para crear sus fortalezas. Aunque todos los elementos son importantes para desarrollar fortalezas, el más importante es el talento.

Los talentos son innatos, mientras que las destrezas y el conocimiento se pueden adquirir por medio del aprendizaje y la práctica. Por ejemplo un vendedor puede aprender a describir las características de sus productos (conocimiento), hasta puede aprender a formular las preguntas abiertas acertadas para descubrir las necesidades de cada posible cliente (una destreza), pero jamás aprenderá a empujar a ese posible cliente a comprometerse justo en el momento preciso y de la manera correcta. Aunque en ocasiones es posible desarrollar una fortaleza sin adquirir el conocimiento y las destrezas pertinentes – hay vendedores natos con tanto talento de persuasión que pueden vender a pesar de tener un conocimiento limitado del producto- jamás es posible poseer una fortaleza sin el talento de base.

Por consiguiente, la clave para desarrollar una fortaleza real es identificar los talentos predominantes y a partir de ahí perfeccionarlos con el conocimiento y las destrezas.

2.- La segunda herramienta es un sistema para identificar sus talentos, que precisamente es la que pretende desarrollar este trabajo de investigación.

3.- Y la tercera es utilizar un lenguaje común para describir sus talentos.

Explica Buckingham y Clifton (2011) que la organización debe estar atenta para reconocer las señales que hablan de los talentos naturales de cada empleado, y así ubicar y desarrollar a cada persona de modo que sus talentos se transformen en fortalezas auténticas. Al cambiar la forma de seleccionar, evaluar, desarrollar y canalizar a su gente, esta organización revolucionaria debe desarrollar la totalidad de su empresa alrededor de las fortalezas de cada persona. Esta investigación se llevó a cabo por parte de la organización Gallup cuando hizo la pregunta siguiente a 198 000 empleados de 7 939 unidades de negocios de 36 compañías: En su trabajo, ¿tiene usted la oportunidad de hacer lo que mejor sabe hacer cada día?

Gallup ha venido realizando investigaciones durante los últimos treinta años para encontrar la mejor forma de aprovechar al máximo el potencial de una persona. El descubrimiento más significativo fue que la mayoría de las organizaciones se construyen alrededor de dos premisas equivocadas respecto de las personas:

1. Cada persona puede aprender a ser competente prácticamente en cualquier cosa
2. El mayor espacio que tiene una persona para crecer es en aquellos campos donde es más débil.

Mientras la organización continúe operando con base en estas premisas, jamás podrá aprovechar las fortalezas de cada uno de sus empleados. Si parte de las premisas correctas –la forma de seleccionar, evaluar, capacitar y desarrollar a su gente – saldrá bien. Las dos premisas correctas son:

1. Los talentos de cada persona son permanentes y únicos.

2. El mayor potencial que tiene una persona para crecer está en aquellos campos donde sus fortalezas son mayores.

Estas dos premisas son la base de todo. Explican por qué buscan el talento en cada función, por qué se concentran en el desempeño de la gente frente a los resultados esperados, por qué dedican la mayoría de su tiempo a los mejores.

3.4.1. Selección y test psicológicos

Chiavenato (2001) define la selección de personal como la primera cuestión que en relación con el personal se le plantea a la empresa. El proceso de selección de personal es aquel en el que se decide si se contratará o no a los candidatos encontrados en la búsqueda realizada previamente. Esta selección tiene distintos pasos:

- Determinar si el candidato cumple con las competencias mínimas predeterminadas para el puesto de trabajo.
- Evaluar las competencias relativas de los candidatos que pasaron la etapa anterior, por medio de evaluaciones técnicas y psicológicas.
- Asignar un puntaje a las evaluaciones efectuadas en el punto anterior.
- En función del puntaje, decidir a quién se le ofrecerá el puesto.

Cuando se planifica este proceso se debe tener en cuenta la importancia de la confiabilidad en los instrumentos de medición de las capacidades de los posibles candidatos, como los títulos obtenidos, la trayectoria laboral, entrevistas, etc. Así como también la validación entre los resultados de las evaluaciones a las cuales se les asignó un puntaje y la habilidad concreta para hacer el trabajo. Para realizar el proceso de selección de personal se deben diseñar distintas pruebas y tests confiables donde el postulante demuestre si es capaz de realizar el trabajo. A su vez, estos instrumentos

deben validarse en cuanto a los contenidos de conocimientos que los postulantes deben tener y en cuanto a la práctica, en la aplicación de esos contenidos. De esta forma se puede resaltar que no es posible que un método de selección sea válido si no es confiable.

Refiere Alles (2007) que para seleccionar por competencias primero deberán confeccionarse los perfiles y las descripciones de puestos por competencias. A partir del perfil, el puesto a cubrir tendrá competencias derivadas del conocimiento y las derivadas de las conductas. El proceso de descripción de puestos es la piedra fundamental, ya que a partir de esta es posible implementar todos los demás procesos de recursos humanos.

Comenta Zayas y Santana (2009) que a lo largo de la historia del proceso de selección de personal, junto al empleo de los métodos y técnicas tradicionalmente empleados en las ciencias sociales y en especial en la psicología, se han desarrollado métodos, procedimientos y técnicas particulares con esa finalidad. Gunnigle, P. et al. (1997) plantean que las técnicas más usadas en la actualidad en los procesos de selección de personal son en primer lugar las muestras de trabajo, seguido por los paneles de entrevista y las entrevistas individuales. Otros autores plantean como técnicas con mayor validez los centros de evaluación, las muestras de trabajo y las evaluaciones de los compañeros de trabajo.

Entre los principales métodos, técnicas e instrumentos empleados en la metodología propuesta en el estudio del hombre en sus diferentes dimensiones, con la finalidad de lograr una valoración integrada del mismo, se encuentran los tests, como técnicas psicológicas por excelencia empleadas tradicionalmente en el proceso de selección de

personal, el surgimiento y auge de las mismas está muy ligado a la necesidad de seleccionar personas en correspondencia con el desarrollo de determinadas actividades.

Anastasi, A. (1970) define los tests psicológicos como “*una medida objetiva y tipificada de una muestra de conducta*”, de ahí que le son inherentes los requisitos de objetividad, confiabilidad, y validez. Se clasifican en tests de desarrollo intelectual general; tests de aptitudes y dentro de ellos: los tests de aptitudes múltiples, tests de aptitudes especiales, tests educacionales y ocupacionales, y los tests de personalidad.

Milkovich G. y Boudreau, J. (1994) plantean:

“Uno de los hallazgos más importantes y de mayor aceptación en las investigaciones psicológicas recientes, es que al parecer las pruebas de ‘capacidad cognoscitiva’ son precedentes válidos para una gran variedad de puestos de trabajo diferentes. Las pruebas de personalidad y aptitudes proporcionan información muy valiosa para cierto tipo de puestos bien definidos, como son los de vendedor, comprador y trabajador de la producción rutinaria. Solo las compañías más importantes pueden incurrir en el gasto de formular y realizar pruebas aplicables al puesto determinado. La calificación de las personas basada en la experiencia, en las características evidentes de la personalidad, seguirá en vigor como tarea importante administrativa durante mucho tiempo.”

Cowling, A. y James, P. (1997) plantean:

“Una vez más, hay que adoptar una perspectiva gerencial pragmática. ¿Los tests de personalidad funcionan? Hay algunos que sí sirven, hasta cierto punto, y si los aplican solo individuos cuidadosamente seleccionados y capacitados. Ciertos tests que producen organizaciones prestigiadas, miden con cierto rasgo de consistencia algunos rasgos de la personalidad, existen pruebas de que varios de esos rasgos de la personalidad correlacionan con el desempeño exitoso en el trabajo. Sin embargo, estas correlaciones son decepcionantemente pequeñas” y añaden:
“De los test de personalidad más confiables y que se aplican con mayor frecuencia en el Reino Unido fueron creados por conocidos psicólogos ocupacionales, Cattell, Saville y Holdsworth. La prueba de Cattell se conoce como la prueba 16PF, porque su propósito es medir factores de personalidad útiles para perfilar un individuo.”

Zayas y Santana (2009) menciona que entre los principales factores a tener en cuenta en la selección, aplicación, y calificación de estas técnicas, se encuentra la valoración de los principios teóricos de construcción, qué pretenden medir y qué información podemos lograr de ellas en función de nuestros objetivos, así como lograr la

total comprensión del candidato de lo que debe hacer en la prueba. Muchos resultados negativos en los tests están dados por la no comprensión de las instrucciones o por bloqueo afectivo, de ahí que debe crearse una atmósfera de confianza en la realización de los exámenes. Estas son manifestaciones que el seleccionador debe atender y valorar, así como la rapidez en la comprensión de la tarea, el grado de nerviosismo y ansiedad.

Otro elemento a tener en cuenta es la motivación al realizar las pruebas, generalmente el sujeto se muestra interesado en el empleo ofertado, e incluso hay que tener cuidado en las pruebas autovalorativas pues tiende a mostrar marcadamente los aspectos positivos que le permitan obtenerlo. Se debe enfatizar, además, en la necesidad de valorar cualitativamente los resultados de los tests, y utilizar las normas no con un carácter totalitario sino más bien organizativo y comparativo. En las mismas deben emplearse criterios de validez de contenido y a partir de ahí introducirse en los elementos estadísticos y de validez predictiva, valorar los resultados como tendencias, y utilizar las normas y resultados no sólo a partir de la distribución estadística de una población determinada y su comparación entre ellos, sino también valorando casuísticamente la cantidad y la cualidad de los items que debe responder un sujeto para ser ubicado en una categoría determinada. Se recomienda su empleo cuando se necesita recoger de forma masiva información rápida sobre el sujeto, pero debe ser cruzada y comprobada con el empleo de otros métodos, técnicas e instrumentos.

3.4.2. Retención

Según el material publicado en *Harvard Mentor* (2011), la palabra retención se refiere a la capacidad de la empresa de conservar a los empleados talentosos, personas que ayudan a su organización a permanecer competitiva en un mundo de rápidos cambios.

Retener a los buenos empleados es el componente más esencial para el éxito de los negocios en el mundo actual. Son las personas (no las máquinas ni los activos financieros) las que adquieren, acumulan y utilizan el conocimiento del cual dependen las empresas para sobrevivir y tener éxito en tiempos en que el cambio es cada vez más rápido.

Algunas estadísticas recientes en revelan la importancia del tema de la retención de empleados, donde el 33% de los empleados (uno de cada tres) está en alto riesgo, es decir, no están comprometidos con su actual empleador y no planean quedarse los próximos dos años. Cerca del 39% (cuatro de cada diez) se siente atrapado; no están comprometidos con la organización, pero actualmente planean quedarse los próximos dos años. Sólo el 24% (aproximadamente uno de cada cuatro) es leal; están comprometidos con la organización y planean quedarse al menos dos años más.

Figura 3.4. Compromiso de sus empleados



Fuente: Hudson Institute/Walker Information, “Commitment in the Workplace: The 1999 Employee Relationship Report Benchmark Study”.

La retención no significa que todos los empleados deban quedarse para siempre, sino mantener a los buenos empleados durante la cantidad de tiempo más adecuada para su función o nivel particular. La retención no significa continuar invirtiendo en personas que, por alguna razón, no contribuyen positivamente a la empresa.

La importancia de la retención también puede variar mucho de una cultura a otra. Por ejemplo, en algunos países, los empleados tienden a permanecer en una empresa toda su vida profesional, mientras que en otros, se cambian frecuentemente de una empresa a otra, según las oportunidades disponibles y sus intereses y prioridades.

En las culturas en las cuales se supone que las personas pueden cambiar libremente de trabajo, las principales motivaciones para quedarse son:

- Orgullo por su organización: las personas quieren trabajar para empresas bien administradas, encabezadas por líderes capacitados e ingeniosos, es decir, gerentes de nivel superior que tengan una visión clara del futuro de la empresa, que puedan diseñar estrategias poderosas para el éxito y que puedan motivar a otros a hacer realidad esa visión.
- Supervisor compatible: aun más importante es la relación inmediata de los empleados con su supervisor. Las personas pueden permanecer tan sólo por el hecho de trabajar para una persona específica que los apoye.
- Compensación: las personas también quieren trabajar para empresas que les ofrezcan compensaciones justas. Esto incluye no sólo sueldos y beneficios competitivos, sino que también compensaciones intangibles en forma de oportunidades de aprender, de crecer y de realizarse.
- Afiliación: la oportunidad de trabajar con colegas respetados y compatibles es otro elemento que muchas personas consideran esencial.
- Trabajo significativo: finalmente, las personas pueden querer trabajar para empresas que les permitan hacer tipos de trabajo que satisfagan sus intereses más

profundos y apasionados. El trabajo satisfactorio y estimulante nos vuelve a todos más productivos.

En la actualidad, el mundo de los negocios es cada vez más competitivo, y la retención constituye una herramienta fundamental para cualquier empresa. Existen tres razones:

1. La importancia cada vez mayor del capital intelectual
2. El costo de la rotación de personal
3. El impacto de la retención sobre la satisfacción del cliente y su rentabilidad

Durante la era industrial, los activos físicos de una empresa, como la maquinaria, las plantas e, incluso, la tierra, determinaban la fuerza con que podía competir. En la actualidad, en la era del conocimiento, el capital intelectual define la ventaja competitiva de una empresa. El capital intelectual es el conocimiento y destrezas únicas que posee la fuerza laboral de una empresa. Hoy en día, las empresas actuales ganan con ideas nuevas e innovadoras, y productos y servicios de primera categoría, todos los cuales se originan en el conocimiento y las destrezas de los empleados.

El costo de la rotación de personal implica mucho más que sólo dinero perdido en capacitación. Cada vez que su empresa pierde a un trabajador valioso e intenta reemplazarlo, también puede incurrir en los siguientes costos: gastos en búsqueda, gastos en entrevistas directas (tarifas aéreas, hoteles, comidas, etc.), tiempo de gerentes y miembros del equipo invertido en entrevistas, trabajo interrumpido hasta contratar y capacitar a un reemplazante, sobrecarga para los equipos, incluidas las horas extraordinarias, para realizar el trabajo durante la selección y capacitación de reemplazantes, baja productividad inicial del nuevo empleado (generalmente seis a doce meses), posible pérdida de clientes, contratos o negocios y finalmente posible pérdida

de otros empleados (el conocido efecto dominó, en el cual la partida de un empleado produce otras renunciadas).

Probablemente le cueste a la empresa, como mínimo en términos monetarios, el doble del sueldo anual del empleado que partió. Perder a un buen empleado implica además pagar otro precio: la erosión de la satisfacción del cliente y, a la larga, su rentabilidad. Mientras más tiempo permanezcan los empleados en su empresa, más conocerán a los clientes de la empresa (o a los clientes internos): sus problemas o necesidades especiales y maneras únicas de ganar su lealtad. Los clientes también llegan a conocer a los empleados de primera línea y aprecian escuchar una voz familiar o ver un rostro conocido cada vez que hacen negocios con su empresa.

Si dichos empleados conocidos se van, puede que los clientes no obtengan la misma calidad de servicio a la que están acostumbrados. Si, como resultado de ello, ya no están satisfechos, se cambiarán a otras empresas. Y, si perder empleados puede resultar costoso, también lo puede ser perder clientes. Las estadísticas tras estas tendencias son sorprendentes la mayoría de las empresas pierde a la mitad de sus empleados en un plazo de tres a cuatro años, y a la mitad de sus clientes en un plazo de cinco.

Mantener a los empleados valiosos es un gran desafío. Esto depende de las condiciones demográficas, las tendencias económicas, las expectativas culturales y los trastornos en el mundo laboral. Las repercusiones de estas tendencias son una disminución abrupta de los trabajadores calificados y una competencia cada vez mayor entre las empresas por reclutar y retener a ese tipo de empleados que estén disponibles.

3.4.3. Contratación correcta: el primer paso para la retención

Continuando con lo publicado en el curso de Harvard Mentor (2011), contratar a las personas correctas puede ahorrar dinero, esfuerzo y tiempo que se puede invertir en

tratar de retener a los buenos empleados. La clave para contratar es escoger a personas que se sientan profunda y apasionadamente interesadas en el tipo de actividad que el trabajo en cuestión implica.

El interés profundo de las personas en los negocios se expresa a través de distintos intereses de trabajo básicos, los cuales se agrupan en tres categorías principales: aplicación de la pericia, trabajar con personas y control e influencia. Contratar principalmente según los intereses es mucho más eficaz que contratar según las destrezas, valores e, incluso, las actitudes, por varias razones un trabajo que satisface los intereses más profundos de alguien seguirá llamando su atención e inspirando su desempeño y logros; una persona puede ser buena en cierto trabajo, es decir, posee destrezas adecuadas, pero si el trabajo no le permite expresar sus intereses básicos, no estará contenta durante mucho tiempo; es mucho más sencillo ayudar a alguien a adquirir o fortalecer destrezas que hacer que esa persona sienta una pasión perdurable por su trabajo.

Es cierto que las destrezas cumplen una importante función al momento de relacionar a la persona indicada con el trabajo correspondiente, y que los nuevos empleados deben contar con la medida suficiente de antecedentes, experiencia y capacidades adecuadas para llegar a desempeñarse bien con la rapidez necesaria. Sin embargo, una perfecta correspondencia de intereses, más que la perfecta correspondencia de destrezas, aumentará la probabilidad de que el empleado se quede en la empresa.

Según el artículo de Erickson y Gratton (2007), *qué significa trabajar aquí*; toda empresa necesita una experiencia distintiva que la diferencie del resto. Al comunicar explícitamente qué es lo que hace única a su empresa, se puede mejorar drásticamente el

desempeño y el compromiso de sus empleados. Lo que realmente distingue a las mejores empresas es su capacidad para atraer y retener a las personas correctas: empleados que se entusiasman con lo que hacen y con el entorno en el que operan. Es más probable que esas personas se comprometan profundamente con su trabajo, y es menos probable que se marchen en busca de salarios o beneficios ligeramente superiores. No encontrará ni retendrá a esos individuos simplemente imitando las mejores prácticas o las iniciativas de gestión del talento de otras empresas. La empresa debe ser capaz de comunicar a sus empleados nuevos y potenciales cómo es trabajar en su empresa, articulando los valores y atributos que hacen que trabajar en ella sea una experiencia única. Necesita brindar una experiencia distintiva que relate la historia correcta acerca de su empresa.

Para fomentar un profundo compromiso entre sus empleados, se necesita una comprensión cabal de los tipos de personas que serán productivas en su organización en el largo plazo. ¿Qué tipo de habilidades deberían tener? ¿Cuáles deberían ser sus actitudes frente al trabajo? Una experiencia distintiva bien definida y bien comunicada, que transmita a los empleados potenciales y refuerce para los empleados actuales los atributos y valores de la organización. Una experiencia coherente para los empleados, donde ninguno de los elementos ambientales de su empresa dé una idea errónea de cómo es realmente trabajar en ella.

Menciona Fernández-Aráoz, Groysberg y Nohria (2009) en el artículo *La guía definitiva para reclutar en tiempos buenos y malos*, como la mayoría de las empresas globales se está topando con problemas de personal en los mercados emergentes y también le está costando encontrar ejecutivos jóvenes y talentosos para reemplazar a los jubilados *baby boomers* en EE.UU. Estos problemas se agudizarán aun más, debido a que las actuales prácticas de reclutamiento son incoherentes en el mejor de los casos e

ineficaces en el peor de ellos. E incluso cuando las empresas encuentran a las personas adecuadas, les cuesta retenerlas. Propone siete pasos que cubren el espectro del reclutamiento en su totalidad: anticipar la necesidad de contratar a nuevos empleados, especificar el trabajo, desarrollar una reserva de candidatos, evaluarlos, cerrar el trato, integrar al recién llegado y revisar la eficacia del proceso de contratación.

La mayoría de las empresas reacciona a las situaciones de contratación como si fueran emergencias, lo que podría explicar por qué tantas lo hacen tan mal. En una encuesta realizada a 50 CEO de compañías globales junto con un grupo de consultores de búsqueda de ejecutivos que clasificaron a alrededor de 500 empresas, se encontró que las prácticas de contratación eran sorprendentemente ambiguas: los encuestados dependían fuertemente de sus preferencias personales subjetivas o de tradiciones organizacionales, en su mayor parte no cuestionadas y a menudo basadas en supuestos falsos. Los ejecutivos que se encuestaron tenían opiniones muy divergentes respecto de cuáles son los atributos deseables de los empleados recién contratados. Estaban notoriamente en desacuerdo respecto de si era mejor contratar a personas de dentro o de fuera de la firma, respecto de quién debería participar en el proceso de reclutamiento, sobre cuáles eran las mejores herramientas de evaluación y acerca de cuáles eran las claves para una contratación y retención exitosas.

Además, 43% de los consultores de búsqueda de ejecutivos señaló que sus empresas clientes consideraban que el número de años de experiencia laboral pertinente era una de las principales razones para contratar a un candidato en particular, mientras que sólo 24% otorgó una importancia similar a la capacidad de colaborar en equipos y un alarmanamente pequeño 11% consideraba la voluntad de un candidato para aprender cosas nuevas.

Una buena evaluación produce algo más que un buen candidato, ya que puede mejorar los resultados de la empresa, así como su valor de mercado de una manera muy significativa. Específicamente, una empresa puede aumentar sus utilidades anuales y el valor de mercado en aproximadamente un tercio mediante la generación y evaluación disciplinada.

3.4.4. Desarrollo de competencias

Peter Drucker (1995) habla de una economía en la que el conocimiento ha llegado a ser el verdadero capital y el primer recurso productor de riqueza está cambiando de modo espectacular y rápido los métodos de aprendizaje y de enseñanza, en parte como resultado de nuevos desarrollos teóricos sobre el proceso de comprender y aprender, y en parte por la nueva tecnología. Drucker plantea una relación muy interesante entre tener información y que esta se transforme en algo útil, que sólo se logra mediante un aprendizaje organizado, sistemático y con objetivos. Finalmente, habla del concepto de la sociedad del conocimiento que requiere que todos sus miembros aprendan a aprender. Es decir en ocasiones un profesional debe desaprender para aprender lo nuevo.

Alles (2007) define desarrollo como las acciones tendientes a alcanzar el grado de madurez o perfección deseado en función del puesto de trabajo que la persona ocupa en el presente o se prevé que ocupará más adelante.

Levy-Leboyer (1997) plantea que el desarrollo de competencias es una actitud que debe adoptar quien quiera desarrollar sus competencias, actitud que puede ser compartida y reconocida como tal por la superioridad de la empresa. Se refiere a la voluntad de uno mismo de intentar concretar sus posibilidades de desarrollo y encontrar los medios que favorecerán este desarrollo. Es una actividad que se realiza en el transcurso mismo del trabajo y mediante este. La clave se basa en sacar partido de las

propias experiencias de la persona y que esta adopte una actitud crítica en cuanto a la manera como se perciben y se resuelven los problemas, y sea capaz de analizar sus propios comportamientos, identificar las fuentes de posibles problemas y finalmente saber aprovechar activamente dichas observaciones.

Lo ideal sería poseer una lista de competencias y a su lado una lista de las experiencias que permiten su desarrollo según Leby –Leboyer. Agrega que no se aprende a aprender escuchando las lecciones de un maestro; se hace reflexionando, uno mismo o con ayuda de un interlocutor competente, sobre las ocasiones en que uno ha adquirido competencias, sobre lo que ha aprendido y la manera como lo ha aprendido.

Sobre esto Levy-Leboyer comenta que aunque sean necesarias más investigaciones para validar los estilos de aprendizaje propios de cada persona, el hecho de tratar la adquisición de competencias a partir de experiencias concretas como un proceso permite distinguir perfectamente la fase que consiste en reunir informaciones y al que consiste en tratarlas. Ello ayuda a comprender por qué la experiencia misma no basta para construir competencias y a justificar el papel de las condiciones empresariales y las diferencias individuales.

Kolb (1984) habla sobre los pasos para lograr el aprendizaje en adultos, los cuales son:

- a) Conceptualización abstracta: una nueva idea o serie de instrucciones
- b) Experimentación activa: poner en práctica la idea o instrucciones.
- c) Experiencia concreta: retroalimentación sobre los efectos de los comportamientos de una experiencia en particular.
- d) Observación reflexiva: pensar acerca de lo sucedido, llegando a modificar ideas sobre cómo comportarse en el futuro.

Spencer y Spencer (1993) se basa en Kolb para formular su teoría sobre la motivación de la adquisición, la cual se resume:

- 1.- Modelo conceptual: Nuevo marco conceptual para pensar acerca de sus comportamientos.
- 2.-Autoevaluación: Recibir retroalimentación sobre cuánto de la competencia poseen y cómo se compara con el nivel que les dará lo que quieren en la vida.
- 3.- Práctica: Primero en actividades simuladas y luego en la vida real.
- 4.-Establecimiento de objetivos: planear el uso de la competencia en actividades importantes en sus vidas.
- 5.-Soporte social: Estar en un contexto socialmente seguro y de soporte en el cual aprender, experimentar y practicar nuevos pensamientos y comportamientos.

También Alles (2007) señala que existe la teoría del aprendizaje social donde sostiene que las personas adquieren habilidades interpersonales a partir del modelo de comportamiento de roles: observando e imitando a otras personas que demuestran exitosos comportamientos en una situación.

Peter Senge (1998) aporta el concepto de las organizaciones inteligentes donde la disciplina del aprendizaje comienza con el diálogo, la capacidad de sus miembros para suspender sus supuestos (modelos mentales), e ingresar en un auténtico pensamiento sistémico. El aprendizaje en equipo es el proceso de alinearse y desarrollar las capacidades un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean. Se construye sobre la disciplina de desarrollar una visión compartida. También se construye sobre el dominio personal, pues los equipos talentosos están constituido por los individuos talentosos.

3.4.5. Evaluación y desarrollo

Díaz y Arancibia (2002) enfatiza en que en las últimas décadas el tema de evaluar y desarrollar competencias ha sido discutido por varios autores, en el cual surgen dos tendencias:

- a) Promover el desarrollo de competencias con el fin de garantizar desempeños efectivos en ocupaciones en general.
- b) Promover mejoras en la productividad y las ventajas competitivas de la empresa, realizando un estudio comparativo de quienes obtienen altos niveles de desempeño con respecto a quienes logran un desempeño efectivo aceptable o promedio.

Comenta el autor que existen dos aproximaciones para determinar las competencias, una de ellas se basa en los resultados u outputs y la otra en los inputs que las personas o las organizaciones entregan.

Tabla 3.3.

Tipos de significados

<i>Tipologías de significado</i>			
	Individual	Corporativo	Propósito
Output	Estándares de Desempeño	Mejores prácticas	Objetivos basados en el desempeño (Entrenamiento)
Input	Conocimiento, Destreza y Habilidades	Fortalezas distintivas	Contenido de interés en el sujeto (Educación)

Fuente: Díaz y Arancibia (2002, s.p.)

Como se muestra en la tabla de tipos de significado la primera busca determinar las competencias de la organización que le permitirán lograr un desempeño superior. Las

preguntas a contestar refieren a las acciones realizadas para desarrollar la estrategia corporativa y al nivel de los resultados obtenidos. Esto es lo que se ha denominado mejores prácticas o desempeño benchmark. El núcleo de este enfoque son los atributos subyacentes de las personas. Las cuales son la parte más importante del modelo, en el sentido de determinar que conocimientos, destrezas, actitudes y otras habilidades necesita un individuo para lograr un resultado esperado, para lo que busca conocer quiénes son las personas de mejor desempeño y qué atributos los hacen mejores que otros.

La segunda aproximación basada en input, busca determinar las características subyacentes de la organización que la hacen ser superior a sus competidores. Donde las preguntas básicas serán ¿Qué atributos distintivos tenemos? Y ¿Cómo se mantienen y sustentan estos atributos?

Elegir el enfoque depende del contexto y necesidades del usuario. En trabajos complejos es mejor usar el enfoque basado en inputs y en trabajos más simples el enfoque de resultados será mejor. Finalmente el autor propone un modelo para desarrollar competencias distinto a la metodología tradicional. El cual está dirigido a estudiar en profundidad las competencias de las personas que ocupan los cargos clave de una empresa, en particular, de aquellos que más influyen en el proceso de generación de valor. Con la finalidad de aplicarlos tanto a procesos de selección como de desarrollo.

La metodología tradicional se basa en seleccionar una muestra ciega de sujetos de rendimiento y promedio, los cuales se entrevistan, y sus respuestas son codificadas de acuerdo a un diccionario de competencias. Las que definirán el perfil para el cargo clave. Y se procede a validar el modelo a través de consultas a expertos. Todo este proceso puede durar más de dos meses.

La metodología que propone el autor es más profunda, compleja y valiosa que el enfoque tradicional de rasgos, el cual se aplica a todos los ocupantes del puesto sin discriminar entre regulares o excelentes, o se hace una inferencia de las cualidades necesarias leyendo y reflexionando la descripción de cargos realizada.

La metodología es la siguiente:

1.- Identificar aquellos cargos que son de alto valor en relación a los planes estratégicos y a la estructura que llevará a cabo estos planes.

2.-Identificar los criterios o medidas que definen desempeño efectivo o superior en los puestos a ser estudiados. Los criterios ideales son medidas tales como ventas, ganancias, patentes o publicaciones. Y también evaluaciones de jefes, pares, subordinados y/o clientes. Lo que hace predecir resultados del trabajo.

Ambos son muy importantes para el modelo de competencia y se complementan.

3.- Los criterios y evaluaciones se usan para identificar un grupo claro de superestrellas y un grupo de rendidores promedio. En caso de que el propósito del estudio sea establecer niveles de competencia mínimo para el puesto (un punto de corte para contratar) también se puede identificar un tercer grupo con desempeño pobre.

La mejor manera de estar absolutamente seguro de haber identificado a los superestrellas es usar varios criterios y seleccionar sólo aquellas personas que tienen alto puntaje en todos los criterios. El verdadero super estrella es alguien que lo hace bien en todos los criterios duros, que además es bien percibido por los superiores y que es genuinamente respetado y apreciado por los colegas, subordinados y clientes.

Una regla de investigación de las competencias es siempre se aprende más de las super estrellas.

3.5. Organizaciones de alto desempeño

Refiere Quesada (2009) que organizaciones de alto desempeño son aquellas cuyas características sobresalientes las convierten en modelo a seguir, no solo se distinguen por sus resultados financieros superiores a la industria, sino también por el alineamiento estratégico de sus recursos humanos y una integración de aspectos tales como la calidad, los riesgos laborales y la responsabilidad con el ambiente. También se le reconoce por su responsabilidad social corporativa. Su característica principal es el alineamiento de toda la organización con su estrategia a todos los niveles de la empresa.

El Dr. Kaplan (1996) autor del Balanced Scorecard, propone una metodología para trasladar la estrategia hasta el nivel operativo, se refiere al recurso humano como un activo estratégico de alto desempeño. El alto desempeño sugiere que cada elemento del sistema de RH (la selección, las recompensas, la evaluación del desempeño, el desarrollo, etc.) está diseñado para maximizar la calidad del capital humano en la organización. Una organización que se desee transformar necesita primero tener claridad en qué tipo de empresa se desea convertir, esto es definir la visión de futuro para los próximos años. Adicionalmente debe plantear cual será la diferenciación que tendrá con respecto a empresas similares en algo que es valioso para sus clientes y convertirlo en una propuesta sobre la cual descansará su estrategia. Una vez que la empresa tiene clara su estrategia, debe identificar los procesos críticos en que se sustentará esa estrategia, de forma tal que pueda identificar que competencias, habilidades y destrezas nuevas tendrán que brindar al recurso humano, si desea convertir a este en el actor principal para lograr la estrategia.

Una empresa alineada y con una visión compartida, que se rige por valores, hace del cliente su razón de ser y entiende que la única forma que su estrategia sea llevada a

cabo, es por medio de su recurso humano. El valor de la empresa está en el desarrollo de sus activos intangibles como la única forma de diferenciarse en el mercado. Su sistema de recompensas soporta la estrategia y permanentemente se reinventa a sí misma.

Las organizaciones de alto desempeño proveen espacios para el desarrollo del potencial y a la realización del ser humano. Para mantener el alto desempeño dentro de las organizaciones, se debe mantener actualizada la visión de la empresa, vivir los valores y ser coherente entre lo que se predica y lo que se hace. Promueve el desarrollo de sus propios colaboradores, ayudándole a obtener las competencias necesarias para lograr sus resultados. Debe identificar los procesos estratégicos y definir los nuevos perfiles de puestos que se espera que cumplan con lo requerido. Una vez que establece la diferencia entre lo que tiene y lo que necesita, se trabaja en minimizar o eliminar la diferencia por medio de un plan de capacitación.

Menciona Olvera (2010) en *construya colaboradores de alto rendimiento* que la filosofía de la empresa, así como su misión y valores, debe ser lo que rijan la cultura organizacional, las actividades y los objetivos de trabajo de cada colaborador. La cultura organizacional es la que se forma de las conductas de los que colaboran en la empresa, y el trabajo como líderes de la organización consiste en desarrollar en ellos las características del personal de alto rendimiento como la orientación a resultados, toma de decisiones y autorregulación. Es necesario eliminar el reconocimiento hacia el esfuerzo más que por el resultado, y enseñar a trabajar por objetivos específicos, teniendo una idea clara de lo que se va a lograr y el resultado esperado, así como el tiempo en que será revisado, lo que brinda capacidad de actuar, organizar y desarrollar hábitos que se traduzcan en una responsabilidad compartida.

En el caso de ventas, para evaluar su contribución a la empresa de un vendedor, no es tan importante el número de llamadas, su gasto de combustible en visitar cliente, el número de clientes visitados sino más bien el cierre de ventas nuevas y el arraigo de los clientes actuales. Las demás solo son actividades implícitas a la labor comercial no la esencia de su puesto, por ello no se debe enfocar a medir estas actividades. En un esquema de resultados no importa que tenga que hacer lo imprescindible es el logro, solo se medirá el cumplimiento por avances y tendencias, supervisando su cumplimiento.

Como su nombre lo indica un alto rendimiento significa que son altamente efectivos, por consecuencia son gente que su rendimiento (rentabilidad) resulta elevada, por su propia capacidad de eliminar trabajo y presiones innecesarias y ofrecer sólo buenos resultados, por el contrario una persona que solo actúa en base a las solicitudes de un tercero, que no tiene una mira puesta en la cima, son cargas pesadas de llevar, pues requieren una mayor inversión de tiempo por parte del jefe quien deberá supervisarlos, restándole atención a su trabajo de estrategia y desarrollador, por ende detiene cambios importantes, genera decisiones postergadas y se convierte en un trabajo de baja rentabilidad. Es importante identificar los indicadores claves de su desempeño, implementarlos y cuantificarlos ya que lo que no es medible, simplemente no es mejorable.

En el artículo de Gaona (2011), *equipos de alto desempeño y sus características* se menciona que un equipo está compuesto por un número de personas facultadas y comprometidas con un propósito, dando cumplimiento a las metas grupales de una empresa, sociedad, etc. El objetivo de contar con un equipo de trabajo, es lograr una sinergia positiva de esfuerzo coordinado, logrando un nivel de desempeño mayor que la suma de aquellas contribuciones individuales. El alto potencial de los equipos de trabajo,

genera mayores resultados sin un incremento en las contribuciones.

Tipos de equipos:

- Solución de problemas: Los colaboradores que pertenecen a estos equipos comparten sus ideas, ofrecen sugerencias sobre la forma de mejorar los procesos y los métodos de trabajo.
- Equipos autodirigidos: Está conformado por un grupo de colaboradores, los cuales asumen las responsabilidades de sus supervisores. Por lo general, esto incluye la planeación y la programación del trabajo, el control colectivo sobre el ritmo de trabajo, la toma de decisiones operativas y ejecutar acciones sobre los problemas.
- Equipos interfuncionales: Esta conformado por un grupo de colaboradores del mismo nivel jerárquico pero de diferentes áreas de trabajo, que se reúnen para llevar a cabo una tarea.

Los equipos de alto desempeño requieren gente con la experiencia técnica, con habilidades de solución de problemas y toma de decisiones. Deben ser capaces de identificar oportunamente los problemas, generar inmediatamente alternativas, evaluarlas y ser capaces de tomar decisiones competentes. Es decir, los colaboradores de dicho equipo, deben saber escuchar, retroalimentar, buscar soluciones a conflictos y poseer otras habilidades interpersonales para ajustarse a diferentes roles en la organización.

Los colaboradores de estos equipos, de acuerdo a las necesidades del personal y de la organización, definen un propósito común, traduciéndolo en metas específicas, mensurables y realistas, proporcionando dirección y guía para el logro de los objetivos finales de las metas acordadas. Sin embargo, es muy importante tener presente siempre,

que estos equipos de alto desempeño, necesitan el liderazgo y la estructura para proporcionar el enfoque y la dirección.

Menciona Serrano (2010) en su artículo por internet, “Los Equipos de Alto Desempeño (EADs)” que los equipos que llegan a tener facultamiento (empowerment) tienen:

- Mayor autonomía y responsabilidad
- Capacidad de autogestión
- Libertad y creatividad
- Enriquecimiento de su trabajo, nuevos retos, nuevas prácticas
- Participación en proyectos estratégicos de la compañía, como puede ser el liderar el rediseño de procesos
- Incentivos con base en resultados
- Evaluación con base en las competencias laborales

Los equipos que llegan a este punto, tienen las características necesarias para convertirse en equipos de alto desempeño (EADs).

Características de los EADs

- La selección, promoción y entrenamiento se hacen por medio de los equipos con los cuales va a trabajar el nuevo empleado
- El entrenamiento consiste principalmente en que el nuevo empleado se adapte al clima de alta participación y dedicación al trabajo
- Las recompensas estimulan la competencia: Permiten flexibilidad en las asignaciones, las recompensas son en función de las habilidades que domine, no

por el contenido específico del puesto y son los mismos grupos quienes evalúan el desempeño de los miembros

- Carecen de inspección: La función tradicional de los inspectores de calidad desaparece. El Supervisor se convierte en consultor técnico de proceso y mediador cuando surgen conflictos entre los miembros del Equipo.
- La confianza entre la administración y los colaboradores es absoluta
- Se comparten la metas organizacionales
- La responsabilidad del éxito es compartida en las tareas, funciones y procesos
- Se aprende a convivir con los demás
- Existe aprendizaje continuo, ya que se introducen nuevos procesos, tecnologías y productos
- Mejora la comunicación interna ya que el trabajador es capaz de informar clara, comprensible y directamente sobre las técnicas y los requerimientos de la producción

En la tabla 3.5 se explica las aportaciones que se pueden observar en el colaborador para identificarla mejor.

Tabla 3.5

Beneficios de contar con equipos de alto desempeño

APORTACIÓN	SE OBSERVA QUE EL COLABORADOR...
Evolución positiva y auto-actualización	<ul style="list-style-type: none"> • Madura teniendo mayor confianza en sí mismo • Tolera con mayor entereza la frustración • Se siente auto-realizado dentro del trabajo que desempeña • Está al tanto de todas las innovaciones y modificaciones que se la hacen a su puesto • Mejora el facultamiento
Se mejora la motivación	<ul style="list-style-type: none"> • Se auto-motiva al tener que lograr metas individuales y de conjunto
Mejor actuación en el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Se esmera en entregar un producto bien hecho y a tiempo • Utiliza los procedimientos, reduciendo el desperdicio al mínimo • Observa que se puede trabajar con menos personal de operación (bajando sensiblemente los costos) • Aumenta la flexibilidad de los procesos • Consolida la cultura de participación
	<ul style="list-style-type: none"> • Está comprometido con su trabajo, por lo que no desea faltar • Aprende a convivir en paz con sus compañeros
Mejora la productividad	<ul style="list-style-type: none"> • Elimina los tiempos muertos por la alta responsabilidad que tiene cada uno con su tarea • Utilizará más y mejor la maquinaria, equipos y materiales, disminuyendo el personal de apoyo
Sentido de pertenencia	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentará su satisfacción del trabajo, ya que lo considerará como suyo, y no algo ajeno por lo cual le pagan
Estimula al individuo y al grupo	<ul style="list-style-type: none"> • Mostrará ser mejor ciudadano, con mayor desarrollo y respeto dentro de su comunidad, exigiendo que se respeten las medidas del bienestar común

Fuente: Serrano (2010) s.p.

Para desarrollar un equipo de alto desempeño debe hacer está orientado a tres acciones fundamentales:

1. Desarrollo del personal y estilo de liderazgo

- Nuevo estilo de supervisión, no dirigido al control de la gente, sino más bien a dar recursos, a facilitar, comunicar, planear y entrenar.
- Disminución de staff y niveles.
- Compartir el poder, propiciando la participación en la toma de decisiones
- Crear un entorno congruente con el enfoque.
- Entrenamiento en multi-habilidades y rotación de tareas (directas e indirectas)
- Ideales y valores compartidos para dar congruencia, dirección y unidad en la diversidad

2. Optimización de los procesos

- Operación de diferentes tipos de sistemas
- Pago por competencias (fijo y variable)
- Aprendizaje continuo
- La retroalimentación como elemento vital
- Especificación de las competencias mínimas necesarias para manejar los procesos

3. Creación continua de valor al cliente:

- Sentido de servicio: orientación al cliente (Interno y Externo)
- Flexibilidad: para responder al cambio

Gestionar las organizaciones como sistemas sociales que deben rediseñarse continuamente para adaptarse al cambio.

3.6. Empresas comercializadoras

Según el artículo *Para reclutar a los mejores vendedores* publicado en la revista *mujer ejecutiva* 2005, la integración de un equipo de ventas es una tarea que exige conocimientos, experiencia y visión para identificar, atraer y retener a los mejores vendedores. Solo habrá que recordar que los resultados de la fuerza de ventas no solo dependen de esto, sino también del entorno empresarial y de mercado.

Para la dirección es de suma importancia conocer cómo se integra un equipo de ventas que dé resultados ante todo y saber el momento de seleccionar a la gente que puede hacer la diferencia entre el éxito y el fracaso. Crear un equipo de ventas efectivo y eficaz es algo indispensable para lograr los objetivos comerciales y diferenciar a la empresa de la competencia. La meta es crear un sistema de dirección comercial para crear, organizar, dirigir, gestionar, motivar, evaluar y compensar a la fuerza de ventas; a esos colaboradores que con su talento, experiencia, valores, orden, coraje, compromiso y decisión pueden convertir en sí los no; a esa gente que se siente orgullosa de su marca y de su empresa; que valora y cuida a sus clientes pero sobre todo que encuentra su razón de ser en las ventas.

Explica Martha Rivera, profesora del área de Comercialización del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE), en el mencionado artículo, que en el proceso de integración de una fuerza de ventas los temas clave tienen que ver con el proceso de planeación y ejecución del equipo de vendedores. Cada una de estas etapas es decisiva en los resultados por lo que se pone a prueba todos los conocimientos,

experiencia y visión estratégica de la dirección. El primer paso consiste en establecer los objetivos comerciales, las políticas de ventas, la estrategia comercial y los presupuestos para el área, así como en el de las políticas de compensación y de los sistemas de supervisión para tener al equipo bajo control. En la segunda fase se encuentra la selección del personal idóneo, cómo se encuentran a los mejores vendedores y cómo lograr su lealtad al producto y a la organización. En este punto también se contempla el tema de capacitación. Y se pondrá a prueba el liderazgo, nivel de organización, creatividad, habilidades de comunicación y facilidad para trabajar en equipo para ejercer el máximo control sobre la fuerza de ventas.

Señala Jorge Alberto Pedroza, presidente de JPCRD Consulting, firma de consultoría en ventas y mercadotecnia en el artículo que la selección del personal es quizá la parte más delicada en la construcción de un equipo de ventas por la responsabilidad que tiene en el logro de los objetivos comerciales. *“Los mejores vendedores tienen trabajo.., difícilmente un buen vendedor está en la calle”*. Un buen vendedor lo último que necesita es buscar trabajo porque todos lo quieren en sus filas. ¿Qué buscan en él? Metas ambiciosas (en cuota de ventas y en ingresos), compromiso con la firma, con la marca y con los clientes, persistente, objetivo y en constante búsqueda de prospectos.

Refiere Martha Rivera que además el vendedor tenga un interés genuino por actualizarse:

“Un buen vendedor debe tener conocimientos: saber qué voy a vender y a quién se los voy a vender; debe tener habilidades para abordar al cliente, para cerrar una venta; y actitud, para que no se conforme con un estatus cómo y se disponga a salir todos los días al mercado”(s.p).

Por otra parte concluye el mencionado artículo que el sistema de remuneración o compensación de la fuerza de ventas debe diseñarse con un doble objetivo: dar a la gerencia el control necesario y dar a los vendedores los ingresos e incentivos suficientes para atraerlos y retenerlos en la organización. En México, el 65% de la compensación de los representantes de ventas es variable, mientras que en el resto de los países ronda el 40%, de ahí la importancia de que los programas de incentivos estén bien diseñados para que el representante de ventas pueda influir en los indicadores que van a determinar el monto del incentivo que reciba. En la supervisión y control el objetivo es reconocer sus avances, identificar su comportamiento en el mercado y con los clientes, corregir a tiempo prácticas nocivas y aumentar la productividad. *“En función de los resultados debe haber medidas de control, que viene del análisis de sus ventas, del análisis de costos y de evaluaciones de desempeño del personal”* , aclara la maestra Martha Rivera en el mencionado artículo. De esto modo se identifican sistemas de control cualitativos o cuantitativos para saber cuánto están rindiendo. En el primer grupo los indicadores son el número de visitas realizadas, clientes nuevos, clientes perdidos, cuota de ventas y gastos de venta; y en el segundo, la calificación del proceso de ventas, el uso del material de apoyo e interacción con clientes.

4. ESTUDIO DE CASO

El estudio de caso se llevó a cabo en la subsidiaria alemana que se encuentra en Querétaro dedicada a la comercialización de sistemas de aire comprimido. Durante el primer semestre del año 2011 se tuvo contacto con la dirección y la alta gerencia de la compañía para obtener la información y comentar los resultados de los análisis y resultados obtenidos. A continuación se presenta la situación de la organización antes de que se realizara la investigación, la descripción detallada de la información que se reunió, así como los hallazgos que se encontraron. Finalmente se proponen los escenarios para su implementación en la organización.

4.1. Situación de la organización

La empresa mantiene un alto nivel de desempeño mediante el logro de sus objetivos globales, su reporte a casa matriz es el más ejemplar de toda América, eso muestra el grado en el que se considera su rentabilidad. Por otra parte, como se comenta en la parte metodológica del capítulo dos, la organización cuenta con diversas certificaciones que la conciben como un lugar donde los colaboradores pueden lograr cualquier meta que se propongan, pues tienen los recursos y el apoyo necesario para hacerlo. Esto es reconocido a nivel nacional siendo una de las 100 mejores empresas para trabajar.

Para entrar en el tema señalo que la dirección de la empresa mide el desempeño de sus vendedores a través de indicadores que ha establecido para el logro de objetivos anuales. Los últimos resultados de ventas de 2010 y 2011 sacan a flote la pregunta del por qué el desempeño en su plantilla de vendedores no es el mismo, solamente cuatro personas han logrado sus objetivos. En este momento no se encuentran respuestas sobre que distingue a estos vendedores de los demás. Es necesario hacerse preguntas sobre los

indicadores actuales para resolver el problema planteado sobre el desempeño del personal y obtener un soporte para la toma de decisiones.

4.2. Análisis de la información

La búsqueda de la información se realizó directamente en la empresa, como punto de partida se tomaron los indicadores que ya existían, para tratar de identificar lo que distingue a los cuatro vendedores que lograron sus objetivos 2010. El análisis de la información se efectuó por medio de revisión documental.

4.2.1. Descripción actual del puesto de vendedor

Como primer punto se solicitó la descripción actual del puesto de vendedor. Dentro de la organización las descripciones de puesto definen las funciones del vendedor, la educación requerida, experiencia necesaria, conocimientos y competencias.

Figura 4.1. Descripción de puesto

QEM
Job Description

From:	Human Resources
Distribution list:	Human Resources, Sales, Employee
Organizational Unit:	Sales
Date:	April, 2010

Please provide the following information within the department, for which you are supervisor:
Subordinate Organizational Unit (OU)/Group/Department: Ventas / Sales.

Number of employees in this (OU)/Group/Department: 39

Job Title / Job Functions: Vendedor / Sales Representative.

1. Reporta a Gerente de Oficina / Reports to Branch Manager.
2. Responsable de aprender y seguir todos los procedimientos del Sistema de Calidad de la Empresa / Responsible for learning and following all procedures and work instructions for the company's quality system.
3. Responsable de alcanzar sus objetivos de ventas / Responsible for meeting his sales goals.
4. Revisa requerimientos, solicitudes y especificaciones de clientes para solicitar a ASISTENTE DE VENTAS la elaboración de cotizaciones. Es su responsabilidad asegurarse que las cotizaciones vayan completas y de acuerdo a lo establecido en las políticas de ventas. / Review requests and specifications from customers and asks SALES ASSISTANTS for quotations. It is his responsibility to make sure that all quotations are complete and follow all the guidelines of the sales department.
5. En el Sistema de Calidad de la empresa y la descripción de procesos, se indica la necesidad y el procedimiento de hacer estudios y análisis de aire comprimido de la situación actual y futura de los clientes y de documentar cada visita o intercambio de información con ellos. Es responsabilidad del vendedor el seguir estos lineamientos / In our quality system there are process descriptions where they state the need and the form to make studies and analysis of the current situation as well as any future changes of compressed air system of our customers. It is critical to key into the system any visit or exchange of information with the customer. It is the salesman responsibility to follow this guidelines.
6. Asesora a clientes y distribuidores que así lo requieran / Advice customers as well as distributors when it is needed.
7. Responsable de capturar en CRM información resultante de visitas, ventas o llamadas con clientes / Responsible for posting in CRM client's information.
8. Responsable de llevar su historial de ventas y cotejarlo constantemente con los números de la empresa / Responsible of tracking it sales record and comparing it with the company numbers.

- ✓ Funciones del Puesto
- ✓ Educación
- ✓ Experiencia
- ✓ Conocimientos
- ✓ Competencias

Fuente: Elaboración propia.

En base a esta descripción actualmente se realiza la búsqueda de los candidatos al puesto, su fecha de actualización es de abril 2010.

Figura 4.2. Competencias del puesto actual de vendedor

- En la descripción de puestos actual, la organización requiere las siguientes competencias para un vendedor:

Descripción de puesto
Franqueza / Confiabilidad
Orientación al cliente interno y externo
Iniciativa / Autonomía
Adaptabilidad/ Flexibilidad
Presentación de soluciones comerciales / Resolución de problemas comerciales
Capacidad de planificación y organización
Dinamismo / Energía
Orientación a resultados
Negociación
Comunicación
Aprendizaje continuo
Credibilidad técnica
Trabajo en equipo
Perseverancia
Construcción de relaciones de negocios

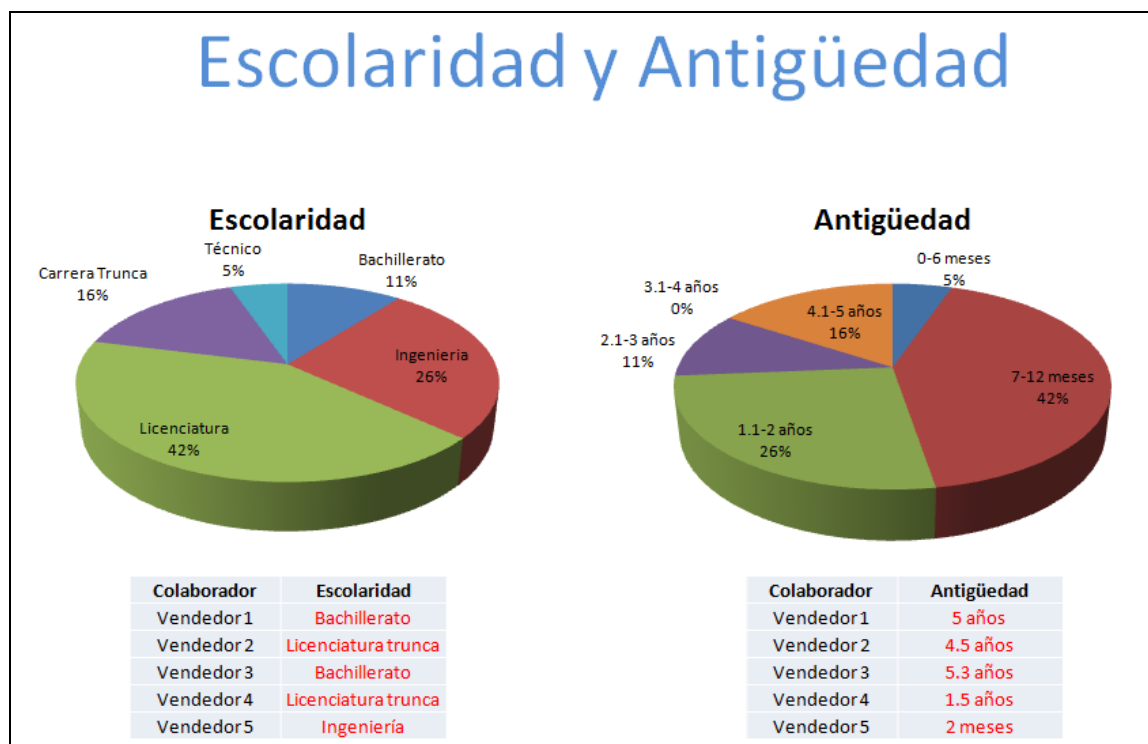
Fuente : Elaboración propia.

Dos puntos a resaltar, por un lado para determinar la formación académica o educativa, la empresa tiene un amplio rango de profesiones, incluso da la opción de tener la experiencia demostrable en el área. El otro punto es que tiene enlistada una serie de competencias que pretende encontrar en el personal, sin embargo no especifica qué nivel es el necesario de cada una de ellas ni se clasifican por tipo de competencia.

En cuanto al primer punto, se solicitó mayor información sobre la escolaridad y experiencia en la empresa (años trabajados) que tienen los empleados.

En resumen los resultados se muestran en la figura siguiente, en donde se observa que los cuatro seleccionados no cuentan con una carrera universitaria terminada y dos de ellos solo con un bachillerato. Además se revisó la más reciente contratación (vendedor cinco) quien tiene una licenciatura terminada.

Figura 4.3. Escolaridad y antigüedad de los vendedores



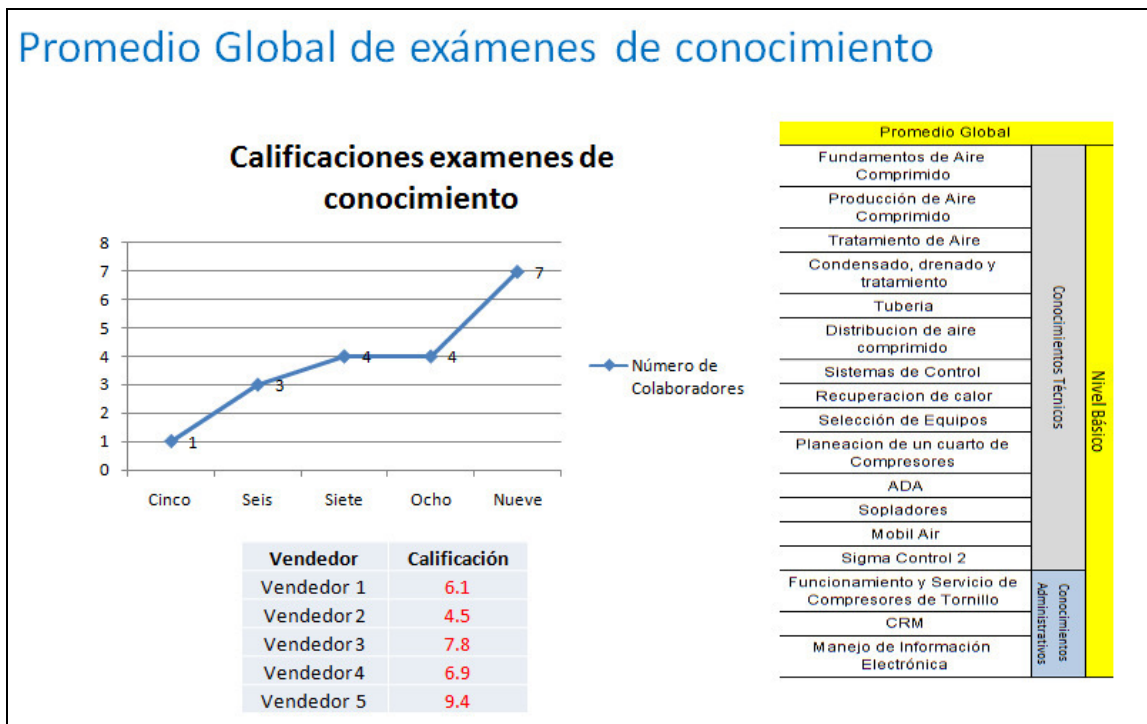
Fuente: Elaboración propia

Por lo que se puede notar que la escolaridad no influye necesariamente para ser un buen vendedor, en cambio la antigüedad en la empresa si puede ayudar a mejorar sus ventas.

4.2.2. Exámenes de conocimiento

La organización aplica anualmente exámenes de conocimiento a los vendedores, en los resultados obtenidos en el año 2010, se observa que las calificaciones de los vendedores 1 y 2 son muy bajas vs sus resultados obtenidos en el logro de objetivos. Y también se agrega solo para efectos de comparación un vendedor nuevo (5) el cual ha obtenido un puntaje mayor.

Figura 4.4. Promedio global de exámenes de conocimiento



Fuente: Elaboración propia.

Por lo que se puede distinguir, los vendedores que han destacado en su desempeño no obtienen calificaciones altas como parte de su perfil. Contrario a lo que se podría pensar por el nivel de experiencia y conocimiento en venta de compresores.

4.2.3. Evaluaciones de desempeño

La empresa aplica las evaluaciones de desempeño anualmente, la primera parte de la evaluación se refiere al alcance en porcentaje de sus objetivos anuales, los resultados representados en porcentajes alcanzados por los cuatro seleccionados son en general más altos del 100%.

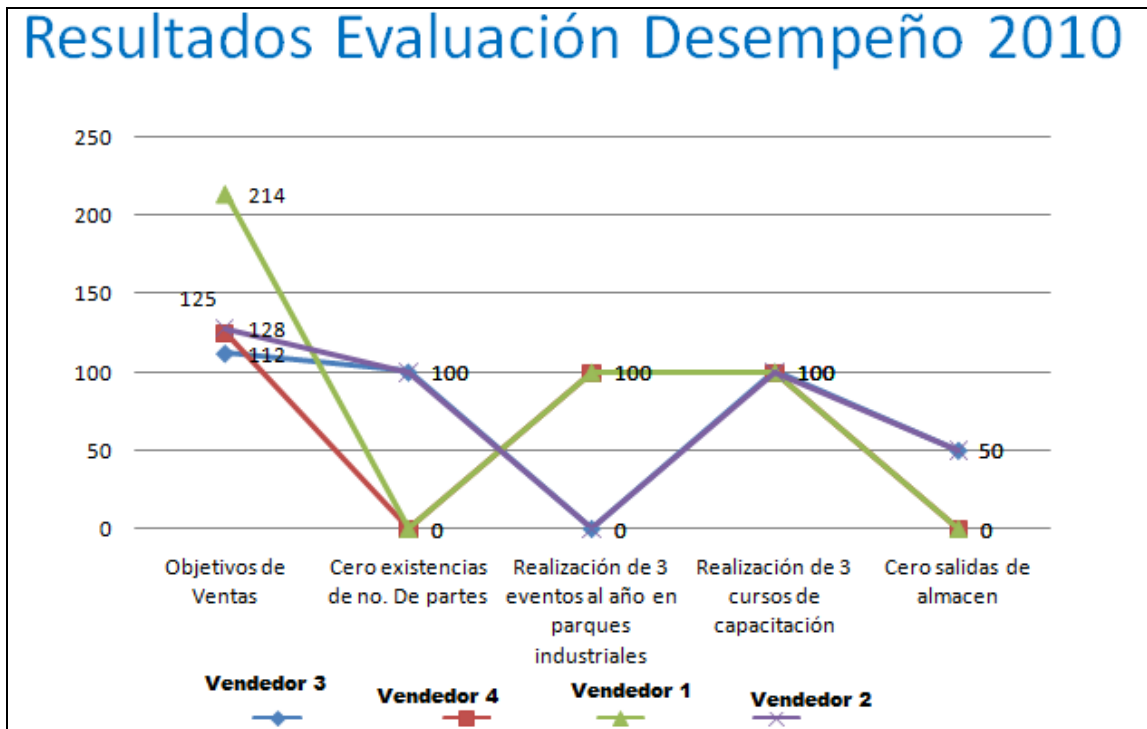
Figura 4.5. Resultados de evaluaciones de desempeño 2010

	Vendedor 1	Vendedor 2	Vendedor 3	Vendedor 4
Objetivos de Ventas	214	128	112	125
Cero existencias de no. De partes	NA	100	100	NA
Realización de 3 eventos al año en parques industriales	100	0	0	100
Realización de 3 cursos de capacitación	100	100	100	100
Cero salidas de almacén	NA	50	50	NA

Fuente: Elaboración Propia

Como se observa su porcentaje de cumplimiento en los objetivos referentes específicamente a ventas es mayor al 100%, existen otros objetivos como realización de eventos y cursos y existencias en inventarios, los cuales se refieren más a otras tareas que les solicita la empresa que cumplan para otros fines tales como capacitación y administración de mercancías.

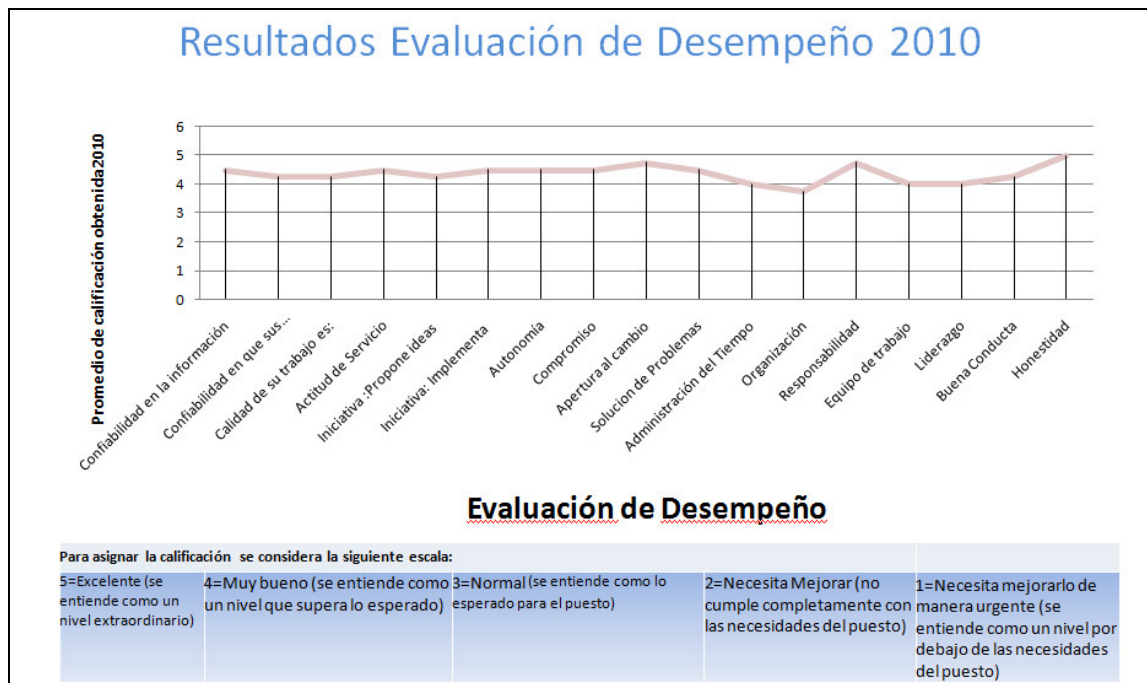
Figura 4.6. Porcentaje obtenido de resultados de evaluación de desempeño 2010



Fuente: Elaboración Propia

La segunda parte de la evaluación se refiere a la calificación de las competencias, en la que se puede observar una tendencia de calificación de 4 que significa que tienen un nivel que supera los resultados esperados y de 5 que se entiende como un nivel extraordinario. Estas evaluaciones son efectuadas por sus jefes directos por lo que la percepción de los cuatro vendedores es de buen desempeño.

Figura 4.7. Promedio de calificación obtenida en evaluación de competencias 2010

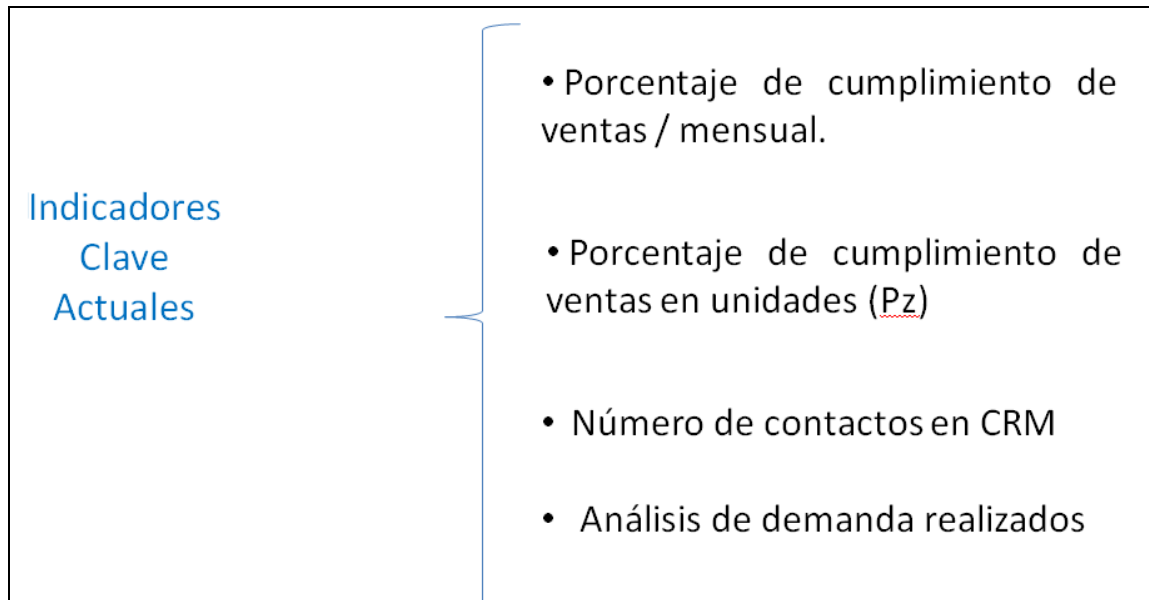


Fuente: Elaboración Propia

4.2.4. Medición de objetivos

Los objetivos anuales son medidos en base a los indicadores en monto de ventas y en unidades principalmente, además la empresa tiene otros indicadores que le proporcionan información sobre el número de contactos con clientes y la utilización de algunas herramientas para la venta tales como la realización de los análisis de demanda.

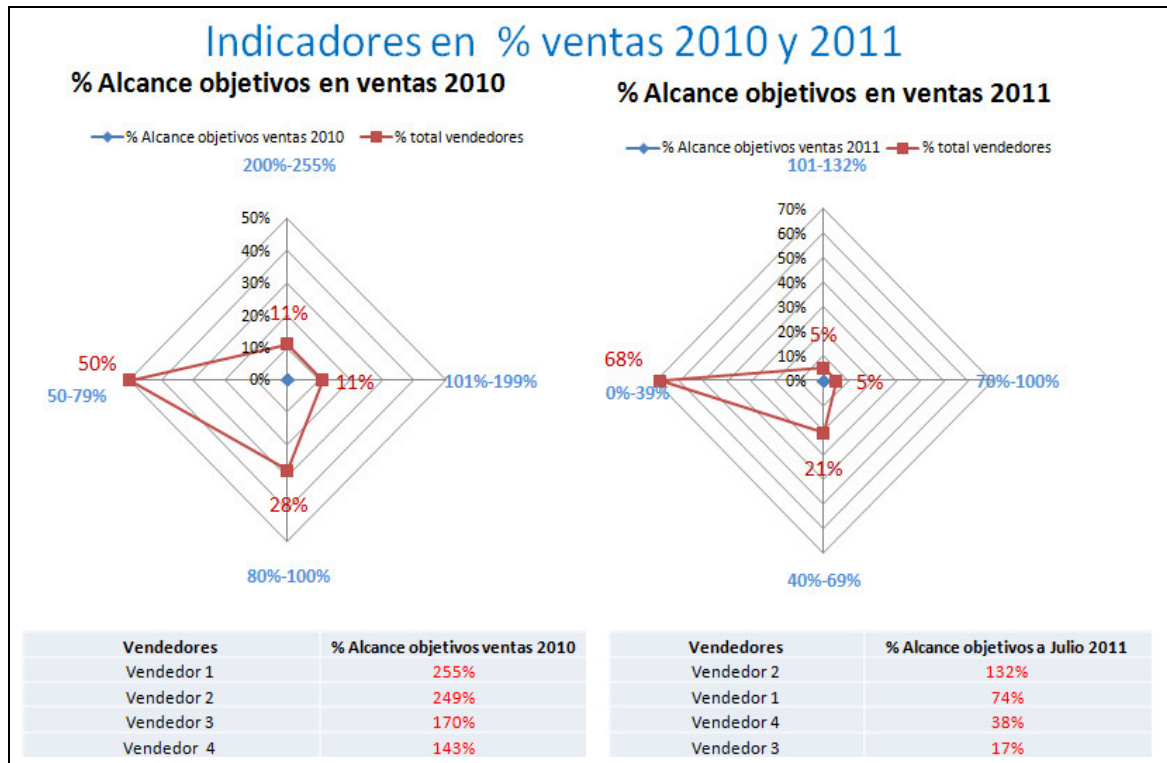
Figura 4.8. Indicadores clave actuales



Fuente: Elaboración Propia

Los indicadores en porcentaje de ventas directas realizadas en el año 2010 muestran un alcance mayor al 100% en el caso de los cuatro vendedores y en el año 2011 el vendedor número dos superó el objetivo estando en el mes de julio.

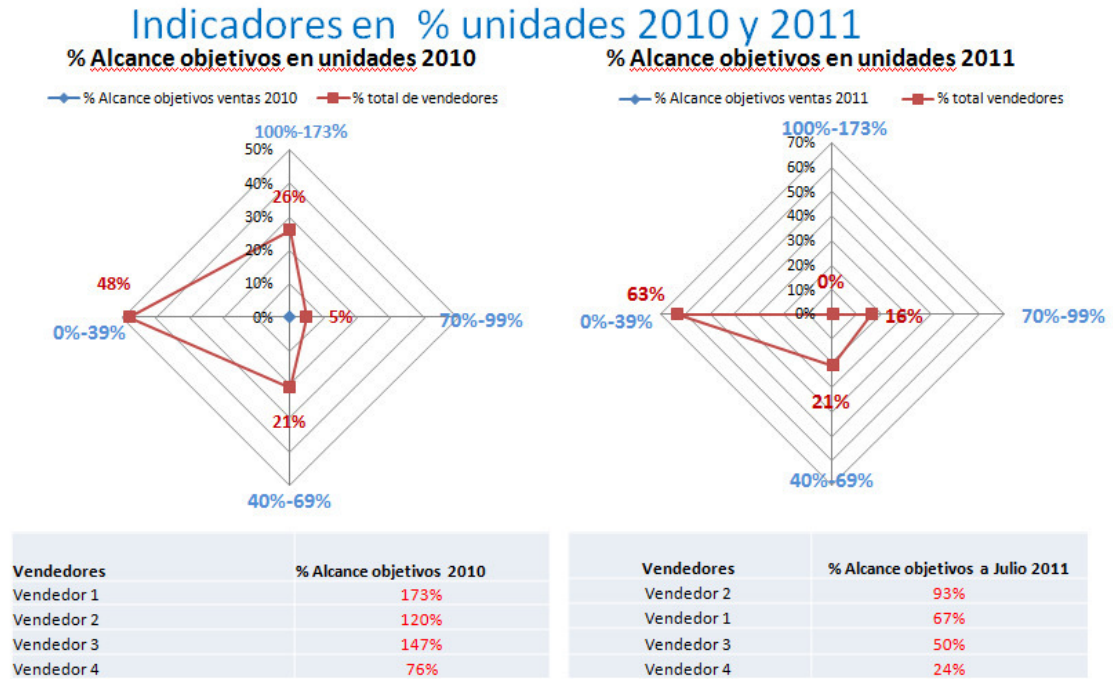
Figura 4.9. Indicadores en porcentaje de ventas 2010 y 2011



Fuente: Elaboración Propia

En el caso del indicador de ventas directas en unidades del año 2010, la mayoría de los cuatro vendedores tiene un alcance en porcentaje de más del 100% y en el año 2011 el vendedor número dos ya tiene alcanzado un 93% al mes de julio.

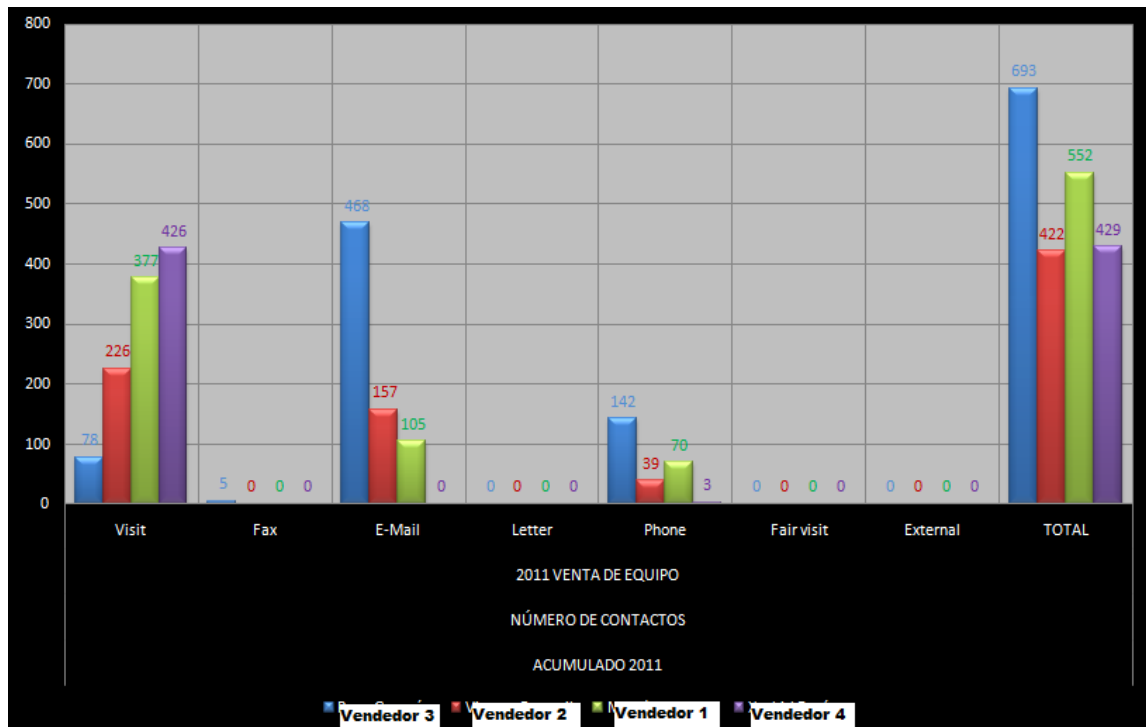
Figura 4.10. Indicador de ventas en unidades 2010 y 2011



Fuente: Elaboración Propia

En el caso de contactos realizados con clientes, el indicador se mide en base a la información que arroja el sistema de CRM (Customer Relationship Management) que es el que administra la relación con los clientes, con diversas funcionalidades entre ellas la de llevar un conteo de los contactos creados por cada uno de los vendedores segmentándolos por tipo de contacto y sumando su totalidad.

Figura 4.11. Contactos creados en el año 2011 por tipo de contacto

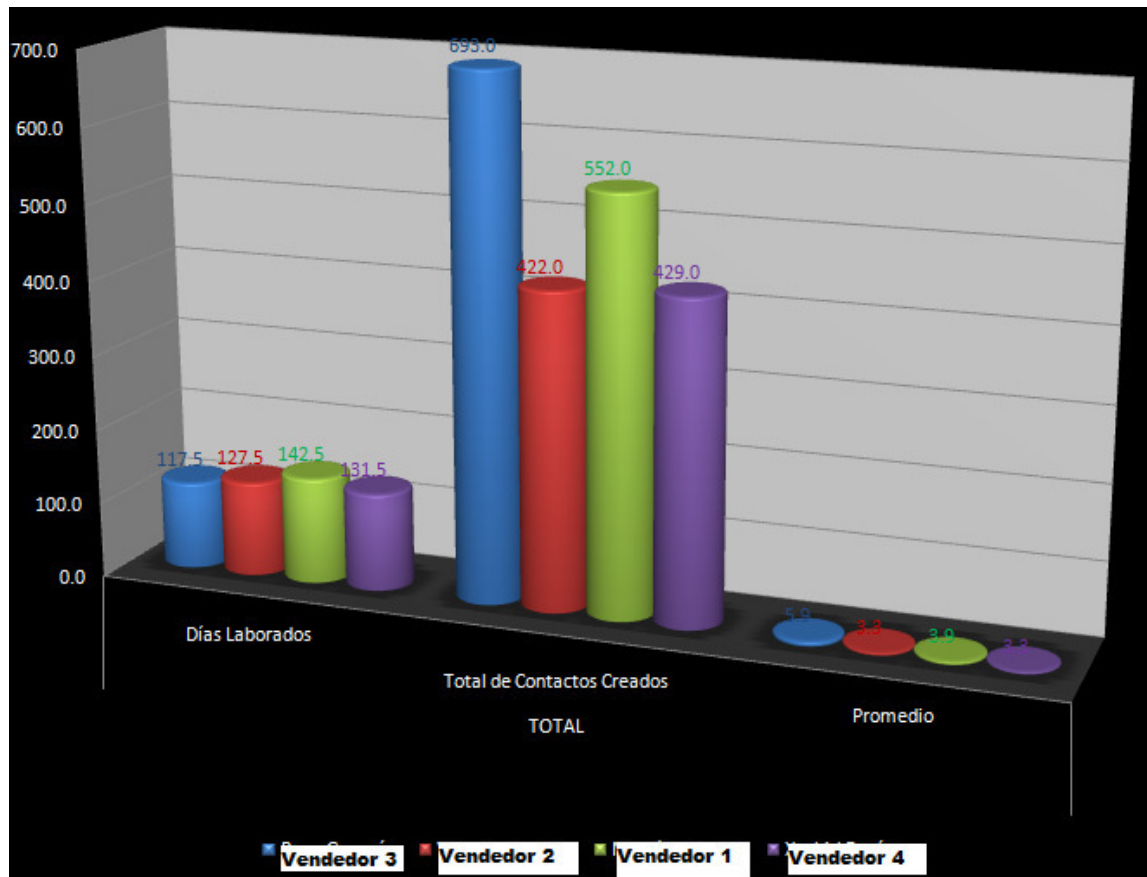


Fuente: Elaboración Propia

El tipo de contacto más utilizado varía entre los vendedores por lo regular son más las visitas realizadas que las llamadas o emails. Sin embargo lo más interesante de estas gráficas sería saber qué tan efectivas fueron las visitas, mails o llamadas, más que la cantidad realizada de tipos de contactos.

En la figura 4.12 se puede observar el total de contactos que se han tenido durante el año 2011 y en base a esto la compañía también pretende monitorear el trabajo del vendedor. Solamente que para ser un verdadero indicador de efectividad resultaría más claro tomar en cuenta una medida cualitativas más que una medida meramente cuantitativa, es decir medir si ese contacto logró o no una venta.

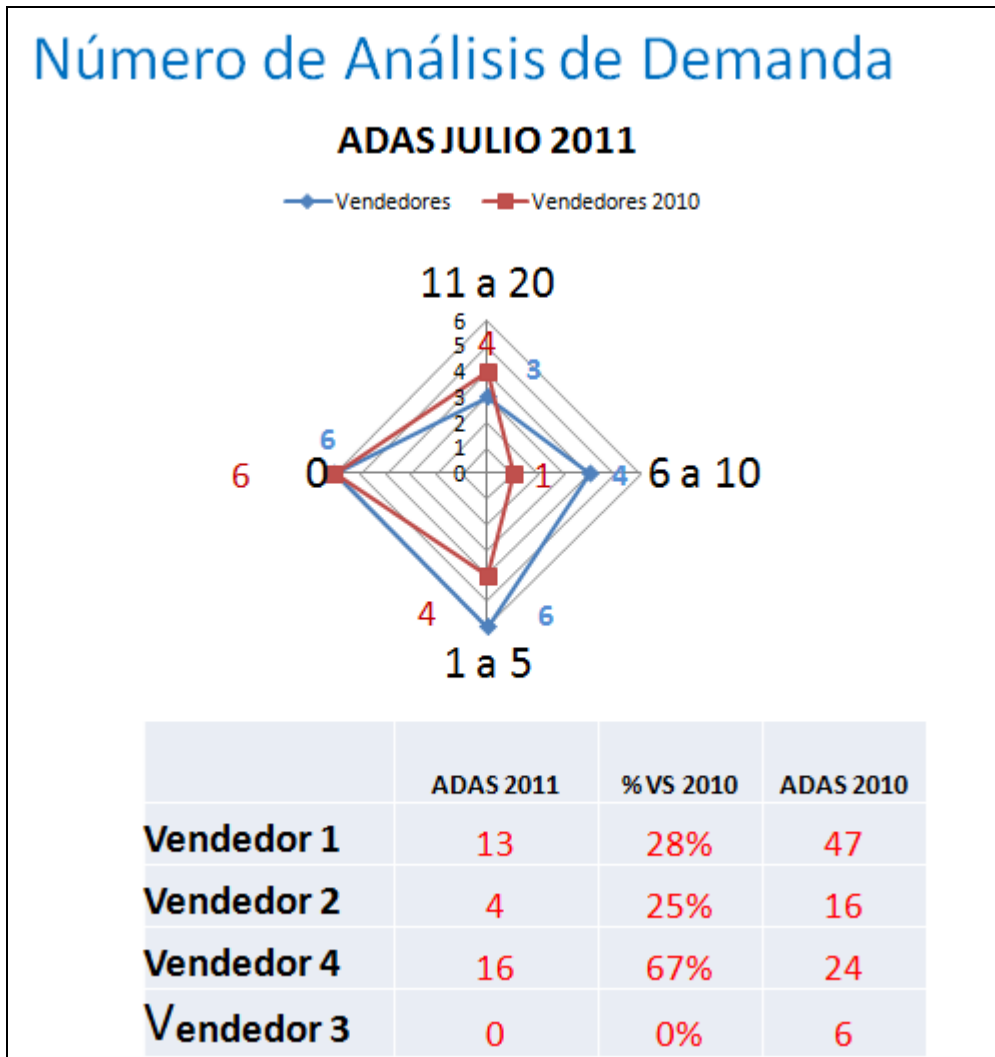
Figura 4.12. Total de contactos creados 2011



Fuente: Elaboración Propia

Durante el 2010 se realizaron análisis de demanda a los clientes los cuales fueron cuantificados como medida de objetivo, en el año 2011 también se tienen los registros de los que se han llevado a cabo, la intención es conocer el uso de la herramienta. Sin embargo lo que realmente importaría saber es si el uso de dicha herramienta generó una venta.

Figura 4.13. Análisis de demanda realizados 2010 y 2011



Fuente: Elaboración Propia

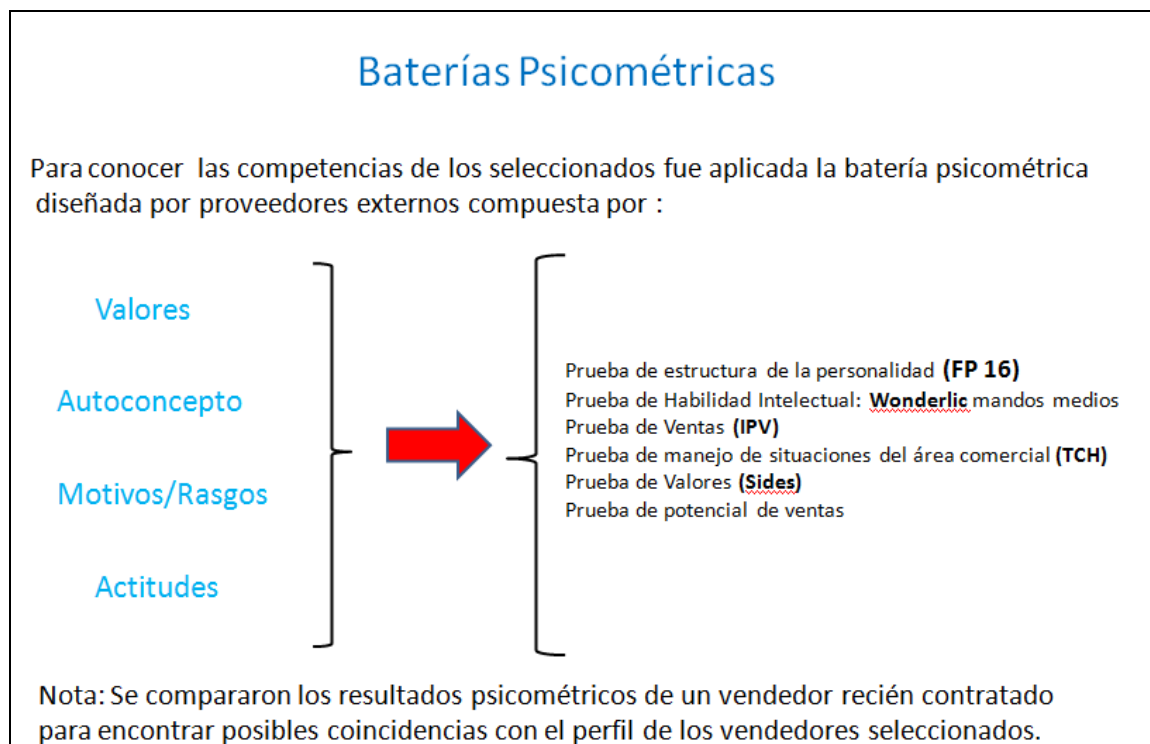
Como se observa es irrelevante este dato cuando no se conoce la efectividad del mismo en el número de ventas cerradas al realizar este análisis.

4.2.5. Baterías psicométricas

Para realizar el análisis de las características de los miembros seleccionados para la investigación del caso, además de los datos anteriormente mencionados se solicitaron baterías psicométricas de los vendedores seleccionados, las cuales no fueron aplicadas

en el momento de su contratación por lo que con el fin de encontrar la personalidad y características del perfil que tienen los vendedores con alto desempeño se solicitó a la empresa la aplicación de un sistema de evaluación psicométrica el cual fue definido por el área de recursos humanos de la empresa, para identificar sus competencias y a partir de dichos resultados poder ser capaces de identificar un perfil de las competencias necesarias para evaluar el potencial para el logro de los objetivos organizacionales en la plantilla de vendedores actuales y los nuevos candidatos.

Figura 4.14. Baterías psicométricas aplicadas



Fuente: Elaboración propia.

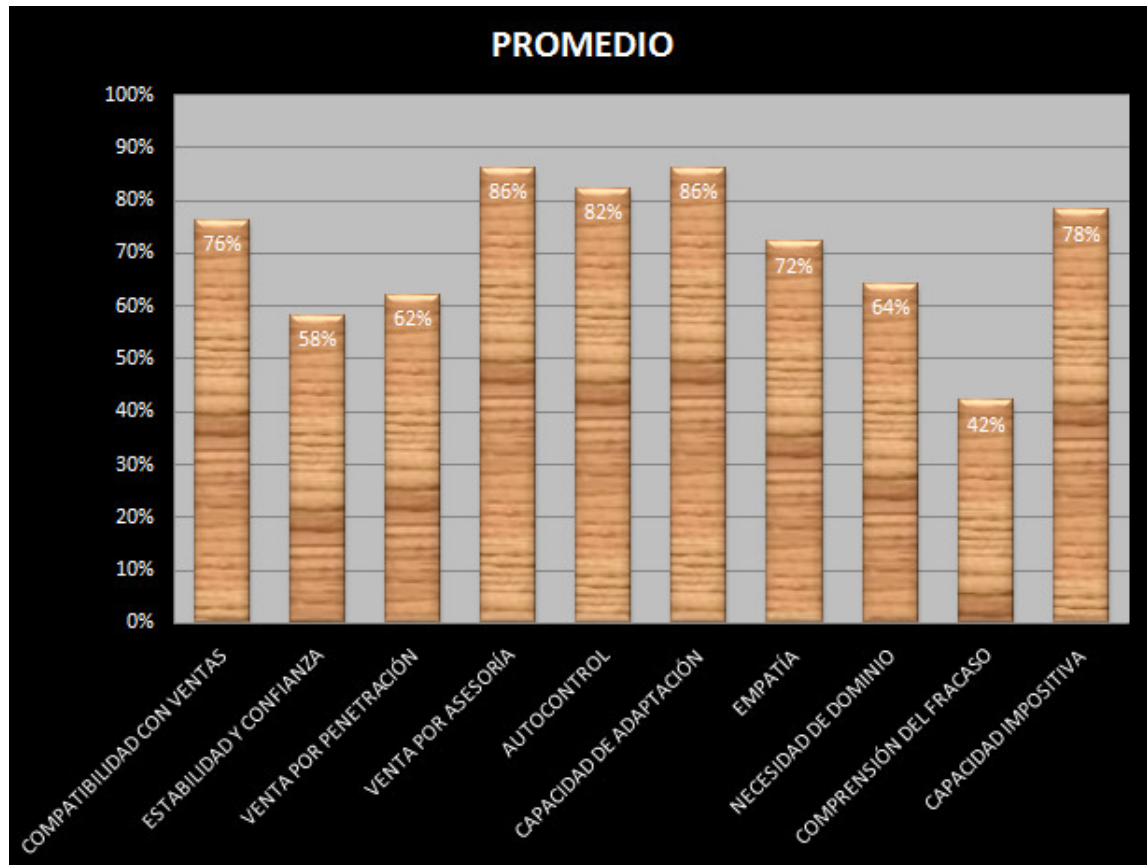
Estas pruebas se realizaron por un proveedor externo seleccionado y contratado por la compañía, las cuales son aplicadas mediante una liga que se envía por internet al candidato y éste a su vez la puede contestar desde su casa en el momento que desee. La única limitante es el tiempo. En cuanto termina se envían los resultados por la misma vía

electrónica, los cuales son interpretados por el mismo software y enviados a la empresa.

Al final el proveedor recomienda o no la contratación de la persona.

En la aplicación de la prueba de potencial de ventas, los resultados promedio mostraron lo siguiente según la figura 4.15.

Figura 4.15. Promedio de resultados potencial de ventas



Fuente: Elaboración propia.

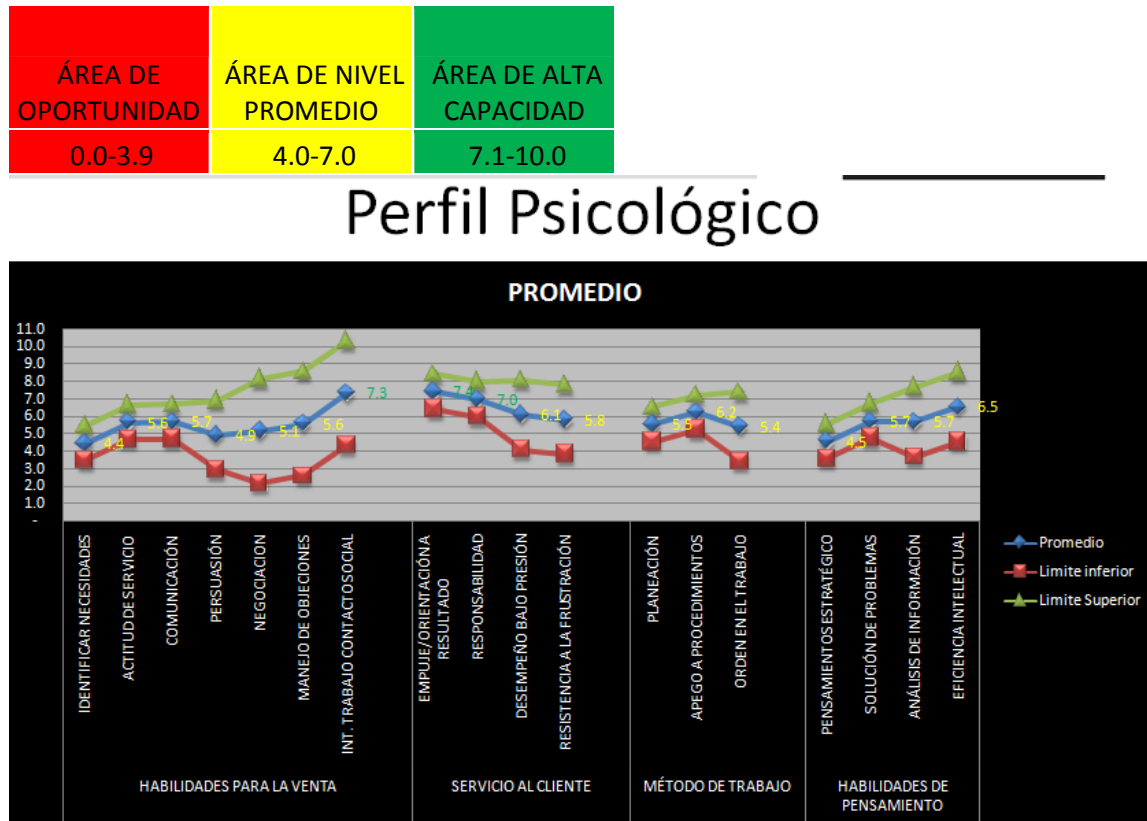
Tienen una gran capacidad de adaptación lo que les ayuda a adaptarse fácilmente a diferentes personas y situaciones, siempre conservando sus actividades propias de su actividad y sin perder disciplina. Tienen un alto autocontrol, lo que les permite ser dueño de sí mismos y tener la capacidad de administrarse, ser perseverantes y hábiles para ocultar sus sentimientos.

Se les facilita relacionarse con la gente en el momento de la venta y mantiene su habilidad de persuadir al cliente. Muestran ser empáticos y objetivos en sus relaciones humanas, intuitivos y capaces de integrar en su contexto diferentes situaciones. Muestran dificultad para soportar las frustraciones y comprenderlas, lo que los hace poder luchar por lo que quieren sin rendirse. Expresan sus opiniones manteniendo una posición ecuánime, y si perciben que al defenderlas se ocasionará un conflicto o una discusión, ceden para evitar que esto suceda.

Son persuasivos, su voluntad de dominio baja al tratar de ganar o manipular a los demás, aceptan ser dirigidos, aunque no toman una actitud pasiva y carente de iniciativa.

En el caso de la pruebas psicométricas de IPV y TCH, los resultados se resumen manejando un semáforo para determinar el área de oportunidad, promedio y de alta capacidad en los vendedores.

Figura 4.16. Nivel de competencias con semáforo de medición.



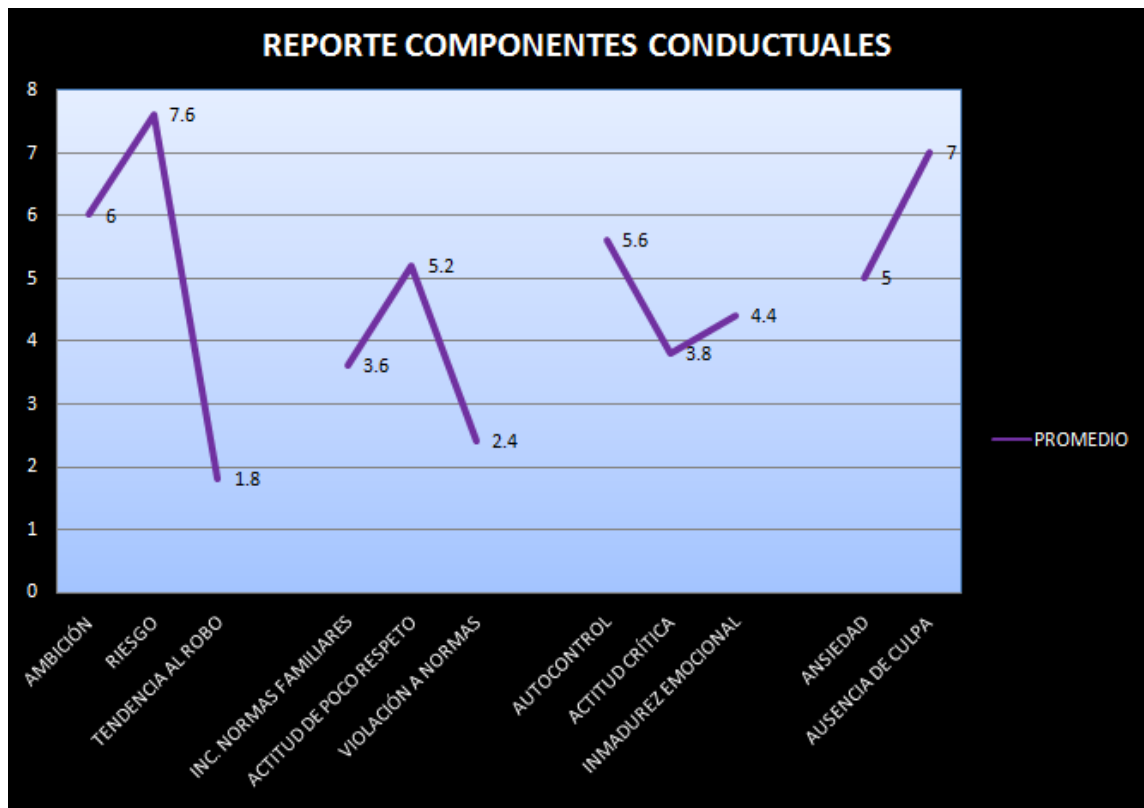
Fuente: Elaboración propia.

La aplicación de esta batería maneja un perfil psicológico que nos permite evaluar a los candidatos y a los actuales ocupantes del puesto a partir de los resultados de los cuatro seleccionados. La figura muestra las categorías en las que obtuvieron un mayor porcentaje en cada uno de las competencias que se midieron y los niveles límite por arriba o por debajo de los mismos que sirve para determinar posteriormente un parámetro de comparación que funcione para tomar decisiones. La mayoría de sus resultados están en el nivel promedio a sobresaliente, entre las sobresalientes están el interés por el contacto social, y orientación a resultados así como un alto nivel de responsabilidad. Presentan una tendencia normal a desapego a normas y seguimiento de

políticas rígidas, lo cual en su área es importante para desarrollar su trabajo más creativamente.

En cuanto a los resultados de FP 16 y Wonderlic, también se determina el nivel promedio obtenido de cada uno de los participantes para establecer el nivel mínimo requerido para el puesto.

Figura 4.17. Reporte de componentes conductuales

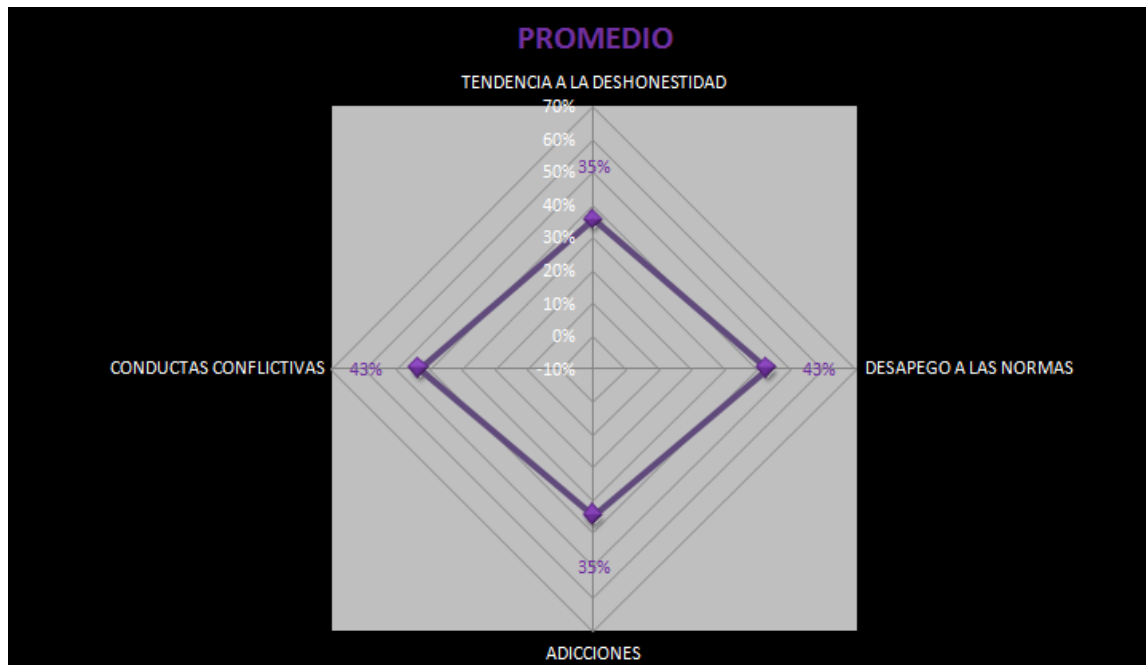


Fuente: Elaboración propia.

Se observa un grado de ambición y toma de riesgos necesaria para el empuje, una baja tendencia al robo, una actitud dentro de niveles normales de normal de actitud crítica y violación a normas, así como una ausencia de culpa que le permite logra lo que se propone.

En la prueba de valores (sides) se aprecian las tendencias bajo parámetros normales en cuanto a tendencias conflictivas o deshonestas, desapego a normas y adicciones, mostrando un nivel que no representa ningún riesgo para la compañía.

Figura 4.18. Resultados prueba de valores (sides)



Fuente: Elaboración propia.

Además de aplicarse las pruebas a estas personas, fue aplicada a un gerente de recién ingreso porque se observó un potencial importante como vendedor, dichas pruebas mostraron tendencia a la deshonestidad, las que no habían resultado al contratarlo. Posteriormente se demostró con una investigación que era cierto.

Por lo que al revisar las pruebas aplicadas para su contratación surge el siguiente análisis:

Los proveedores de pruebas psicométricas, diseñan sus baterías de manera electrónica y estructuran sus resultados de manera distinta a los originales 16 FP e IPV.

Para asegurarse de la validez de las pruebas se recomienda:

- 1.- Solicitar el manual original de la prueba en papel y cuestionar sobre el método de validación de las conclusiones.
- 2.-Asegurar que su aplicación sea en tiempo y forma. Puede aplicarse mediante ligas por email, sin embargo se debe tener mucha precaución sobre el proceso, por ejemplo: si el software marca los tiempos adecuados que se deben aplicar en las pruebas, candados, etc. Es decir que su aplicación se realice en un ambiente controlado, en la empresa o en las instalaciones del proveedor.

4.3. Diagnóstico de la situación actual

Con la información que se obtuvo de la empresa, se observa que las personas seleccionadas muestran un alto desempeño debido a que superan sus resultados anuales, así mismo mantienen un nivel de calificación superior en sus evaluaciones desde la perspectiva de sus propios jefes, no cuentan con un alto nivel de conocimientos técnicos ni con estudios universitarios, más bien refieren mayor antigüedad en la compañía que sus compañeros, lo que habla de su experiencia.

Además las herramientas de la empresa como el software para crear contactos y el análisis de demanda, son utilizadas por los vendedores, sin embargo no son directamente proporcionales a sus resultados, por lo que habría que cambiar la forma de medirlos, en lugar de revisar el número de contactos realizados o frecuencia de uso de herramientas, es de alguna manera más interesante medir esta cantidad de contactos o utilización de herramientas se han traducido en ventas. De manera que no se pierda la esencia de su verdadera contribución en la compañía, evitando desviarlos de la búsqueda de clientes nuevos y conservar la lealtad de los actuales.

4.4. Determinar el perfil de competencias del vendedor modelo y los indicadores clave.

Como resultado del análisis anterior se resume el perfil de competencias del vendedor modelo. Para poder determinarlos fue necesario utilizar como herramienta los parámetros encontrados en los estudios psicométricos practicados a los cuatro vendedores.

Figura 4.19. Resumen de perfil de competencias vendedor

Resumen de perfil de competencias vendedores



Fuente: Elaboración propia.

El nivel que tienen que desarrollar dichos vendedores lo marcan los parámetros encontrados en las distintas pruebas, mostrando de manera sencilla mediante las figuras resumen de los resultados de las mismas, lo que se espera en un candidato o en el colaborador actual.

4.5. Propuestas de implementación

La primera propuesta es identificar las competencias conductuales resultantes de la batería psicométrica en la descripción de puestos e incorporar las que no se encontraban en la misma. En la figura 4.20. se muestra las competencias a identificar y a incorporar en la descripción de puestos.

Figura 4.20. Propuesta de competencias conductuales en descripción de puestos

Propuesta

Competencias Conductuales	Vendedores según FP 16
Valores	Honestidad
	Responsabilidad
	Compromiso
	Respeto
Autoconcepto	Seguro de sí mismo
	Autocontrol
Motivos	Afiliación
	Autorealización
	Reconocimiento económico/ Grado de Ambición
Rasgos de personalidad	Adaptable
	Carácter Social
	Empático
	Persuasivo sin llegar a manipular
	Desapego a disciplina , orden y procedimientos
	Capacidad impositiva sin ser agresivo/ no es conflictivo
	Ausencia de Culpa/ Toma riesgos
Actitudes	Optimista/ baja comprensión el fracaso
	Actitud de servicio
	Empuje/orientación a resultados
	Resistencia a la frustración
Destrezas	Negociación
	Comunicación
	Solución de problemas
	Identifica necesidades

Fuente: Elaboración propia.

Lo anterior con el fin de evaluar si el candidato o la persona que trabaja en el puesto actualmente cubre estos requerimientos y si no es así, poder tomar una decisión sobre la posibilidad de desarrollar en él las destrezas necesarias o si es cuestión de su personalidad, su motivación o sus valores y no es viable la capacitación.

La organización realiza evaluaciones de desempeño anuales en las que no se incluyen los conceptos de personalidad, autoconcepto y motivos debido a que su evaluación no sería objetiva. Por lo que nuestra propuesta sería la siguiente:

- Complementar la evaluación de desempeño con las competencias que sean sujetas a medición objetiva de la descripción del puesto propuesta.
- Realizar pruebas psicométricas al resto de los vendedores para evaluar los rasgos de personalidad y otras competencias que no son posibles medir objetivamente.
- Definir si los elementos evaluados actualmente son los más adecuados para medir el puesto de ventas. Ejemplo: revisar si la evaluación de calidad y confiabilidad pueden ser parte de otras competencias.

En cuanto a la forma de medir estos elementos y los exámenes de conocimiento se propone lo que muestra la figura 4.21.

Figura 4.21. Indicadores de medición para competencias conductuales

Forma de Medir las Competencias Conductuales

Competencia Conductual	Medible
Conocimientos técnicos	Examen de conocimientos
Valores	16 FP Y Evaluación de Desempeño
Auto concepto	
Motivos	
Rasgos de personalidad	
Destreza	

Sin embargo cabe mencionar que según los resultados de los vendedores seleccionados, sus ventas no dependen directamente del grado de conocimientos técnicos.

Fuente: Elaboración propia.

La siguiente propuesta se trata de continuar midiendo los resultados en base a montos y unidades de venta, solo que en lugar de medir cuántas veces han utilizado las herramientas de la compañía o cuántos contactos han hecho, es necesario darle un enfoque más ligado a la esencia de su actividad como vendedores, es decir verificar cuántos de esos contactos han sido para buscar clientes potenciales y los cuales han logrado en realidad una venta de esta manera la información se convierte en datos valiosos para el logro de los objetivos de la empresa. Al igual el uso de las herramientas si al usarlas realmente se logró hacer una venta o no, más que al número de veces de su utilización.

Adicionalmente el análisis de competencias permite la movilización del personal en diversas áreas según el nivel de desempeño de las mismas, por lo que se anexa un

análisis de posicionamiento del personal en nuevas áreas, en el caso de promoción o desplazamiento lateral.

Figura 4.22. Posicionamiento de personal en nuevas áreas

Posicionamiento de personal en nuevas áreas

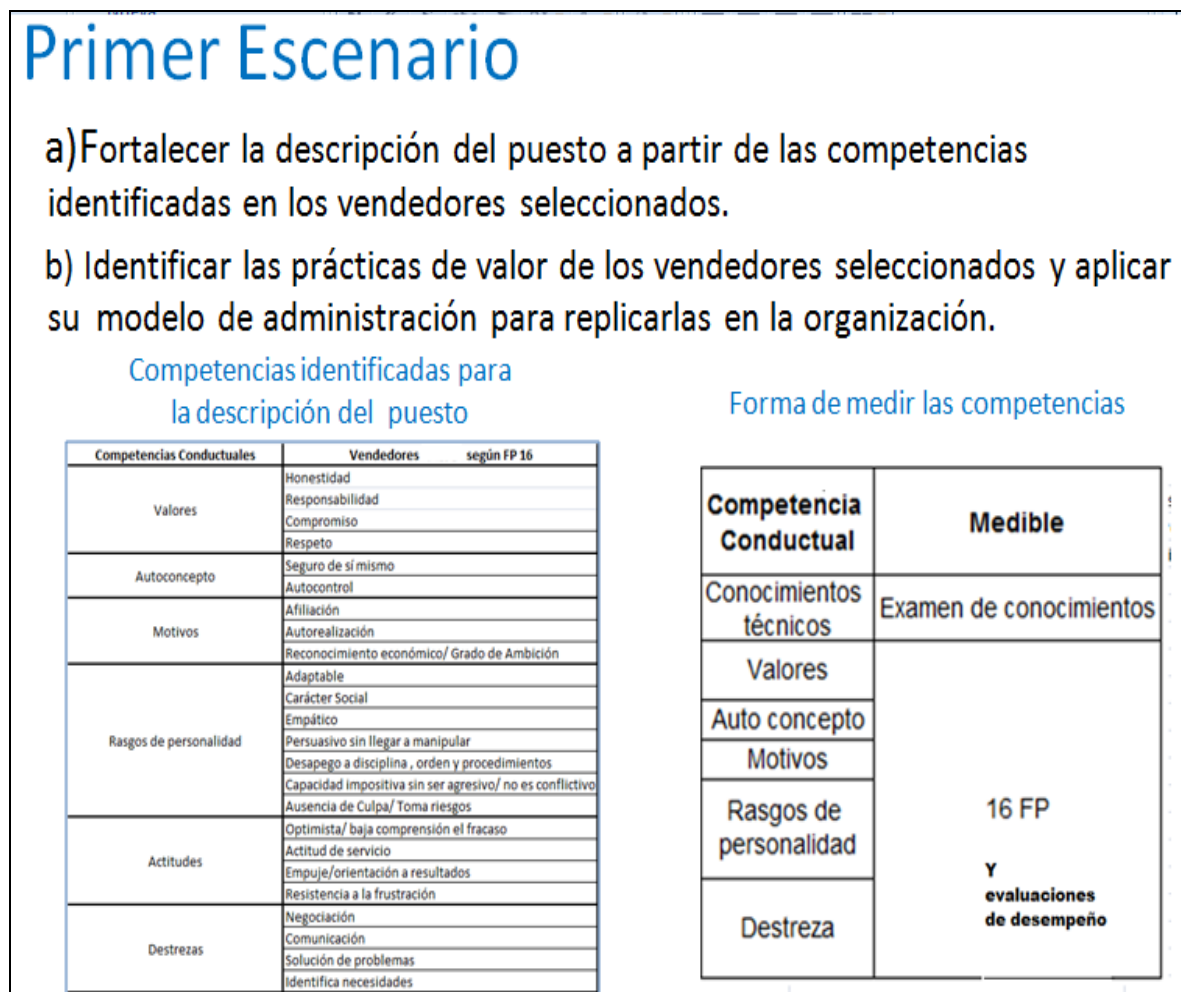
- En base a los resultados obtenidos de la batería Psicométrica 16 FP , de las competencias conductuales consideradas para el puesto de Ventas y partiendo de una comparación con las competencias conductuales de otros puestos actuales, se puede determinar que el perfil de competencias desarrollado en este proyecto puede aplicar también a :
 - ✓ Ejecutivo de cuentas corporativas
 - ✓ Coordinador de atención a cliente
 - ✓ Responsable de capacitación técnica externa
 - ✓ Asesor de soporte técnico

Fuente: Elaboración propia.

4.6. Presentación de escenarios y traducción monetaria

A continuación se presentan los escenarios posibles en el caso de que apliquen las propuestas que se realizan en esta investigación. El primer escenario es que se realice el fortalecimiento de la descripción del puesto de vendedores con las competencias que se encontraron en los seleccionados de manera que se puedan replicar en la organización. Para ellos es necesario tenerlas especificadas en la descripción debidamente clasificadas así como su forma de medirlas.

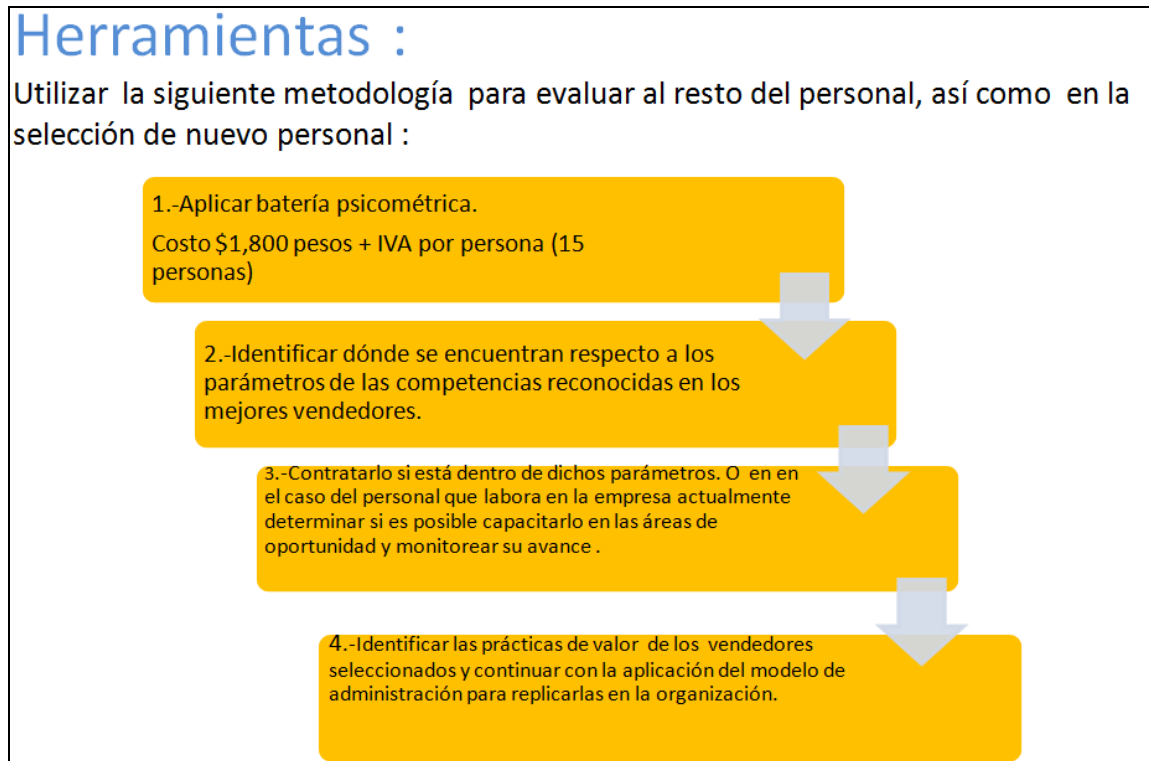
Figura 4.23. Primer escenario



Fuente: Elaboración propia

Las herramientas que se necesitan para efectuar la metodología propuesta se resumen en la figura 4.24.

Figura 4.24. Herramientas de implementación

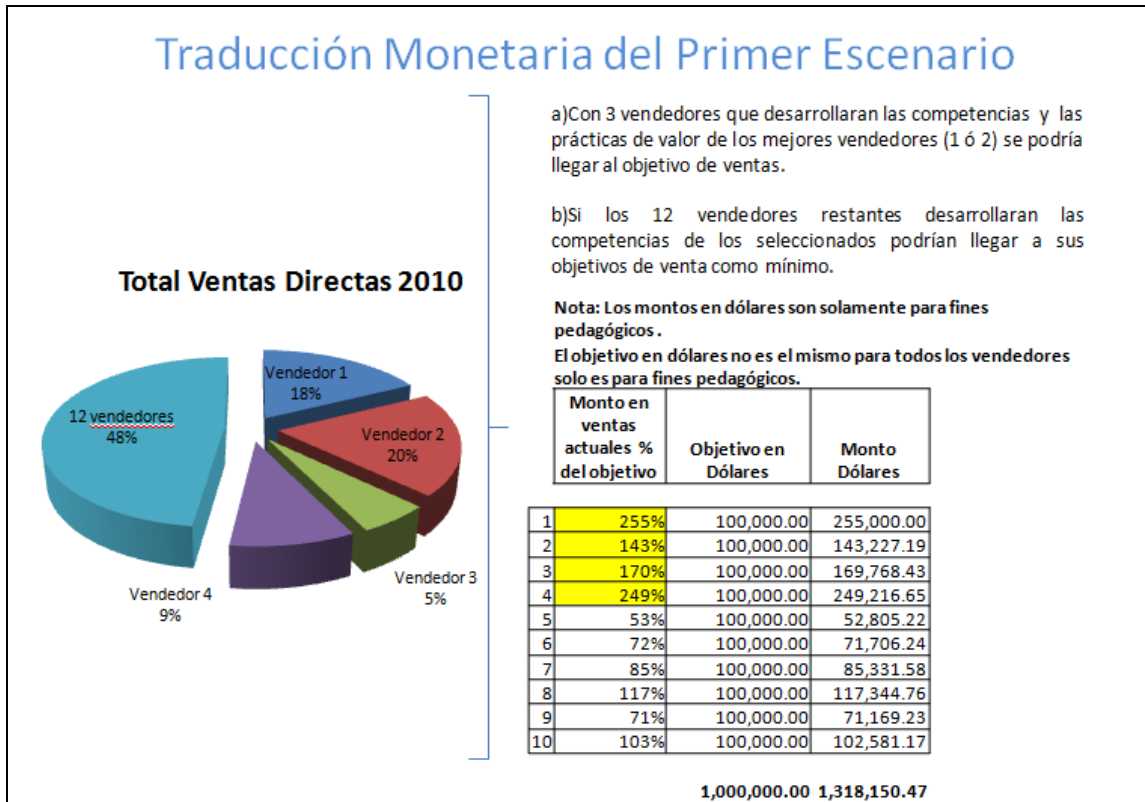


Fuente: Elaboración propia

Es necesario aplicar la misma batería psicométrica utilizada en la investigación para poder medir el nivel que maneja la plantilla actual y los candidatos, así como determinar si es posible darle la oportunidad a los que no alcancen el nivel deseado y de esta manera poder replicar las competencias en la organización.

La traducción monetaria o el efecto monetario que es posible alcanzar con esta aplicación se muestra en la figura 4.25.

Figura 4.25. Traducción monetaria



Fuente: Elaboración propia

Si el resto de los vendedores que en el año 2010 no lograron el 100% de objetivos tuvieran la posibilidad de desarrollar las competencias encontradas en los vendedores seleccionados, con sólo 3 de ellos que lo logren, la empresa llega a su objetivo de ventas global anual.

Ahora ¿qué pasaría si 12 restantes desarrollan las competencias y logran sus objetivos de venta como mínimo?, esto se ilustra en la figura 4.26.

4.26. Los 12 vendedores restantes logran su meta

Ejercicio del Primer Escenario			
¿Que pasaría si el resto del personal cumplieran su objetivo al 100%?			
	Monto en ventas actuales % del objetivo	Objetivo en Dólares	Monto Dólares
1	255%	100,000.00	255,000.00
2	143%	100,000.00	143,227.19
3	170%	100,000.00	169,768.43
4	249%	100,000.00	249,216.65
5	100%	100,000.00	100,000.00
6	100%	100,000.00	100,000.00
7	100%	100,000.00	100,000.00
8	117%	100,000.00	117,000.00
9	100%	100,000.00	100,000.00
10	103%	100,000.00	103,000.00
		1,000,000.00	1,437,212.27
		Lo que está dejando de ganar la compañía	119,061.80 dólares
		Representa	9%
		Si la empresa facturara El 9% serían casi 1 millón más de ventas.	10,000,000 dólares 903,248.96

Fuente: Elaboración propia

Como se observa representaría por lo menos un 9% de aumento en el porcentaje de ventas logradas. Es importante mencionar que los montos que se manejan son para fines pedagógicos solamente ya que como se comentó anteriormente cada uno de los vendedores trabaja en distintas zonas en las que el mercado es diferente e influyen muchos factores en el nivel de ventas, no todos tienen el mismo objetivo en monto en ventas como se manifiesta en los escenarios.

El segundo escenario sería continuar como hasta ahora y no aplicar lo propuesto.

Figura 4.27. Segundo escenario

Segundo Escenario

- No hacer nada. Esto seguirá generándole a la empresa los mismos gastos y las mismas ganancias.

Sin considerar:

- **Análisis de pérdidas por rotación de personal.**
- **Pérdida Aproximada de \$25,000 por conceptos de :**
Gastos de contratación y capacitación+ tiempo del personal que capacita
Además de los meses que se va a llevar el nuevo vendedor sin producir ventas al nivel normal.

Escenarios	Primero	Segundo
Consideraciones	Modificar descripción de puestos y replicar las competencias y prácticas de valor.	Si no se hace nada.
Costo	\$ 1,800 pesos por persona.	\$25,000 por persona + tiempo del personal capacitador+ meses sin ventas

Fuente: Elaboración propia

No poner en práctica lo propuesto puede derivar en una pérdida por rotación de personal y los gastos de contratación y capacitación cuando no se encuentra al personal indicado pueden llegar a aumentar, pero sobretodo el objetivo de aumentar las ventas mediante la integración de un equipo de alto desempeño se puede no ver realizada.

CONCLUSIONES

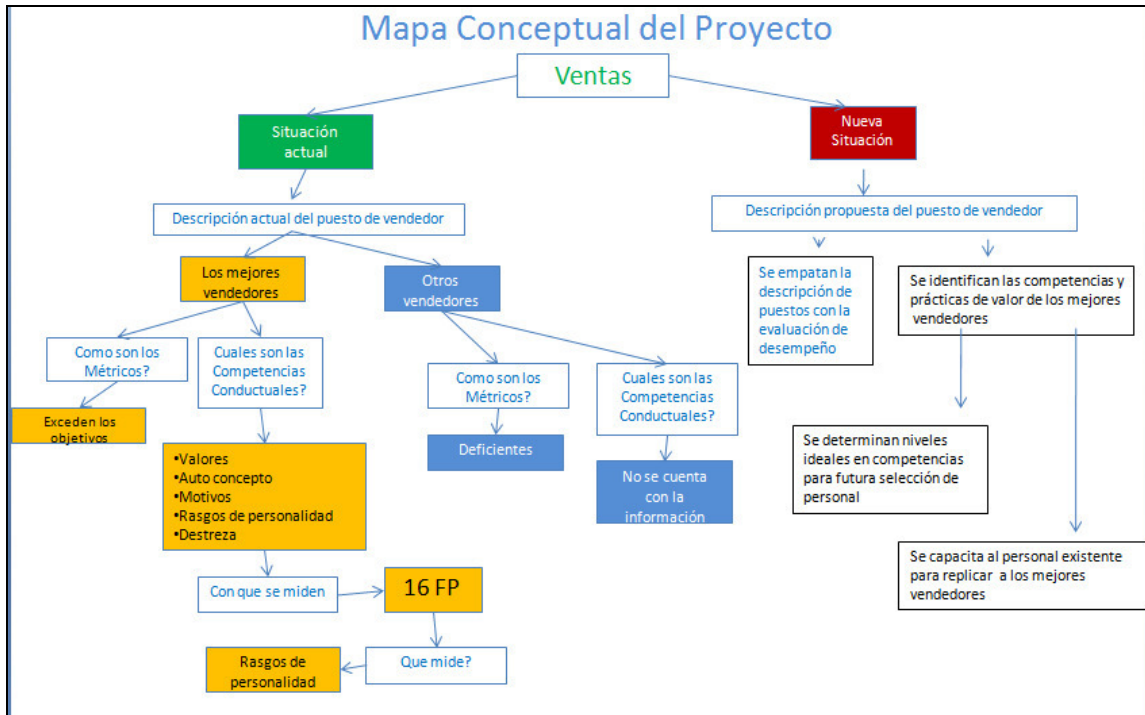
Las competencias y características detectadas en los vendedores de alto desempeño, los distinguen de los demás al reflejarse en el aumento en su nivel de cumplimiento de objetivos.

Por lo que el perfil establecido en base a las características y competencias del vendedor de alto desempeño contribuye no solo a aumentar el nivel de cumplimiento y la eficiencia en los colaboradores sino también la capacidad de la empresa de seleccionar y retener individuos que cumplan y superen los objetivos organizacionales.

También se comprobó mediante el análisis de la información encontrada en los cuatro vendedores seleccionados sobre su antigüedad y nivel de conocimientos académicos; que las competencias y características de un vendedor de alto desempeño no están relacionadas con el conocimiento o experiencia, ya que como se observó los colaboradores más sobresalientes no son los que tienen un nivel académico más avanzado sino los que tienen mayor tiempo de antigüedad. Además de esto tienen características y competencias que poseen de antemano y que no son factibles de ser aprendidas como el carácter, los valores, la ética, el talento básico y el impulso interior de obtener resultados sobresalientes. Por lo que debido a estas competencias que no se modifican fácilmente y tienen que ver con los rasgos de personalidad definidos desde nuestro nacimiento, es de gran ayuda identificar las competencias conductuales y prácticas de valor de los colaboradores más sobresalientes, para establecer una serie de parámetros que funcionan como una herramienta eficaz en la toma de decisiones de selección, retención y evaluación del personal, favorecen su desarrollo y la movilización de desempeño a otras áreas o de promoción.

La metodología empleada en el proceso clave de ventas puede ser replicable en toda la organización.

Figura 5.1. Mapa conceptual del proyecto



Fuente: Elaboración propia.

El mapa conceptual del proyecto resume la situación de la empresa antes de realizar la investigación y después de efectuarla al aplicar las propuestas resultado de la investigación.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2002). *Gestión por competencias: El diccionario*. Argentina: Granica.
- Thompson Jr, Arthur A., Strickland III, A.J., Gamble John, E. (2007). *Administración estratégica. Teoría y Casos*. México: Mc Graw Hill.
- Buckingham, M., Clifton, D., (2011). *Ahora descubra sus fortalezas*. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Alles, M. (2007). *Desarrollo del talento humano: Basado en competencias*. Argentina: Granica.
- Pereda, S., Berrocal, F. (2004). *Psicología. Gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Aceves S.A.
- Levy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias. Cómo analizarlas, cómo evaluarlas y cómo desarrollarlas*. Barcelona: Gestión 2000 encontrado en Pereda, Berrocal (2004).y Alles (2007)
- Mitrani, A., Dalziel, M.M., Suárez De Puga, I. (1992) . *Las competencias :clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Bilbao: Deusto. Encontrado en Pereda, Berrocal (2004)
- Boyatzis, R.E. (1982) *The competent manager: A model for effective performance*. Nueva York: John Wiley & Sons encontrado en Pereda, Berrocal (2004).
- Spencer, L.M., Spencer, S.M. (1993) *Competence at work: Models for superior performance*. Nueva York: John Wiley & Sons encontrado en Pereda, Berrocal (2004 y Alles (2007)
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, M., (2010). *Metodología de la investigación*. Perú: Mc. Graw Hill

Desempeño del talento humano, agosto 2011, pág. 6, *IDC Asesor jurídico fiscal*, Año XXV 4ª Época 31, sección Laboral, México: IDC.

Motivación y psicología del mexicano, 30 noviembre 2010, pág. 13, *IDC Asesor jurídico y fiscal*, contexto humano, México: IDC.

Para reclutar a los mejores vendedores, agosto 2005, *Mujer Ejecutiva*, num 65, Instituto verificador de medios, México: Publicitas promotion network.

Curso Harvard Manage Mentor Plus, Retener a los empleados valiosos (2011), obtenido en 2011 desde <http://delp-courses.dextro.com/courses/hmm/retain/print.htm>

Michelman, P. (Marzo 2004), *¿Ayudará o despedirá a los empleados que no cumplen con el nivel esperado?*, Harvard Business School Publishing Corporation Harvard management update Article reprint U0403D, USA.

Jericó, P. (2001) *Gestión del Talento*. Madrid: Prentice Hall encontrado en Alles(2007)

McClelland, David C. (1999), *Human Motivation*. Cambridge USA: University Press Cambridge encontrado en Alles (2007)

Caretta, A., Dalziel, Murray M. y Mitrani, A. (1992) *Dalle Risorse Umane alle Competenze*. Milán: Franco Angeli Azienda Moderna encontrado en Alles (2007)

Mateo, J. y Valdano, J. (1999). *Liderazgo*. El País Aguilar, Madrid Páginas 15 encontrado en Alles (2007)

Barret G & Depinet R. (1991) *A reconsideration of testing for competence rather than for intelligence*. *American Psychologist* 46 (10), 1012-1024, encontrado en Pereda, Berrocal (2004)

Arvey RD.,(1988), *Fairness in Selecting Employees*, Addison-Wesley.encontrado en Pereda, Berrocal(2004).

Hunter, J.E. y Hunter, R.F. (1984) *Validity and utility of alternate predictors of job performance*. Psychological Bulletin, 96, 72-98. Encontrado en Pereda, Berrocal (2004).

LE BOTERF, G., BARZUCCHETTI, S., VINCENT, F. (1993) *Cómo gestionar la calidad de la formación*. Barcelona: Aedipe. Encontrado en Pereda, Berrocal (2004).

Mertens, L; (1996) *Competencia Laboral: Sistemas, Surgimientos y Modelo*. Montevideo: CINTEFOR encontrado en Díaz, Arancibia (2002). Díaz, R; Arancibia, V. (2002), El enfoque de las competencias laborales: Historia, Definiciones y Generación de un modelo de competencias para las organizaciones y las personas . *PSYKHE* 2002, Vol 11 No 2 , 207-214 ISSN 0717-0297

Nadine, J. (1998). *Compétences et Compétitivité* , París: Les éditions d'organisation encontrado en Alles(2002)

Gunnigle, P. (1997): *Human resource management in irish organisations*, Dublin, Irlanda: Ed. Oak Tree Press. encontrado en Zayas(noviembre 2009)

Cowling, A y James P. (1997): *La esencia de la administración de personal y las relaciones industriales*, México: Ed. Prentice Hall Hispanoamericana. encontrado en Zayas(noviembre 2009).

Drucker, P. (1995) *Las nuevas realidades*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana. Encontrado en Alles (2007)

Goleman, D. (1999) *La Inteligencia emocional en la empresa*. Buenos Aires: Javier Vergara Editor. encontrado en Alles (2002)

Anastasi, A. (1977): *Tests psicológicos*, La Habana: Ed. Pueblo y Educación, encontrado en Zayas(noviembre 2009).

Milkovich, G. y Boudreau, J. (1994):*Dirección y administración de recursos humanos*, Ed. Addison-Wesley Iberoamericana S. A., EUA. encontrado en Zayas(noviembre 2009).

Senge, P; (1998) *La quinta Disciplina*, Barcelona: Ediciones Granica, encontrado en Alles (2007)reedicion 2004.

Kolb, D; (1984) *Experiential learning:experience as a source of learning and development*, Englewood Cliffs, Prentice Hall encontrado en Alles (2007)

Erickson T., Gratton L (Marzo 2007) Que significa trabajar aquí. Harvard Business Review America Latina Harvard Business School Publishing Corporation.

Fernández-Aráoz C., Groysberg B. y Nitin Nohria, (Mayo 2009) La guía definitiva para reclutar en tiempos buenos y malos, Harvard Business School Publishing Corporation.

Quesada, G., para el Grupo Kaizen, revisado en Marzo del 2009 obtenido en <http://www.grupokaizen.com/do/do15.php>

Olvera B, E., (2010), *Construya colaboradores de alto rendimiento*, obtenido en julio 2011 en <http://www.degerencia.com/articulo/construya-colaboradores-de-alto-rendimiento>.

Gaona, O; *Equipos de Alto desempeño y sus Características* (2011) Centro Humano de Liderazgo, A.C. obtenido el 19 de junio de 2011 en http://www.cehlider.org/foro_cehlider/read.php

Serrano C, C., (Abril 2010), *Los Equipos de Alto Desempeño (EADs)* Categoría: Desarrollo Humano, Oct-Nov09 Revista Gente, obtenido en el mes de agosto

2011 en <http://www.revistagenteqroo.com/contenido/desarrollo-humano/los-equipos-de-alto-desempeno-eads/>

Curso Harvard Manage Mentor Plus Evaluar el desempeño (2011), obtenido en <http://app-1.dextro.com/hmm/assess/core/purpose.htm> 2006 Harvard Business School Publishing.

Kaplan, R, Norton, D; (1996) *The Balance ScoreCard Harvard: Translating Strategy into Action* Business School Press , USA obtenido en <http://www.grupokaizen.com/do/do15.php> y en alles(2007)

Chiavenato, Idalberto. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Nomos S.A. compilado en wikipedia , recursos humanos, extraído el 20 de noviembre 2011 desde http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos_humanos.

Zayas Agüero y Baez Santana, noviembre 2009, Selección de personal. Métodos para evaluarla, obtenido en la revista académica llamada *Contribuciones a la Economía*, en <http://www.eumed.net/ce/2009b/> , ISSN 1696-8360 .

The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank. (1999, Agosto). *World development Report* obtenido en septiembre 2011 en <http://www.worldbank.org/wdr/2000/fullreport.html>. [2006, 27 Diciembre].
encontrado en Desempeño del talento humano(agosto 2011).

