

UNIVERSIDAD ABIERTA INTERAMERICA

MAESTRÍA EN PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL CON ORIENTACIÓN GERENCIAL



DISEÑO DE UNA HERRAMIENTA PARA LA DETECCIÓN DE TALENTO EN UNA PYME ARGENTINA

Alumna: SOFÍA CARLA CORTABERRÍA

Tutores: Pablo Pérez Villar- Miguel Ángel Curchod

Título a obtener: Magister en Psicología Organizacional con orientación gerencial

Facultad: Psicología y relaciones humanas

Lugar y fecha: Buenos Aires. Agosto 2023.

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo diseñar una herramienta que facilite la selección de colaboradores para participar de un *pool* de talento en una PyME. Argentina. Se realizó un diagnóstico cualitativo indagando sobre la concepción del talento, las variables importantes para su identificación, las prácticas relacionadas y el interés de los colaboradores. A partir de los resultados obtenidos se diseñó un instrumento de medición que responde a la definición operacional de Talento y se evaluaron las propiedades psicométricas del instrumento. Además, se desarrollaron dos matrices para la selección de los participantes del *pool* de talento que permite adaptarse a la realidad de la empresa relevada y que facilita la detección y caracterización de los mismos.

Palabras clave: Talento, *Pools* de Talento, Matriz, Instrumento, Medición

Abstract

The aim of this paper is to design a tool that facilitates the selection of employees whom would participate in a talent pool of a small company in Argentina. A qualitative research was made, inquiring about the conception of talent, the important variables for its identification, the processes carried out and employees' interests. Based on the results obtained, a measurement instrument was designed according with the operational definition of talent. The psychometric properties of the instrument were evaluated. Moreover, two matrixes were developed for the selection of the talent pool participants. These tools facilitate the talent's detection and characterization in this company.

Key Words: Talent, Talent Pools, Matrix, Instrument, Measurement

Agradecimientos

Agradezco a Pablo Pérez Villar por su dedicación, paciencia, orientación y vocación y a Miguel Ángel Curchod por su apoyo y orientación. Ambos fueron piezas fundamentales para la producción de este trabajo final.

Agradezco a Juan Ignacio Jalil y todo el equipo por la dedicación, entusiasmo y apoyo recibido.

Agradezco a Julián y Lupe por acompañarme en el crecimiento profesional e impulsarme a más.

Índice de contenido

Resumen.....	2
Abstract.....	2
Agradecimientos	3
Índice de contenido	4
Índice de figuras	6
Índice de tablas.....	7
1. Introducción	8
2. Contextualización	12
3. Objetivos	14
4. Marco Teórico.....	15
4.1 Talento	15
4.2 Gestión Del Talento	19
4.3 Matriz de Talento	21
4.4 <i>Pools</i> De Talento	24
4.5 Componentes del Talento	28
4.5.1 Compromiso	28
4.5.2 Capacidades	31

4.5.3 Desempeño	32
4.5.4 Potencial.....	33
5. Metodología.....	36
6. Desarrollo Etapa 1.....	40
6.1 Intereses vinculados con la gestión de <i>pools</i> de talentos	40
6.2 Conociendo el talento de la empresa	46
7. Desarrollo Etapa 2.....	78
7.1 Selección y diseño de reactivos	78
7.1.2 Resultados	93
7.1.3 Variables a realizar pruebas específicas	118
8. Desarrollo Etapa 3.....	123
9. Conclusiones	128
10. Discusión y futuras investigaciones.....	133
11. Referencias bibliográficas.....	135
12. Anexos.....	139

Índice de figuras

Figura 1: Aspectos esenciales del Talento según Chiavenato (2009).....	17
Figura 2: Componentes del Talento según Jericó (2008).....	18
Figura 3: Matriz 9-box.....	22
Figura 4: Matriz para la creación de <i>pools</i> de talento (2008).....	23
Figura 5: Proceso de selección de colaboradores para un <i>pool</i> de talento.....	27
Figura 6: Gráfico de sedimentación del Instrumento.....	94
Figura 7: Matriz Filtro Compromiso: 4 dimensiones del Talento: Compromiso, Capacidades, Desempeño y Potencial.....	124
Figura 8: Matriz selección <i>pool</i> de talento: 3 dimensiones del Talento: Capacidades, Desempeño y Potencial.....	126

Índice de tablas

Tabla 1: Características clave de personas con alto nivel de agilidad de aprendizaje.....	35
Tabla 2: Subcategoría, factores y subfactores de los elementos constitutivos del talento.....	77
Tabla 3: Instrumento de Talento.....	90
Tabla 4: Varianza total explicada del instrumento.....	94
Tabla 5: Matriz de comunalidades dimensión Compromiso.....	98
Tabla 6: Matriz de componentes rotados dimensión Compromiso.....	99
Tabla 7: Matriz de componentes rotados dimensión Capacidades.....	101
Tabla 8: Matriz de comunalidades dimensión Capacidades.....	103
Tabla 9: Matriz de componentes rotados dimensión Capacidades y liderazgo innovador e inspiracional	104
Tabla 10: Matriz de comunalidades dimensión Desempeño.....	109
Tabla 11: Matriz de componentes dimensión Desempeño.....	110
Tabla 12: Matriz de componentes rotados dimensión Potencial.....	111
Tabla 13: Matriz de comunalidades dimensión Potencial.....	113
Tabla 14: Matriz de componentes rotados dimensión Potencial sin liderazgo innovador e inspirador.....	114
Tabla 15: Instrumento de Talento Final.....	116

1. Introducción

La gestión del talento es, siguiendo a Hatum (2011), una función crítica alineada con la estrategia de negocios de la empresa y cuyo objetivo es atraer, desarrollar y retener colaboradores talentosos dentro de las organizaciones (Bravo, 2015). Es una realidad mundial que a medida que los servicios y productos se van convirtiendo en cada vez más intensivos en conocimiento, la atención se ha ido enfocando en una gestión eficaz de los recursos intangibles y, sobre todo, en el capital humano (Björkman y Smale, 2010). De la misma forma, el aumento del desarrollo tecnológico incrementa la competencia, por lo que es aún más importante el talento de las personas dentro de la organización. La complejidad de la tecnología es otra variable que hace necesaria la presencia de colaboradores con mayor capacidad y conocimientos en las organizaciones (Goldenberg, 2015).

Chiavenato (2009) sostiene que administrar el talento humano se convierte en una actividad indispensable para el éxito de las organizaciones. Las organizaciones tienen que seleccionar, para su desarrollo, a aquellos talentos que serán vitales para el éxito futuro (Bravo, 2015). Es así como la gestión del talento se focaliza en un conjunto de colaboradores considerados críticos, ya sea en el momento presente o en algún momento futuro (Björkman y Smale, 2010).

Para poder llevar a cabo esta gestión se deben utilizar herramientas que faciliten la planeación estratégica y la toma de decisiones respecto de este conjunto de colaboradores. Una de estas herramientas es la matriz de talento, que permite tener una mayor claridad de la disponibilidad de talento que existe dentro de una empresa (Cuesta Calderón, 2015)

La *ninebox matrix* o matriz de nueve cajas fue desarrollada por McKinsey con la finalidad de detectar el talento de los colaboradores y establecer las líneas de acción para que el mismo pueda ser puesto en juego y permita lograr la estrategia de la empresa. En este sentido, las organizaciones pueden identificar qué políticas llevar adelante en relación con el desarrollo y la retención del talento identificado (Cuesta Calderón, 2015).

Una de las políticas que suelen llevar adelante las empresas son la creación de *pools* de talentos o semilleros de talento. Estos están compuestos por un conjunto de colaboradores seleccionados, que permiten que la organización se llene de profesionales de primera línea con el potencial para ocupar posiciones cuando éstas se encuentren disponibles.

Colaboradores talentosos en términos de velocidad para pensar, destreza para hacer un trabajo y/o madurez para la toma de decisiones son algunos de los ejemplos. No es sencillo conseguir estos empleados desde el mercado laboral, por lo cual muchas empresas se embarcan en el desarrollo de los *pools* de talentos, que permite capacitar y desarrollar experiencia a ciertos empleados, que cuando sea necesarios estarán listos para ocupar nuevos desafíos Renosori et al. (2019). En lugar de focalizarse en el plantel completo de colaboradores de una empresa, se pone énfasis en identificar un número de personas claves y con ellos crear un *pool* de talento (Bromander, 2011).

Saracho (2014) plantea el uso de una matriz específica para cuando el objetivo de la gestión del talento es la creación de un *pool*. Considerando que “el objetivo es identificar a aquellas personas a las que la organización desea dedicar ciertos recursos

extraordinarios para retener y desarrollar, dado que poseen ciertas características que la organización valora” (Saracho, 2014, p. 43).

Las organizaciones que usan *pools* de talentos pueden tener una gran ventaja competitiva sobre sus rivales que se limitan a planes de sucesión estándares (Bravo, 2015). Entre las ventajas de esta política se puede nombrar que se tiene una mayor base de talentos entre los que elegir cuando queda disponible un puesto o es necesario enfrentar un nuevo desafío (Björkman y Smale, 2010). Además, permite encontrar fácilmente un candidato para un puesto, y por ello, estar menos expuestas al riesgo de que los candidatos a sucesores se vayan de la compañía (Bravo 2015). También brinda a la organización mayor flexibilidad para la movilidad entre funciones, regiones y unidades de negocio y garantizar así que los talentos acumulen una experiencia de desarrollo interesante (Björkman y Smale, 2010).

Siguiendo los hallazgos en “Gestión integral y retención de talentos en las pymes argentinas” de Goldenberg (2015) se puede afirmar que existen programas de atracción y retención, descripciones de puestos y el detalle de los procedimientos, pero al mismo tiempo, existen fallas o deficiencias en los procesos de formación y capacitación, en el desarrollo de planes de carrera y en el grado de satisfacción de los empleados por la retribución que reciben. Además, los colaboradores de estas mismas empresas afirman valorar con gran peso a la hora de decidir seguir en la organización o dejar de pertenecer a la misma: la existencia de planes de carrera, los programas de capacitación y formación, la estabilidad laboral, entre otros (Goldenberg, 2015).

Se entiende que en las PyMEs argentinas se realizan acciones puntuales y de gestión de personas, sin embargo, éstas no son suficientes ni integrales (Goldenberg,

2015) dejando de esta forma, espacios abiertos para implementar prácticas relacionadas a la gestión del talento.

En línea con lo anterior, se propone realizar un diagnóstico en una PyME Argentina sobre la temática: indagando sobre la concepción del talento, las variables importantes para su identificación, las prácticas relacionadas y el interés de los colaboradores. Y, a partir del mismo, proponer un instrumento de medición y matriz que permita identificar a aquellos colaboradores de la compañía en condiciones de participar en un *pool* de talento, con la intención que sirva tanto para la empresa en cuestión como para otras pymes como referencia o guía para el abordaje de esta temática.

2. Contextualización

La empresa donde se realizó el diagnóstico y propuesta de trabajo es una PyME comercial dedicada al rubro de las telecomunicaciones. Su principal actividad es la venta de productos de telefonía: celulares y accesorios. Además, también comercializa diversos productos tecnológicos, como pueden ser monopatines eléctricos o *play stations*.

Tiene presencia en el interior del país y opera en las provincias de Córdoba, La Rioja, Catamarca, Santiago del Estero, Tucumán, Salta y Jujuy. Sus actividades se llevan a cabo en las principales ciudades de cada una de las provincias antes mencionadas.

Tiene alrededor de 140 colaboradores. La estructura organizacional es bastante horizontal, compuesta por 4 niveles jerárquicos. La empresa se estructura en dos sectores, comercial y administración. El primer sector es el más numeroso de la empresa y donde se encuentra la mayor cantidad de los colaboradores (110 personas). El sector de administración es más pequeño, con el objetivo de tener una estructura mínima y eficiente. Toda la estructura depende de un gerente general.

La estructura comercial tiene líderes de negocio y líderes de unidad, estos últimos dependientes de los primeros. El objetivo de los líderes es el desarrollo de los negocios y de los colaboradores.

Los colaboradores comerciales pueden ser vendedores, como puesto *junior* o inicial, o comerciales y/o ejecutivos como puestos de mayor *seniority*.

Los valores de la empresa son compromiso, ambición, flexibilidad, simpatía y proactividad. Mientras que su propósito es “crear trabajo genuino donde las personas sean felices”. Es por ello que siempre estuvieron los colaboradores y sus necesidades

entre las prioridades de la compañía. Los procesos de recursos humanos más desarrollados son los de selección y administración de personal, pero hace aproximadamente 2 años, se inició un proceso de desarrollo de líderes, en el cual se definieron competencias esperables de los distintos puestos y se llevaron a cabo acciones enfocadas en el desarrollo.

No existen procesos formales de desarrollo y retención de colaboradores ni mapeo de talento en ningún nivel de la organización.

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

- Diseñar una herramienta que facilite la selección de colaboradores para participar de un *pool* de talentos en una PyME Argentina.

3.2 Objetivos Específicos

- Conocer sobre los elementos constitutivos del talento reconocidos por la organización.
- Conocer las acciones llevadas a cabo en la organización en relación a los *pools* de talentos y el interés de los empleados en los mismos.
- Definir las principales características de lo que la organización considera talentos.
- Diseñar un instrumento de diagnóstico a partir de la definición operacional que responda a las variables consideradas en la definición de talento para la PyME en estudio.
- Hacer una primera aproximación a la evaluación de las propiedades psicométricas del instrumento desarrollado y proponer las mejoras necesarias.
- Desarrollar una matriz para la selección de los participantes del *pool* de talentos que permita que se adapte a la realidad de la empresa relevada y que facilite la detección y caracterización de los mismos.

4. Marco Teórico

4.1 Talento

En el diccionario de la real academia española el significado de talento es inteligencia, actitud y/o persona inteligente o apta para determinada ocupación.

Para Chiavenato (2009) una persona es un talento si posee algún diferencial competitivo que sea valorado por la empresa y organización.

Hatun (2011) lo define en sentido amplio como el conjunto de habilidad o capacidad que le dan la posibilidad a una persona de desempeñarse en cierta tarea; mientras que Jericó (2008) lo define como una persona comprometida que puede poner en práctica sus capacidades para lograr resultados superiores en un entorno y organización determinada.

Por último, Saracho (2014) define al talento como aquellos empleados, que sin importar en qué posición de la organización se encuentren, agregan valor crítico o lo harán en un futuro.

Todas las definiciones tratan de remarcar el valor que agrega una persona a la empresa donde se desempeña y el poseer alguna actitud, aptitud o capacidad que se lo permita.

Saracho (2014) brinda algunas aclaraciones sobre la definición talento:

“no es un atributo de las personas sino un concepto, un constructo de significado que realiza cada organización de acuerdo a su visión, su misión, sus valores y sus objetivos estratégicos por lo que el éxito de la gestión de dicho constructo depende, única y exclusivamente, de la claridad con que el concepto de talento sea definido” (Saracho, 2014, p.8)

Además, este autor remarca la necesidad de definir distintos componentes del concepto de talento según la necesidad de la empresa, remarcando la importancia de la definición previa a la gestión del mismo.

Para Chiavenato (2009) los aspectos esenciales que tiene que poseer una persona con talento son: conocimiento, habilidad, juicio y actitud. Los describe de la siguiente manera:

“1. Conocimiento. Se trata del saber. Constituye el resultado de aprender a aprender, de forma continua, dado que el conocimiento es la moneda más valiosa del siglo XXI.

2. Habilidad. Se trata de saber hacer. Significa utilizar y aplicar el conocimiento, ya sea para resolver problemas o situaciones, crear e innovar. En otras palabras, habilidad es la transformación del conocimiento en resultado.

3. Juicio. Se trata de saber analizar la situación y el contexto. Significa saber obtener datos e información, tener espíritu crítico, juzgar los hechos, ponderar con equilibrio y definir prioridades.

4. Actitud. Se trata de saber hacer que ocurra. La actitud emprendedora permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, agregar valor, llegar a la excelencia y enfocarse en los resultados. Es lo que lleva a la persona a alcanzar la autorrealización de su potencial” (Chiavenato, 2009,p 50).

A continuación, en la Figura 1, se pueden observar los 4 aspectos y sus descripciones.

Figura 1

Aspectos esenciales del Talento según Chiavenato (2009)



Fuente: Adaptado de la composición del talento humano de Chiavenato., 2009., p 53

En cambio, para Jericó (2008) los componentes del talento son: capacidad, compromiso y acción, haciendo énfasis en la necesidad que se den los tres juntos. La autora describe a dichos elementos de la siguiente manera:

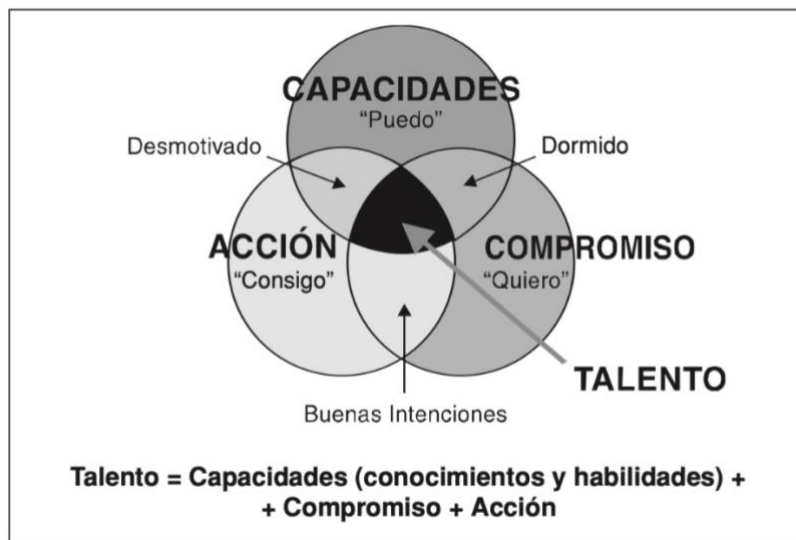
1. “Las capacidades son los conocimientos, habilidades y competencias o actitudes.
2. El segundo ingrediente del talento es el compromiso. La filosofía de Clark se basa en la involucración total, el máximo compromiso. Según él, hay dos formas de vincularse en el trabajo, de la misma manera que sucede con los protagonistas de la historia del desayuno compuesto por huevos fritos con jamón. Mientras la gallina se implica, el cerdo se involucra.

3. El último ingrediente del talento es la acción. En nuestra actual economía, la acción significa velocidad, puesta en práctica en el momento adecuado” (Jericó, 2008, pp. 73-76)

En la figura 2 se puede observar los componentes del talento y los resultados que se generan a partir de la intersección de 3 componentes.

Figura 2

Componentes del Talento según Jericó (2008)



Fuente: Adaptado de los componentes del talento de Jericó, 2008. p 76.

Cada autor considera distintos componentes del talento y Saracho (2014) plantea también de que cada organización tiene una definición de talento particular, haciendo énfasis en su definición previa a la gestión. Esta definición considera el autor, como una condición necesaria pero no suficiente, siendo necesario también definir el propósito que se busca con la gestión del talento, para asegurarse que cualquier práctica asociada sea efectiva para la organización y para su fin.

4.2 Gestión Del Talento

Chiavenato (2009) sostiene que administrar el talento humano se convierte en una actividad indispensable para el éxito de las organizaciones. Las organizaciones tienen que seleccionar, para su desarrollo, a aquellos talentos que serán vitales para el éxito futuro (Bravo, 2015).

Siguiendo a Chiavenato (2009), la conversación sobre talento lleva necesariamente al concepto de capital humano, considerado como el patrimonio invaluable que necesita una organización para alcanzar el éxito y la competitividad en el mercado. Así el capital humano está compuesto por el talento y el contexto:

“1. Talentos. Dotados de conocimientos, habilidades y competencias que son reforzados, actualizados y recompensados de forma constante. Sin embargo, no se puede abordar el talento de forma aislada como un sistema cerrado.

2. Contexto. Es el ambiente interno adecuado para que los talentos florezcan y crezcan. Sin él, los talentos se marchitan o mueren. El contexto es determinado por aspectos como:

a) Una arquitectura organizacional con un diseño flexible, integrador, y una división del trabajo que coordine a las personas y el flujo de los procesos y de las actividades de manera integral. La organización del trabajo debe facilitar el contacto y la comunicación con las personas.

b) Una cultura organizacional democrática y participativa que inspire confianza, compromiso, satisfacción, espíritu de equipo. Una cultura basada en la solidaridad y la camaradería entre las personas.

c) Un estilo de administración sustentado en el liderazgo renovador y en el *coaching*, con descentralización del poder, delegación y atribución de facultades (*empowerment*).” (Chiavenato, 2009, p. 54)

Así, poseer talento no es suficiente para el éxito de las organizaciones. Es necesario que los talentos estén integrados en un contexto que los potencie y les permita desplegarse. Si el contexto es el adecuado, los talentos se desarrollarán y crecerán.

Así, la gestión del talento es, siguiendo a Hatum (2011), una función estratégica alineada con la estrategia de negocios de la empresa y cuyo objetivo es atraer, desarrollar y retener colaboradores talentosos en los distintos niveles de las organizaciones. “La gestión del talento pone el foco en cómo una organización puede generar y mantener esos recursos a través del capital humano” (Hatum, 2011, p. 35). Por lo tanto, es una responsabilidad de dicha gestión preguntarse como la estructura de la organización o el contexto se ajusta para atraer, desarrollar y retener a las personas talentosas.

Hatum (2011) considera que el desarrollo de una perspectiva de gestión del talento requiere un cierto grado de madurez, para lograr que no sólo exista alineación con la estrategia de la empresa, sino que también le dé forma. El autor considera importante que la gestión alcance a todos los niveles de la organización y no se quede sólo con los niveles directivos. No existe una única forma o modelo para la gestión del talento. Es por eso, que distintas empresas u organizaciones desarrollan esta gestión de forma diferente, en línea con sus necesidades, sofisticación y preocupaciones.

“Por lo tanto, se presenta una paradoja. Dado que las personas constituyen su principal ventaja competitiva, la empresa necesita invertir

en ellas, desarrollarlas y dejarles espacio para sus talentos. Cuanto más lo haga, tanto más enriquecerá sus pasaportes y aumentará la movilidad potencial de las personas. No hay manera de que escape de la paradoja, porque no se puede dar el lujo de dejar de invertir en esos bienes móviles. Ya se puede percibir una transformación en las culturas de nuestras empresas. Actualmente, la organización no puede exigir la lealtad de su propio personal. Por el contrario, debe conquistar esa lealtad, pues no hay razón lógica o económica para que esos bienes no se vayan a un lugar mejor si lo encuentran” (Chiavenato, 2009, p. 52)

Saracho (2014) considera central hacerse la pregunta del para qué se gestiona el talento en cada organización y a partir de la respuesta, seleccionar las variables a considerar en el análisis. Posibles respuestas al para qué pueden ser: identificar a los empleados de más alto desempeño, retener a los jugadores clave, contar con un *pool* de talento, tener un mapa de talento, mantener a expertos, entre otros.

4.3 Matriz de Talento

Una vez definido el concepto de talento y el para qué de su gestión es importante utilizar herramientas que faciliten la planeación estratégica y la toma de decisiones respecto a este conjunto de colaboradores. Una de estas herramientas es la matriz de talento, que permite tener una mayor claridad de la disponibilidad de talento que existe dentro de una empresa (Cuesta Calderón, 2015)

La *ninebox matrix* o matriz de nueve cajas fue desarrollada por McKinsey con la finalidad de detectar el talento de los colaboradores y establecer las líneas de acción

para que el mismo pueda ser puesto en juego y permita lograr la estrategia de la empresa. En este sentido, las organizaciones pueden identificar qué políticas llevar adelante en relación con el desarrollo y la retención del talento identificado (Cuesta Calderón, 2015).

La matriz 9-box está construida sobre 2 ejes, uno con el potencial y el otro con el desempeño de los colaboradores. Cada una de estas variables con 3 niveles (alto, medio y bajo) y a partir de las intersecciones, se generan 9 cuadrantes que permite mapear a los miembros de la organización como se puede observar en la Figura 3.

Figura 3

Matriz 9-box



Fuente: Adaptado de *Matriz nine box* de Ferreira da Costa et al.2019, p.214

Los nueve cuadrantes resultantes son:

1. Futuros líderes (desempeño alto y potencial alto)
2. Futura estrella (desempeño alto y potencial medio)
3. Futura estrella en crecimiento (desempeño medio y potencial alto)
4. Enigma (desempeño bajo y potencial alto)
5. Miembros claves (desempeño medio y potencial medio)

6. Profesionales confiables (desempeño alto y potencial bajo)
7. Dilema (desempeño bajo y potencial medio)
8. Efectivos (desempeño medio y potencial bajo)
9. Iceberg (desempeño bajo y potencial alto)

Saracho (2014) plantea el uso de una matriz específica para cuando el objetivo de la gestión del talento es la creación de un *pool*. Considerando que el objetivo es “identificar a aquellas personas a las que la organización desea dedicar ciertos recursos extraordinarios para retener y desarrollar, dado que poseen ciertas características que la organización valora” (Saracho, 2014, p. 43), las variables para la construcción de la matriz serán el compromiso y el potencial. En la próxima figura, se puede observar la matriz resultante:

Figura 4

Matriz para la creación de pools de talento (2008)



Fuente: Adaptado de Saracho, 2014, p. 43.

El eje de las abscisas está representado por el potencial, que refleja la medida en que la persona tiene ciertas competencias deseables para la empresa. En el eje de las ordenadas, se encuentra el compromiso, que refleja la medida en que la persona está

comprometida o enganchada con la organización. A partir de la interacción de las 2 variables, se pueden dar 4 cuadrantes:

1. Alto compromiso y alto potencial. Las personas que resulten ubicadas en este cuadrante serán las que están en condiciones de participar del *pool*.
2. Bajo compromiso y alto potencial: Con las personas que se encuentren en este cuadrante se sugiere analizar las causas del bajo compromiso y trabajar con planes para revertirlo. La incorporación a planes de capacitación y desarrollo para aprovechar su potencial es una alternativa.
3. Alto compromiso y bajo potencial: Las sugerencias con las personas que se encuentran mapeadas en este cuadrante es conversar de forma honesta sobre las posibilidad de crecimiento y desarrollo dentro de la organización
4. Bajo compromiso y bajo potencial: estas personas no estarían alineadas a las expectativas del *pool* de talento, por lo que se sugiere que se tengan en cuenta para otros objetivos de la gestión del talento para los cuales pueden ser valiosos

4.4 Pools De Talento

Una de las políticas que suelen llevar adelante las empresas son la creación de *pools* de talentos o semilleros de talento. Estos están compuestos por un conjunto de colaboradores seleccionados, que permiten que la organización se llene de profesionales de primera línea con el potencial para ocupar posiciones cuando éstas se encuentren disponibles. Se trata de identificar una “reserva” o grupo de individuos para desarrollar

para un trabajo específico, en lugar de sucesores específicos para reemplazar a un determinado directivo” (Bravo 2015, p. 11)

Colaboradores talentosos en términos de velocidad para pensar, destreza para hacer un trabajo y/o madurez para la toma de decisiones son algunos de los ejemplos. No es sencillo conseguir estos empleados desde el mercado laboral, por lo cual muchas empresas se embarcan en el desarrollo de los *pools* de talentos, que permiten capacitar y desarrollar experiencia a ciertos empleados, que cuando sea necesarios estarán listos para ocupar nuevos desafíos (Renosori, Wijaya y Rukmana, 2019). En lugar de focalizarse en el plantel completo de colaboradores de una empresa, se pone énfasis en identificar un número de personas clave y con ellos crear un *pool* de talento (Bromander, 2011).

Las organizaciones que usan *pools* de talento pueden tener una gran ventaja competitiva sobre sus rivales que se limitan a planes de sucesión estándares (Bravo, 2015). Entre las ventajas de esta política se puede nombrar que se tiene una mayor base de talentos entre los que elegir cuando queda disponible un puesto o es necesario enfrentar un nuevo desafío (Björkman y Smale, 2010). Además, permite encontrar fácilmente un candidato para un puesto, y por ello, estar menos expuestas al riesgo de que los candidatos a sucesores se vayan de la compañía (Bravo 2015). También brinda a la organización mayor flexibilidad para la movilidad entre funciones, regiones y unidades de negocio y garantizar así que los talentos acumulen una experiencia de desarrollo interesante (Björkman y Smale, 2010).

Hatun (2011) plantea la ventaja de tener *pools* de talento en las compañías, sobre todo con la llegada de la generación X al mercado de trabajo, que valoran cambiar de

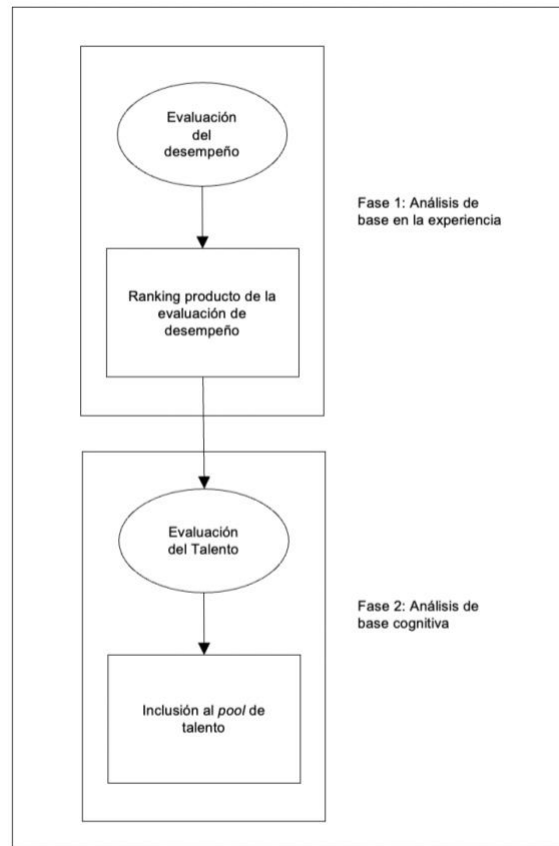
trabajo por sobre un empleo de largo plazo, por lo que se convierte en crítico plantear una sucesión de largo plazo que sea estable. El cambio de empresa puede llegar justo cuando se estaba por ascender a ese único talento, por lo que los *pools* de talentos brindan más oportunidades de coberturas de puestos clave.

El autor (Hatum, 2011) recomienda a las empresas utilizar *pools* de talento cuando hay gran disponibilidad de puestos gerenciales y el ascenso profesional es volátil. No lo recomienda cuando los puestos a cubrir son pocos y se dan cada mucho tiempo. También recomienda que la empresa vea su realidad identificando las necesidades, el mercado y la complejidad del puesto.

Siguiendo a Mattias Bromander (2011), se puede observar un mayor desarrollo de los *pools* de talento en las empresas multinacionales, donde se buscan talentos de distintos lugares del mundo y se genera un *pool* para poder cubrir cualquier vacante de la corporación a nivel mundial. El proceso que llevan adelante estas corporaciones para la selección de colaboradores para la conformación de un *pool* de talento se puede ver a continuación en la figura 5.

Figura 5

Proceso de selección de colaboradores para un pool de talento



Fuente: Adaptado de Bromander, 2011,p.5.

Siguiendo la figura 5, la evaluación y selección de los talentos es un proceso de dos etapas. La primera etapa basada en la experiencia y el desempeño del colaborador y la segunda basada en el potencial. En la primera fase, se analizan la experiencia previa, trayectoria, logros y *feedback* recibidos del colaborador en cuestión. Usualmente esta fase determina si una persona tiene la habilidad para ser parte del *pool* de talento y se usa como el primer filtro para eliminar a gran cantidad de colaboradores y generar un grupo más pequeño y manejable de posibles candidatos que pasen a la segunda fase. El jefe directo del empleado es quien lleva adelante este paso del proceso y tiene la responsabilidad de identificar aquellos que si pasan o no a la siguiente etapa. La segunda

etapa es una evaluación en base a un análisis prospectivo, donde se analiza el potencial del candidato y sus posibles habilidades como una forma de definir si un candidato ingresa o no al *pool* de talento. A diferencia de la primera, esta etapa suele ser llevada adelante por alguna persona del equipo de recursos humanos de la oficina central donde el sesgo personal por la relación de cercanía es considerablemente más bajo.

4.5 Componentes del Talento

A partir de los modelos presentados hasta aquí, puede verse que hay elementos comunes a las distintas conceptualizaciones. Es así que podemos ver que el compromiso aparece en el modelo de Jericó (2008) y la matriz de Saracho (2014). La primera autora también toma los componentes de la conceptualización de Chiavenato (2009) conocimiento, habilidad, juicio y actitud, y los expresa como capacidades. Así mismo, Jericó (2008) agrega un tercer componente (la acción) que puede relacionarse directamente con el desempeño de la Matriz *nine box* de McKinsey de Ferreira da Costa et al. (2019}. El último elemento vinculado con este modelo es el potencial, que aparece en las dos matrices presentadas anteriormente. De esta forma quedan establecidos los cuatro elementos principales con los que se continuará en este trabajo y que se desarrollan específicamente a continuación.

4.5.1 Compromiso

Betanzos y Paz Rodríguez (2007) definen el compromiso como el vínculo que establece una persona con su organización, producto de pequeñas inversiones realizadas mientras dure su relación laboral. Según los autores, la persona continua en

la organización porque cambiar implicaría sacrificar las inversiones que ya realizó y además, se manifiesta cierta intensidad en la unión emocional con la organización por dicho intercambio, que genera como resultado una obligación que nace del interior de la persona y lo impulsa a hacer el mayor esfuerzo por realizar un buen trabajo.

A partir de esta definición, los autores diferencian 3 dimensiones que constituyen el compromiso: compromiso afectivo, implicación y compromiso conductual.

El compromiso afectivo se refiere al sentimiento que tiene el colaborador por la organización como un todo, representado por la relación afectiva y emocional, mostrando un orgullo de pertenencia. Algunas afirmaciones que los autores asocian a esta dimensión son:

“estoy muy orgulloso(a) de decirles a otros que soy parte de esta empresa, yo hablo de esta empresa a mis amigos(as), como una gran organización para la cual trabajar, estoy feliz de trabajar en esta empresa, quiero a mi empresa, esta organización significa personalmente mucho para mí, pienso que esta es la mejor de todas las posibles organizaciones para la cual trabajar, me siento ligado(a) emocionalmente a mi organización” (Betanzos y Paz Rodríguez, 2007, p 212).

La implicación, en cambio, hace referencia a un estado cognitivo, que lleva al individuo bajo un proceso de discriminación a orientarse intencionalmente hacia la organización. Esta dimensión hace evidente que la persona transforma, reestructura y ajusta los eventos y experiencias que suceden en la empresa para llegar a identificarse e implicarse no solo con los objetivos de la organización sino con el rol o actividad que

desempeña y esto, refuerza su interés por querer pertenecer a la compañía. Las afirmaciones que los autores relacionan con esta dimensión son:

“El pertenecer a la empresa me hace sentir importante ante mis amigos, mi trabajo es central en mi existencia, la mayoría de mis intereses están centrados alrededor de mi trabajo, las cosas más importantes que me hacen feliz en mi vida involucran mi trabajo, las cosas más importantes que me pasan se relacionan con mi trabajo, y mis metas personales tienen que ver con mi trabajo” (Betanzos y Paz Rodríguez, 2007, p 212).

Por último, el compromiso conductual se manifiesta como la percepción del colaborador de acumular inversiones significativas con la organización que no está dispuesto a perder, identificado con un alto sacrificio personal y la falta de otras alternativas percibidas. Las afirmaciones que identifican los autores son:

“El entrenamiento y desarrollo que he recibido en esta empresa difícilmente lo tendría en otra, mi empresa me da seguridad laboral que no quiero perder tan fácilmente, no he buscado trabajo, porque creo que debo permanecer a esta empresa por los beneficios económicos que tengo, aunque el sueldo no es muy alto en esta empresa, tengo un trabajo estable, he invertido muchos años en la empresa como para considerar renunciar y el pensar en cambiar de empresa me espanta, pues hay pocas posibilidades de conseguir otro puesto vacante” (Betanzos y Paz Rodríguez, 2007, p 213).

4.5.2 Capacidades

“Las capacidades son los conocimientos, habilidades y competencias o actitudes” (Jericó, 2008, p. 73). Este componente presentado por Jericó, podría englobar también a los 4 componentes que Chiavenato (2009) nos presenta como constitutivos del talento: conocimientos, habilidades, juicios y actitudes.

“Los conocimientos hacen referencia al saber, definido como el conjunto de saberes ordenados sobre un tema en particular, materia o disciplina” (Alles, 2009, p 69). Se pueden citar como ejemplos ítems como *know-how*, lenguajes específicos, herramientas de gestión así como los conocimientos técnicos necesarios para la realización del trabajo.

Las habilidades según la Real Academia Española son las capacidades de alguien para desempeñar de manera correcta y con facilidad una tarea o actividad determinada. “Son destrezas para desempeñarse en cierta tarea física o mental Ejemplo, la “mano” de un dentista para arreglar unas caries sin dañar el nervio” (Alles, 2005, p 80). Las habilidades mentales hacen referencia al pensamiento analítico (procesamiento de información y datos, determinando causa y efecto, organización de datos) y el pensamiento conceptual (reconocimiento de características de datos complejos, tendencias, asociaciones). Algunos ejemplos de habilidades son visión global y sistémica, trabajo en equipo, liderazgo, capacidad analítica, motivación y comunicación. En este contexto, los juicios se relacionan con una habilidad mental específica que permite saber analizar la situación y el contexto, como puede obtener datos e información específica, mostrar y fomentar espíritu crítico, juzgar los hechos objetivamente y definir prioridades entre otros (Chiavenato, 2009).

El último componente constitutivo del talento es la actitud (Chiavenatto, 2009). Ésta se define como “una predisposición organizada a pensar, sentir, percibir y comportarse hacia un referente u objeto cognitivo”(Sulbarán, 2009, p.8). Algunos ejemplos son la actitud emprendedora que permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, agregar valor, llegar a la excelencia y enfocarse en los resultados entre otros (Chiavenato, 2009).

4.5.3 Desempeño

Saracho (2014) nos refiere una definición casi universal del desempeño, dejando aclarado los dos componentes del mismo: los resultados que aporta un empleado al negocio, y el “cómo” ese empleado pudo alcanzar los mismos.

Esta definición no agota la diversidad de variables que pueden aparecer en el desempeño en una organización, ya que depende de los atributos valorados por la misma y como define su evaluación de desempeño. Saracho (2014) explica que muchas de las empresas que utilizan la matriz 9-box incluyen en el desempeño tanto los resultados como los cómo, tal y como son medidos en los actuales sistemas mixtos de gestión del desempeño.

Así mismo, el autor hace hincapié en medir solo los resultados como variable de desempeño, y que estos se establezcan y midan a partir de un sistema de indicadores confiables. Con el término resultados nos referimos a cualquier unidad tangible (producción, ventas, estándares de calidad, índices de desperdicio, facturación, rentabilidad) o intangible (satisfacción, clima organizacional) que pueda tener una medida cuantitativa. Los resultados hacen referencia al “que” logro el empleado.

Considerando desempeño como resultados se puede plantear una relación con el componente acción de Jericó (2009), definido como la velocidad y puesta en práctica de las acciones necesarias en el momento adecuado para la obtención de resultados. La autora hace referencia al “síndrome de la almohada asesina” explicado como el hábito de consultar con la almohada, demostrando lentitud en la toma de decisiones y demora en la puesta en práctica. Además, la autora deja un ejemplo de las consecuencias de no tener este componente, haciendo referencia que si cuando se actúa ya pasó el momento indicado, no va a ser posible obtener resultados, ya que alguna otra persona o empresa se ha adelantado. Hoy nada ni nadie espera, por lo que se necesita rapidez para lograr resultados.

De esta manera, tomando las conceptualizaciones de estos autores, una definición amplia de desempeño podría explicitarse como la obtención de resultados en el momento adecuado.

4.5.4 Potencial

Saracho (2014) define al potencial como el conjunto de recursos que una persona posee, independiente del cargo o de la actividad que realiza.

Lombardo y Eichinger (2000) afirman que existe un concepto, denominado agilidad para aprender, que es la causa y origen del potencial. Estos autores desarrollaron un cuestionario que se utilizó en números estudios (Meuse, et al., 2008) donde se evaluaron las diferencias en el éxito de un empleado ante un ascenso y, a partir de los resultados, afirman que quienes tenían éxito en una nueva posición era producto

de la agilidad de aprendizaje, identificando a esta última como un factor fundamental del potencial (Saracho, 2014).

Se define la agilidad para aprender como una capacidad para aprender de las experiencias y la posibilidad de aplicar lo aprendido para desempeñarse bien en situaciones nuevas. Las personas con una alta agilidad de aprendizaje están buscando continuamente nuevas oportunidades, solicitan *feedback* de otros de forma constante y desarrollan y evalúan su propia experiencia para generar conclusiones prácticas.

A partir de los resultados del cuestionario desarrollado por Lombardo y Eichinger (2000) se definieron 4 áreas que describen la agilidad para aprender: agilidad personal, agilidad de resultados, agilidad mental y agilidad de cambio.

La agilidad personal describe a personas que tienen un alto nivel de autoconocimiento, aprenden de las experiencias, además de la destreza y flexibilidad para relacionarse con personas distintas en situaciones desconocidas.

La agilidad de resultados describe a personas que logran resultados a pesar de las condiciones difíciles o adversas, tienen capacidad de inspirar a otros para que se desempeñen mejor que lo esperado y producir impacto.

La agilidad mental describe a personas que se sienten cómodos en situaciones y contextos complejos, que examinan problemas cuidadosamente y realizar conexiones innovadoras entre temas de diferente naturaleza.

Por último, la agilidad de cambio, que describe personas que son curiosas, tienen pasión por las ideas, disfrutan de experimentar y se adaptan a situaciones incómodas rápidamente.

Tabla 1

Características clave de personas con alto nivel de agilidad de aprendizaje

Áreas de Agilidad para Aprender	Características
Agilidad personal	Mente abierta y tolerante. Consciente de sí mismo. Se siente cómodo con la diversidad y las diferentes opiniones. Puede desempeñarse en diferentes roles simultáneamente. Entiende a otros. Empatiza. Disfruta ayudando a otros a tener éxito. Políticamente ágil. Puede lidiar con conflictos constructivamente. Buen comunicador.
Agilidad de resultados	Construye equipos de alto desempeño. Logra objetivos a pesar de malas circunstancias. Gran impulso para realizar tareas. Presencia personal importante.
Agilidad mental	Curioso. Busca las causas raíces Se siente cómodo con la ambigüedad y la complejidad. Encuentra pros y contras fácilmente. Cuestiona la sabiduría convencional. Encuentra soluciones a problemas difíciles. Lee ampliamente y tiene intereses amplios.
Agilidad de cambio	Ama experimentar y probar cosas nuevas. Acepta desafíos fácilmente. Acepta la responsabilidad y gestiona la rendición de cuentas. Introduce nuevos enfoques sobre viajes ideas.

Fuente: Adaptado de Meuse K. et al.,2010,p.125.

5. Metodología

Este trabajo cuenta con 3 etapas de desarrollo: 1) etapa exploratoria, transversal y cualitativa, con el fin de conocer las principales características de lo que la organización considera como talento y las acciones que lleva adelante en relación con el *pool* de talento, 2) etapa estudio descriptivo-correlacional de validación de un instrumento de medición del talento para esta organización, 3) etapa de desarrollo de una herramienta que facilite a esta organización la selección del talento.

5.1 Etapa 1

Diseño: En esta etapa del estudio, a partir de la teoría fundamentada como un marco de la investigación cualitativa, se propuso describir y comprender los elementos constitutivo del talento para esta organización y sus prácticas en relación a los *pools* de talentos a partir de la perspectiva de los diversos participantes para luego articularlos con las teorías presentadas en este trabajo y dar el primer paso en la construcción del instrumento.

Población y muestra: la empresa cuenta con un total de 142 personas, entre ellas 12 líderes y 130 colaboradores. Para la selección de la muestra se eligieron 8 líderes de todos los niveles jerárquicos (gerente general, líderes de negocio y líder de unidad) y 6 colaboradores (vendedores, ejecutivos y administrativos) limitando el alcance al sector comercial. El tamaño de la muestra se determinó por el criterio de saturación de la información.

Técnicas de recolección de datos: se utilizaron entrevistas semiestructuradas.

Plan de análisis de datos: los datos se analizaron clasificando las respuestas por categorías emergentes, con la finalidad de realizar un análisis descriptivo, axial y selectivo de los discursos.

5.2 Etapa 2

Diseño: durante esta etapa se elaboró, sobre la base de las categorías y sub categorías obtenidas en la etapa anterior, un instrumento que define los atributos principales del talento para esta organización. Para la creación de las afirmaciones que formaron parte de los ítems del instrumento se utilizaron definiciones creadas a partir de las dimensiones y factores establecidos en la etapa 1 y para la escala de valoración se utilizó el tipo Likert, de categorías de cinco valores que incluye: casi siempre, muchas veces, algunas veces, pocas veces, casi nunca. Y quedó estructurado con 4 dimensiones: compromiso, capacidades, desempeño y potencial.

Una vez desarrollado el instrumento fue revisado por dos expertos con el fin de realizar las correcciones sobre errores de redacción y la verificación de distintos aspectos referidos al aspecto conceptual, principalmente los vinculados a la validez de contenido y al aspecto lingüístico de los ítems y las consignas.

Una vez realizados los ajustes sugeridos por los expertos, se realizó una prueba piloto con el fin de realizar los cálculos necesarios para una primera aproximación a la validación del mismo.

Participantes: se evaluaron a 13 colaboradores voluntarios desde distintas perspectivas organizacionales: superior directo, superior del superior, personal de administración y un compañero. Participando 22 personas como evaluadores, obteniendo 52 respuestas. Se eligió este criterio, pues “Las fuentes múltiples pueden proveer un marco más rico, completo y relevante del desempeño de una persona” (Alles, 2002, p. 154).

Administración: una vez definido el instrumento final se realizó la administración a través de un formulario autoadministrado.

Procedimiento de validación: para realizar los diversos cálculos que se detallan a continuación, se utilizó el paquete estadístico IBM SPSS Statistics (IBM Corporation, 2012a).

Para calcular la confiabilidad, se utilizó el método de coeficiente Alpha de Cronbach.

Para iniciar el análisis de factores exploratorio se aplicó la prueba de esfericidad de Bartlett y la prueba de adecuación de la muestra de Kaiser-Meyer-Olkin. En este caso se realizó un análisis factorial exploratorio de los distintos componentes del modelo, con sus correspondientes pruebas de confiabilidad a través del coeficiente Alpha de Cronbach, con el fin de determinar si el número de factores obtenidos y sus cargas se correspondían con los que cabría esperar a la luz del modelo teórico establecido previamente. Posteriormente, se realizaron los ajustes pertinentes al instrumento en base a las pruebas realizadas con el fin de mejorar su validez de constructo.

5.3 Etapa 3

Diseño: En esta etapa se diseñaron dos matrices de selección de participantes que se construyeron a partir de las dimensiones y factores definidos como constitutivos del talento, utilizando como modelo la matriz *nine-box* y la matriz de selección de *pools* de talentos propuesta por Saracho (2014). La finalidad es que, en el futuro, las matrices puedan ser completadas con los resultados obtenidos por la administración del instrumento creado en este proceso, junto con los resultados de la administración de los instrumentos específicos diseñados para la medición de conocimientos y de resultados que exceden la propuesta de este trabajo.

6. Desarrollo Etapa 1

Los resultados que se presentan a continuación corresponden a la etapa exploratoria, transversal y cualitativa que se llevó a cabo para conocer las principales características de lo que la organización considera como talento y las acciones que lleva adelante en relación a los *pools* de talento.

En este contexto, y a partir de los datos recolectados, se generaron dos grandes categorías: a) intereses vinculados con la gestión de *pools* de talentos y b) aspectos vinculados con el talento. No se generó una categoría vinculada con las acciones, ya que los entrevistados en todos los casos manifestaron que no existen acciones vinculadas con la administración de este constructo.

6.1 Intereses vinculados con la gestión de *pools* de talentos

En este apartado se presenta el análisis de los resultados de la categoría "intereses vinculados con la gestión de *pools* de talentos".

Dentro de esta categoría fueron agrupadas las expresiones que las personas hicieron vinculadas al interés en un *pool* de talento y apreciaciones en general respecto a su implementación en la empresa. Esta categoría incluye 3 subcategorías que se describen a continuación.

6.1.1 Interés

Esta subcategoría refiere a las reacciones respecto a la implementación de un *pool* de talento en la empresa, y se subdivide en los factores a) mirada de los líderes b) miradas de los colaboradores.

6.1.1. a) Miradas de los líderes

Dentro de este factor se agruparon las afirmaciones que refieren al interés que encuentran los líderes sobre el *pool* de talentos desde la mirada de los jefes de quienes podrían participar en el mismo.

Dentro de este factor se incluyen las siguientes afirmaciones:

“Super interesante para los colaboradores. Estoy seguro que mi equipo lo tomaría bárbaro” (Jefe de Distribución, Córdoba).

“A los colaboradores les encantaría, se va a ver como una oportunidad de crecer y desarrollarte en el empresa” (Jefe de Locales, Tucumán).

“Existe la posibilidad de no contar con un líder por algún imprevisto y tener el equipo preparado para enfrentar ese desafío, es interesante y necesario para el garantizar la sustentabilidad del negocio” (Jefe de distribución, Tucumán).

“Lo veo bien, me gusta como proceso de desarrollo. Lo veo como una posibilidad de crecimiento para los ejecutivos” (Jefe de Mayorista, Córdoba).

De estas afirmaciones puede inferirse que para esta organización el interés de la mirada del líder refiere a la respuesta positiva como expectativa de la aceptación de los colaboradores.

6.1.1. b) Mirada de los colaboradores.

Dentro de este factor se agruparon las afirmaciones que refieren al interés que encuentran los colaboradores sobre el *pool* de talentos desde la mirada de posibles usuarios o beneficiarios del mismo.

Dentro de este factor se incluyen las siguientes afirmaciones:

“Super interesante. Anótame ya” (Ejecutivo de Distribución, Córdoba).

“Me parece una herramienta super interesantes. Es una oportunidad de crecer y poder escalar en esta empresa” (Vendedor de Locales, Tucumán).

“Me parece muy interesante. Nos saca de la rutina y nos da herramientas prácticas” (Jefe de Distribución, Tucumán).

De estas afirmaciones puede inferirse que para esta organización el interés de la mirada del usuario refiere a una respuesta positiva como oportunidad de crecimiento profesional.

6.1.2. Viabilidad

Esta subcategoría refiere a la viabilidad y sus motivos respecto a la implementación de un *pool* de talento en la empresa, y se subdivide en los factores a) Viable y b) No viable

6.1.2 a) Viable

Dentro de este factor se agruparon las afirmaciones que refieren a la viabilidad de implementar un *pool* de talentos en la empresa en este momento.

Dentro de este factor se incluyen las siguientes afirmaciones:

“Si lo veo viable. Es cuestión de organizar el proceso y comunicarlo bien. Para mí el factor clave son las ganas de los vendedores de sumarse y no creo que falte eso” (Jefe de Locales, Tucumán).

“Es un proceso y creo que puede andar muy bien. Es cuestión de ponerlo en agenda y acompañar a que pase” (Jefe de Distribución, Córdoba).

“Lo veo viable en mi equipo. Tengo un equipo grande donde veo posibles candidatos que estarían dispuestos a sumarse y me encantaría que le demos esta oportunidad” (Gerente de Distribución, Salta).

De estas afirmaciones puede inferirse que para esta organización la viabilidad de la implementación viene dada por la predisposición tanto de líderes como de colaboradores de llevar adelante el proceso.

6.1.2 b) No viable

Dentro de este factor se agruparon las afirmaciones que refieren la no viabilidad de implementar un *pool* de talentos en la empresa en este momento.

Dentro de este factor se incluyen las siguientes afirmaciones:

“No lo veo viable en este momento de la empresa. Somos pequeños. Si lo veo viable cuando seamos un poco más grande. Cuando tengamos a los colaboradores bien motivados en todos los aspectos y que esta sea una oportunidad de crecimiento” (Jefe de Distribución, Tucumán).

“Estamos en un proceso donde no tenemos las personas suficientes. Actualmente estamos buscando ejecutivos y necesitamos desarrollarlos en el puesto de ejecutivos. Por la realidad de equipo nuevo, hoy no podemos sacar a nadie del rol que están trabajando. Se necesita más tiempo y afianzar los procesos y el rol actual para poder embarcarnos en un pool para líderes” (Jefe de Mayorista, Córdoba).

“Nos veo un poco lejos para arrancar un proceso así. Estamos en un proceso de mejora en puestos actuales y no en crecer. Veníamos en un proceso exponencial de ventas y hoy se frenó. No estamos haciendo crecer el equipo y no hay tantas posibilidades de liderazgo. Foco ser sustentable” (Gerente General).

“Veo que está muy bueno, pero es muy complicado de implementar hoy. Más que nada ara el nivel de empresa que tenemos ahora, la estructura es mínima. Hoy somos muy chicos, lo veo lejano” (Gerente de Locales, NOA).

De estas afirmaciones puede inferirse que para esta organización la no viabilidad de la implementación viene dada por la cantidad de colaboradores y el foco actual en la formación de roles de ejecutivos y no pensar en un puesto superior.

6.1.3 Apreciaciones

Esta subcategoría refiere a las apreciaciones respecto a la implementación de un *pool* de talento en la empresa, y se subdivide en los factores a) Aspectos positivos y b) Aspectos negativos.

6.1.3 a) Aspectos positivos

Dentro de este factor se agruparon las afirmaciones respecto a los aspectos positivos que ven en la implementación de un *pool* de talento en la empresa.

Dentro de este factor se incluyen las siguientes afirmaciones:

“El principal pro de armar este *pool* es que le das una posibilidad de crecimiento a los ejecutivos y le podes mostrar hacia dónde poder llegar dentro de la empresa” (Jefe de Distribución, Córdoba).

“Es una oportunidad de crecimiento y de motivación para los colaboradores.” (Gerente de Distribución, Salta).

“Te da una posibilidad de crecimiento. La idea es crecer y aprender, en todos los aspectos. No me quiero quedar estancados en la posición en la que estoy y soy un convencido que las oportunidades aparecen cuando uno está preparado” (Ejecutivo de Distribución, Córdoba).

“Esta bueno que te vayas capacitando mientras estás haciendo tu trabajo cotidiano y aprendiendo más a fondo otros temas de liderazgo. Quizás si te dan más herramientas y aprendemos cómo manejarnos como líderes vamos a estas más

preparado para una nueva posición cuando se abra la posibilidad” (Ejecutivo de Distribución, Tucumán).

“Siempre que haya posibilidades de avanzar, de crecer y aprender, está bueno. Suma al aprendizaje y es otra herramienta que nos queda” (Vendedor de Locales, Tucumán).

De estas afirmaciones puede inferirse que para esta organización los aspectos positivos de los *pools* vienen dadas por posibilidades de crecimiento, aprendizaje y oportunidades.

6.1.3 b) Aspectos negativos

Dentro de este factor se agruparon las afirmaciones respecto a los aspectos negativos que ven en la implementación de un *pool* de talento en la empresa.

Dentro de este factor se incluyen las siguientes afirmaciones:

“Cuando vos buscas personas talentosas y los estancas en un lugar, es probable que se vayan. No se va a bancar el tiempo de desarrollo, los que son buenos, no esperan mucho.” (Jefe de Distribución, Tucumán)

“Es clave comunicar bien de que se trata. Si lo haces mal, le creas una falsa expectativa a la persona que está en ese proceso.” (Jefe de Distribución, Córdoba)

“A veces sacas un buen ejecutivo de su rol y necesitas conseguir un buen reemplazo. Perdés una pieza fundamental que tenes que cubrir” (Jefe de Distribución, Salta)

De estas afirmaciones puede inferirse que para esta organización los aspectos negativos están relacionados a los posibles impactos que generen una administración incorrecta del proceso.

6.1.4 Sobre intereses vinculados con la gestión de *pools* de talento

Como se puede apreciar en el análisis de resultados de la categoría "intereses vinculados con la gestión de *pools* de talento", existe interés en los *pools* de talento dentro de la empresa, tanto desde la mirada del líder como desde la mirada del propio usuario.

Sin embargo, más allá de lo interesante de la herramienta en relación al talento, existen diferentes miradas respecto de su posible implementación. Quienes lo ven viable de implementar analizan la viabilidad respecto a la predisposición de los participantes y quienes no lo ven viable muestran factores como el tamaño de la empresa y el foco actual de desarrollo en el puesto y no con la potencialidad de cubrir una posición de liderazgo. Ambos argumentos reflejan la situación de la empresa y son importantes para tener en cuenta en la implementación del *pool*.

Respecto a las apreciaciones, como aspectos positivos se observa la posibilidad de crecimiento profesional, las oportunidades y el desarrollo para los colaboradores y como aspectos negativos, los riesgos asociados a una implementación incorrecta o poco planificada de un *pool*.

El análisis completo sobre el interés en la gestión de *pools* de talento se considera muy valioso para poder tener en cuenta en la aplicación futura y su correcta gestión del cambio.

6.2 Conociendo el talento de la empresa

En este apartado se presenta el análisis de los resultados de la categoría llamada "elementos constitutivos del talento".

Dentro de esta categoría fueron agrupadas las expresiones que las personas hicieron vinculadas al talento dentro de la organización o aquellos atributos que se valoran en las personas para el desarrollo profesional dentro de la misma. Esta categoría incluye 4 subcategorías que se describen a continuación. Cabe destacar que al final de cada descripción se genera una breve integración que permite refinar la información recolectada e ir generando las definiciones conceptuales de las variables que se medirán en la etapa siguiente de este trabajo.

6.2.1 Compromiso

Esta subcategoría refiere al vínculo que establece una persona con su organización, y se subdivide en los factores a) compromiso afectivo, b) implicación.

6.2.1.1 Compromiso afectivo

Dentro de este factor se agruparon las afirmaciones que refieren al sentimiento que tiene el colaborador por la organización como un todo, representado por la relación afectiva y emocional.

Dentro de este factor se incluyen las siguientes afirmaciones:

“Compromiso para mí es tomarse la empresa como si fuera mía, ocuparse tanto que te quite el sueño. Moverse, no quedarse estático esperando que las cosas pasen” (Jefe de Distribución, Tucumán).

“El compromiso para mí es que te moleste no llegar a los objetivos. Odiar no llegar a los objetivos. Tomarse la empresa como propia y llegar a los objetivos como sea” (Ejecutivo de Distribución, Tucumán).

“El compromiso implica tomarse la empresa como si fuera tuya y pechar para llegar a los objetivos sin descanso” (Ejecutivo de Mayorista, Córdoba).

“Estar comprometido es la capacidad de tomar los objetivos de la empresa o de sentirse parte de la empresa y que el crecimiento de la empresa sea como un crecimiento personal” (Gerente de Locales, NOA).

De estas afirmaciones puede inferirse que para esta organización el compromiso afectivo refiere a la forma en que los individuos toman las acciones de la empresa como propias o personales y asumen un esfuerzo o sentimiento extra con miras a lograr los objetivos.

6.2.1.2 Implicación

Dentro de este factor se agruparon las afirmaciones que refieren a un estado cognitivo, que lleva al individuo bajo un proceso de discriminación a orientarse intencionalmente hacia la organización, y dentro de ella destacan: a) implicación con la actividad a realizar, b) implicación con los resultados a lograr, c) implicación con las necesidades de la empresa.

6.2.1.2 a) Implicación con la actividad a realizar

Dentro de este factor se incluyen las siguientes afirmaciones:

“Compromiso hoy, para mí, implica hacer todo mi trabajo, tratar de aplicar lo aprendido en talleres y en el *feedback*, en resolver, ejecutar y buscar los resultados, pero sin exponerme a riesgos innecesarios. Ejemplo, hace unos años un cliente nos debía dinero y nos expusimos a que nos lleven presos” (Gerente de Distribución, Salta).

“Compromiso es enfocarte bien en el trabajo, comprometerse con cumplir, con hacer bien las cosas, saber de la empresa, entender si va para buen rumbo, querer subirte en ese rumbo, no quedarse en el zona de confort y buscar avanzar” (Jefe de Distribución, Córdoba).

“El Compromiso de un líder es central. Compromiso con la tarea designada, que para un líder es manejar un grupo, dudo mucho que llegues a llevar adelante al grupo si no estas comprometido con eso” (Jefe de Locales, Tucumán).

“Comprometerse para mí es tomarse en serio la actividad destinada, ejecutarla responsablemente” (Jefe de Distribución, Salta).

“Compromiso es parte de la ética de trabajo de cada uno y la responsabilidad que le da a su trabajo y a su función. Es entender que somos parte de una empresa y que nuestra función está ahí y es por algo y que hay que cumplir esas funciones, implica responsabilidad y muchas veces anteponer ciertas situaciones inclusive otras situaciones personales u otras índole” (Administrativo, NOA).

De estas afirmaciones puede inferirse que para esta organización el compromiso como implicación con la actividad a realizar refiere a la forma en que los colaboradores asumen las funciones, actividades y tareas a realizar, reforzando su interés en cumplir con las actividades solicitadas.

6.2.1.2. b) Implicación con los resultados a lograr

Dentro de este factor se incluyen las siguientes afirmaciones:

“Compromiso es querer lograr los resultados para poder estar bien en los números, más allá de lo económico. No todo lo que hacemos genera resultados económicos, pero aun así no queremos dejar caer esos resultados. Es un desafío personal” (Gerente de Distribución, Salta).

“El Compromiso es un pilar central en el liderazgo. Por ejemplo, esta semana tenemos tal objetivo, y toda mi energía va dirigida hacia ahí. Puede haber deslices en el

camino, pero vamos enfocados en esa dirección sin perderse en otros temas” (Ejecutivo de Distribución, Córdoba).

“Estar comprometido es clave, para mí es compartir los objetivos de la empresa como propios. Tomar los objetivos como propios. Hoy uno de los objetivos de la empresa es el crecimiento de la facturación, si yo sé que de la zona lo tomo y apporto como objetivo, vamos como equipo yendo a ese objetivo” (Jefe de Mayorista, Córdoba).

“Compromiso para mí es que el compromiso que cada ser humano tiene, que los objetivos de la vida de una persona están en concordancia con los de la empresa. Se unen y van de la mano. Sentirse identificado con lo que la empresa está buscando lograr” (Gerente General).

De estas afirmaciones puede inferirse que para esta organización el compromiso como implicación con los resultados a lograr refiere al interés por cumplir con los resultados solicitados o incluso, superarlos.

6.2.1.2 c) Implicación con las necesidades de la empresa

Dentro de este factor se incluyen las siguientes afirmaciones:

“Compromiso es para mí estar siempre para todo lo que necesiten. Hacerse un tiempo para poder estar. Estar dispuesto a lo que la empresa te pide. Ejemplo, una reunión, una actividad nueva, etc.” (Jefe de Distribución, Salta).

“El Compromiso para mí es central y no es solo hacia la empresa sino también hacia el equipo. Compromiso no es laburar 25 horas por día, es que tu equipo y la empresa sepa que estas cuando lo necesitas. Que cuando no te necesitan, sepas que también estas ahí. Para una necesidad concreta, por una duda o porque hay una reunión que es necesario que te sumes” (Vendedor de Locales, Tucumán).

De estas afirmaciones puede inferirse que para esta organización el compromiso como implicación con las necesidades de la empresa refiere a la predisposición e interés en estar para satisfacer las necesidades de la empresa o del equipo.

6.2.2 Capacidades

Esta subcategoría, se establece a partir de la caracterización de Jericó (2008) y se subdivide en los factores a) conocimientos, b) habilidades, c) actitudes.

6.2.2.1 Conocimientos

Dentro de este factor se agruparon las afirmaciones que refieren al saber, definido como “el conjunto de saberes ordenados sobre un tema en particular, materia o disciplina” (Alles, 2009, p 69); y dentro de este destacan: a) conocimientos del negocio, b) conocimientos de los productos, c) conocimientos del sistema y d) conocimientos en Excel.

6.2.2.1.a) Conocimientos del negocio

Dentro de este factor se incluyen las siguientes afirmaciones:

“Tiene que tener conocimiento de la realidad y experiencia, para pensar las estrategias y ver si se pueden lograr o no. No es lo mismo la estrategia que la puesta en acción. Por ejemplo, cuando hablamos con un vendedor, se da que “Hay que hacer esto y yo lo hice así en su momento, por eso sé que es viable”” (Jefe de Distribución, Tucumán).

“Hace falta que el líder tenga experiencia de venta para poder entender la realidad y saber lo que puede pasar en la calle, la realidad, tener los pies sobre la tierra sobre donde estas vendiendo” (Ejecutivo de Distribución, Tucumán).

“Tiene que conocer sobre la calle, los clientes, como es la actividad” (Jefe de Distribución, Salta).

“Tenes que conocer como es la realidad del equipo de trabajo para poder orientarte al resultado que te piden, porque si vos le pedís un número estandarizado a cada uno, te va a decir que sí, pero al final de mes no lo va a hacer porque la zona no da ese resultado. Por eso mismo es que es importante conocer la zona para poder llegar y saber dónde estamos parados” (Jefe de Distribución, Córdoba).

“Tenes que tener conocer sobre la unidad de negocio, sabiendo las características de los clientes, sus interés y que estrategias son las adecuadas” (Jefe de Locales, Tucumán).

“Conocer a donde estamos parados, conocer la zona, el negocio en sí mismo” (Ejecutivo de Mayorista, Córdoba).

“Yo creo que el líder tiene que saber a dónde está parado y con quien está tratando” (Ejecutivo de Distribución, Córdoba).

De estas afirmaciones puede inferirse que conocimientos del negocio hace referencia a conocer sobre los distintos tipos de clientes, las estrategias de ventas factibles y las características de la zona donde se comercializa.

6.2.2.1.b) Conocimientos de los productos

Dentro de este factor se incluyen las siguientes afirmaciones:

“Conocer sobre los productos y las características de los teléfonos. No quedarse solo con lo que es el producto, por ejemplo, solo un cargador” (Gerente de Distribución, Salta).

“Conocer sobre los artículos, sobre los productos que vendemos, conociendo todas las características” (Jefe de Distribución, Salta).

“Implica conocer los productos que se venden y sus características, todo lo que vendemos, saber para ayudar a los colaboradores a vender mejor” (Vendedor de Locales, Tucumán).

“Conocer sobre los productos que vendemos, como funcionan, cuáles son sus características distintivas y especiales es super necesario. Es la forma que los lideres desafían a los equipos” (Administrativo, NOA).

De estas afirmaciones puede inferirse que para esta organización el conocimiento de los productos refiere al saber sobre las características y detalles de los productos que se venden.

6.2.2.1.c) Conocimientos del sistema

Dentro de este factor se incluyen las siguientes afirmaciones:

“Tiene que conocer sobre el sistema que nosotros usamos y el portal que usan en la calle los ejecutivos” (Jefe de Distribución, Salta).

“Conocimiento sobre el sistema de la empresa, como generar la venta, como identificar posibles promociones, como sacar un producto de stock” (Ejecutivo de Distribución, Córdoba).

“Conocimiento en el sistema. Le sirve para explicar y ayudar a otros, como herramienta para capacitar y como ayudar a los vendedores” (Vendedor de local, Tucumán).

“Conocer sobre los programas que tenemos disponibles: el sistema de facturación y todos los detalles asociados a la venta” (Jefe de Mayorista, Córdoba).

De estas afirmaciones puede inferirse que para esta organización el conocimiento del sistema refiere a saber usar los sistemas que la empresa provee para la ejecución de la venta y facturación correspondiente.

6.2.2.1.d) Conocimientos de Excel

Dentro de este factor se incluyen las siguientes afirmaciones:

“Conocimiento sobre Excel también es necesario, obviamente hay que saber un poco más que sólo fórmulas para poder generar reportes para analizar los números semanales” (Gerente de Distribución, Salta).

“Conocer sobre herramientas de Microsoft, como por ejemplo Excel, es super necesario para el rol de líder, ya que mucha de la información para la toma de decisiones la recibimos por ahí” (Jefe de Locales, Tucumán).

“Conocimiento en Excel es clave, ya que nos facilita mucho el trabajo, para el análisis de los resultados, las rutas, las ventas. Conocer sobre tablas dinámicas. Te permite ser más analítico” (Jefe de Mayorista, Córdoba).

De estas afirmaciones puede inferirse que para esta organización conocimiento en Excel refiere a saber utilizar fórmulas y dinámicas para el análisis de resultados.

6.2.2.2 Habilidades

Dentro de este factor se agruparon las afirmaciones que hacen referencia a las “destrezas para desempeñarse en cierta tarea física o mental” (Alles, 2005, p 76) y dentro de este destacan: a) capacidad analítica, b) capacidad de persuasión, c) comunicación, d) escucha activa, e) control emocional, f) liderazgo, g) organización, h) trabajo en equipo y i) capacidad de ventas.

6.2.2.2.a) Capacidad analítica

Dentro de este factor se incluyen las siguientes afirmaciones:

“Ser analítico es clave, poder analizar lo que va pasando en la calle, como vienen creciendo en ventas los ejecutivos, puedes ver si hay potencial de los clientes para seguir desarrollando. Desde esos datos, analizar qué pasa, cuánto necesito, qué productos vendemos, comparar los ejecutivos que venden cada uno y analizar por qué” (Jefe de Mayorista, Córdoba).

“Capacidad de análisis es central en un líder, poder cuestionar por qué se hace de cierta forma, de donde viene el número, empezar a buscar informes numéricos para entender la realidad, relacionar variables que quizás no están visiblemente vinculadas son ejemplos de lo que me refiere” (Gerente de Locales, NOA).

De estas afirmaciones puede inferirse que para esta organización capacidad analítica hace referencia a la posibilidad de hacer análisis complejos de información y valerse de los datos para la toma de decisiones.

6.2.2.2.b) Capacidad de persuasión

Dentro de este factor se incluyen las siguientes afirmaciones:

“Tener capacidad que el equipo compre los cambios que se generan, por ejemplo, el cambiar de local, cambiar de horario o si un día vienen y nos dicen, bueno mañana hay que vender pan y dejar de vender teléfonos, como desde el rol de líder vendes esa idea y ayudas a que el equipo lo haga. Sin importar si yo no sé cómo vender pan, pero tengo poder de convicción, aprenderemos juntos a vender pan” (Jefe de Locales, Tucumán).

“Un líder tiene que tener poder de convencimiento, transmitir seguridad. Yo me siento en frente y le digo “no podemos llegar a ese objetivo” y luego de una conversación salgo pensando “si se puede”. Me convence y me da energía. Te habla con seguridad y te la transmite a vos” (Jefe de Distribución, Tucumán).

“Como líder es importante mostrar las posibilidad para comprar una idea, cuando se pide hacer tal cosa y marcar las acciones” (Ejecutivo de Distribución, Tucumán).

“Vender es re importante para un líder, pero hablando de vender una idea, tener facilidad de convencimiento. Vender algo, pero que no sea verdura: por ejemplo, “mira, este mes vamos a cambiar, se va a reestructurar esto así y asa y por estos beneficios lo vamos a hacer”” (Ejecutivo de Distribución, Córdoba).

“Vender y tener poder de convencimiento no puede faltar” (Ejecutivo de Mayorista, Córdoba).

“Tener poder de convicción, que si vos llegas convencido de una cosa a una reunión y luego de una reunión con el líder, puedas salir de otra manera para bien o para mal. El líder te vende su idea y vos la compras” (Gerente de Locales, NOA).

De estas afirmaciones puede inferirse que para esta organización capacidad de persuasión refiere a la destreza para convencer a una persona sobre una idea o acción preestablecida.

6.2.2.2.c) Comunicación

Dentro de este factor se incluyen las siguientes afirmaciones:

“Saber comunicarse, es importantísimo. Dar bien el mensaje, darse a entender y escuchar. Saber comunicar el mensaje a todos los colaboradores y que no sea malinterpretado” (Gerente de distribución, Salta).

“Tener muy buena comunicación con la gente. Sin comunicación no hay frutos del esfuerzo del equipo en relación al trabajo. Saber comunicar los pedidos y nuevas directivas a los ejecutivos y que el ejecutivo lo tome bien y lo realice” (Jefe de distribución, Salta).

“Tener una buena comunicación, la clave es cómo se comunican con los ejecutivos y como se transmiten los mensajes” (Ejecutivo de Distribución, Córdoba).

“Ser conciso y no ser tan vueltas, no explayarse de más, para que sea más fácil darse a entender al otro” (Jefe de Distribución, Córdoba).

“Un líder necesita comunicación. Poder dar un mensaje claro y conciso. Muchas veces yo comunico algo y una misma persona no entiende el mismo mensaje que le di yo que le dio el gerente, por ejemplo. Que se transmita el mismo mensaje es super importante” (Jefe de Mayorista, Córdoba).

De estas afirmaciones puede inferirse que para esta organización comunicación refiere a la habilidad para transmitir un mensaje facilitando el entendimiento por parte de los destinatarios.

6.2.2.2.d) Escucha activa

Dentro de este factor se incluyen las siguientes afirmaciones:

“La importancia de escuchar y estar abierto a opiniones de otras personas” (Gerente de Distribución, Salta).

“Un líder tiene que ser humano, no tiene que ser una máquina, donde te puedas sentar a hablar con la persona. A veces es necesario poder hablar de cuestiones personales que escapan de lo laboral. Tener capacidad de escucha y disponibilidad para escuchar” (Jefe de Distribución, Tucumán).

“Capacidad de escucha, tener la misma predisposición con cualquier empleado, con el que barre igual a con un super vendedor. Por ejemplo, “Federico puede hablar con usted?, si decime en qué momento te queda cómodo y venite tal día”. Capacidad no solo de escucha personal sino también laboral. Interesante en el día a día laboral, escuchar, estar interesado en las cosas de la calle, dejándose aportar por el que esta tanto tiempo ahí” (Ejecutivo de Distribución, Córdoba).

“Saber escuchar, porque de acuerdo a cada área o problemática tenés que guiar es distinta que otra” (Jefe de Locales, Tucumán).

“Es re importante para un líder escuchar mucho, dar lugar a la gente, mostrarse y estar disponible para cualquier conversación, laboral o personal” (Vendedor de Local, Tucumán).

De estas afirmaciones puede inferirse que para esta organización escucha activa refiere a la capacidad de escucha con plena conciencia y predisposición a tener una conversación.

6.2.2.2.e) Control emocional

Dentro de este factor se incluyen las siguientes afirmaciones:

“Un líder tiene que saber gestionar las emociones y las del equipo” (Jefe de Locales, Tucumán).

“Primero que nada, el líder tiene que saber manejar sus propias emociones. Porque vos sos quien le transmite al otro. Si no sabes manejar, le vas a transmitir nerviosismo a todo tu equipo” (Jefe de Distribución, Córdoba).

“Poder controlar la frustración cuando no se llega, en mi caso, si no llego, cambio el humor, pego un grito, cosas que no hay que hacer... me enojaba con otros o conmigo,

en lugar de gestionarlo. Eso es algo clave que necesita un líder” (Jefe de Distribución, Tucumán).

De estas afirmaciones puede inferirse que para esta control emocional implica la destreza de entender y controlar la emoción para evitar el impacto negativo en el equipo.

6.2.2.2.f) Liderazgo

Dentro de este factor se incluyen las siguientes afirmaciones:

“Un líder tiene que contagia energía, garra, fuerza, vos lo miras y decís “yo me voy a comer el mundo con este flaco”. Por ejemplo, “che juan estoy renegando el punto de venta” y él me dice “no, metele, hace fuerza, anda a preguntar allá o acá, busca por ahí”. No dejarte caer, no te deja bajonear. Sí es no diez veces, volverse a levantarse” (Jefe de Distribución, Tucumán).

“Un líder tiene que poder motivar a su equipo a trabajar para lograr los resultados, movilizarlos para llegar al objetivo y que todos vayan en la misma línea que él y no te apuñale por la espalda” (Jefe de Locales, Tucumán).

“El liderazgo es re importante. Que todos estén conformes, que no sientan diferencias ni favoritismo. Como ser parcial e imparcial al mismo tiempo” (Vendedor de Locales, Tucumán).

“Es importante que el líder sepa comprender al grupo y al entorno. Si no se comprende al grupo, no hay posibilidad de llevar un buen equipo al objetivo. Valorar el esfuerzo y reconocer los logros” (Jefe de Distribución, Salta).

“Un líder tiene que poder reconocer el esfuerzo y los logros. Reconocer lo bueno que hace cada uno” (Ejecutivo de Distribución, Tucumán).

“Primero, el líder tiene que tener un buen manejo de grupo, para poder ser líder tenes que manejar el equipo de trabajo. Y lo tenes que manejas bien, cada colaborar es un mundo completamente diferente y lo tenes que conocer. Saber manejar las personas. Manejar un equipo humano. Si te centras en eso, los números y los resultados salen solos” (Jefe de Distribución, Córdoba).

“Es importante conocer a cada colaborador humanamente, cuantos hijos tiene, como es su familia, que problemas tiene en la casa, problemas administrativos, como viene cobrando su sueldo, etc.” (Ejecutivo de Mayorista, Córdoba).

“La capacidad de liderar es re importante en un líder. Por ejemplo, cuando conoces y te conocen, más allá de lo laboral, saben un poco más de vos y vos sabes con qué persona están tratando y como la tenes que ir llevando para sacar su mayor potencial. Saber cómo sacar el mayor potencial de cada persona” (Ejecutivo de Distribución, Córdoba).

“Saber cómo manejar un equipo, tener capacidad de orientar los esfuerzos de un grupo de personas al logro de los resultados es central en un líder” (Gerente General).

“Es central que un líder tenga capacidad para detectar las cualidades de las personas que tiene su equipo de trabajo. Y, a partir de esa mirada, buscarle la mejor posición para que pueda agregar valor al máximo” (Administrativo NOA).

De estas afirmaciones puede inferirse que para esta organización liderazgo refiere a la destreza en el manejo de un equipo de personas, identificando intereses, necesidades y particularidades de cada persona y motivando el logro de los resultados.

6.2.2.2.g) Organización

Dentro de este factor se incluyen las siguientes afirmaciones:

““En un líder necesitas una persona ordenada y estructurada. Valoramos el orden, en un contexto de venta, donde no todos lo tienen. Tiene un plus en relación a los otros” (Gerente de Distribución, Salta).

“Un líder tiene que ser organizado, organización en el día a día, saber qué hace, que tiene y como se tiene que hacer” (Jefe de Distribución, Salta).

“La organización es muy importante, trabajar sobre las herramientas que tenemos, sobre las agendas, para que el tiempo no te da, para no andar sin bola sin manija, haciendo miles de cosas que no terminas nunca” (Jefe de Locales, Tucumán).

“Saber planificar a corto, mediano y largo plazo es necesario para un líder. Si no sabes planificar, esto es como un barco o avión, si no planificar el barco o el avión se va para cualquier lado y tiene riesgo de caerse o hundirse” (Jefe de Distribución, Córdoba).

De estas afirmaciones puede inferirse que para esta empresa organización refiere a la capacidad de planificación y organización de tareas y prioridades en el puesto de trabajo.

6.2.2.2.h) Trabajo en equipo

Dentro de este factor se incluyen las siguientes afirmaciones:

“Es clave poder construir un espíritu de equipo para el logro de los resultados, los resultados se logran en equipo” (Ejecutivo de Distribución, Córdoba).

“Tener capacidad de cómo manejar el grupo, saber qué es lo que quiere. Establecer la unidad y sumar más compañerismo y apuntar todos al mismo lado. Más allá que no todos sepan todo, se busca que se vaya generando aprendizajes y que vayan a la par” (Jefe de Locales, Tucumán).

“Trabajo en equipo es algo super importante. Verse como un todo, y no ver solo mi zona o unidad. Entender que está haciendo otra unidad y no sólo mi región y unidad. Se dan muchas oportunidades de optimizar y hacer todo más eficiente” (Jefe de Mayorista, Córdoba).

De estas afirmaciones puede inferirse que para esta organización trabajo en equipo refiere a la capacidad de construir una unidad, sentido de compañerismo y el apoyo entre los distintos integrantes de un equipo.

6.2.2.2.i) Capacidad de Ventas

Dentro de este factor se incluyen las siguientes afirmaciones:

“Hablando de nuestra empresa, un líder necesita saber cómo abordar a los distintos clientes, aprender a leer a las personas tanto colaboradores como clientes. Tener esa chispa mágica para cerrar ventas” (Jefe de Distribución, Tucumán).

“El líder tiene que manejar distintas estrategias de ventas, como mejorar las ventas, armar alternativas de ventas” (Jefe de Locales, Tucumán).

“El conocimiento en ventas es clave, saber vender, conocer el proceso de ventas, como manejar una objeción. Conocimientos de atención, embudo de ventas y sobre modelo de atención es básico y deseable en un líder” (Gerente General).

De estas afirmaciones puede inferirse que para esta organización capacidad de venta refiere a la habilidad para vender, identificando clientes y sus necesidades y un buen manejo de objeciones.

6.2.2.3 Actitudes

Dentro de este factor se agruparon las afirmaciones que refieren a “una predisposición organizada a pensar, sentir, percibir y comportarse hacia un referente u

objeto cognitivo” (Sulbarán, 2009, p.8); y dentro de este destacan: a) proactividad y b) visión.

6.2.2.3.a) Proactividad

Dentro de este factor se incluyen las siguientes afirmaciones:

“La proactividad es super importante en un líder. Si le preguntas algo y no lo sabe, va y lo averigua” (Gerente de Distribución, Salta).

“Cuando hablamos de un líder proactivo es una persona que no se queda quieta, que quiere avanzar, que quiere crecer, que invite al movimiento. Proactividad como movimiento propio y moviendo al equipo para que haga y ejecute” (Jefe de Distribución, Salta).

“Ser Proactivo es clave, no quedarse con una sola cosa ni quedarse quieto” (Jefe de Distribución, Córdoba).

“Proactivo: ejemplo, tratar de estar haciendo cosas nuevas, pensando en las promociones que se pueden armar. Buscándole la forma de poder vender” (Vendedor de Locales, Tucumán).

“La proactividad es clave, que permanentemente busque mejoras, detecte problemas y que quiera y participe de las soluciones o nuevas ideas” (Jefe de Mayorista, Córdoba).

“La proactividad es central. En la empresa lo tenemos definido como las personas que están buscando soluciones y posibilidad de mejora de forma permanente y que participan en solucionar el problema o la oportunidad.. Activamente están buscando, les incuban o no, sea de su área o no sea” (Gerente General).

“Un líder busca todo el tiempo como mejorar, o que más puede hacer para que eso sea mejor. Por ejemplo, cuando parece que una venta salió de diez, que no le podes corregir nada, Lo vemos con el líder y siempre le encuentra la manera de poder haberlo hecho mejor” (Gerente de Locales, NOA).

“Ocuparse de los problemas que pasan, acompañando al equipo. Si sucede que el equipo funciona mal, el líder busca el problema, acompaña en la solución, acompañando al equipo resolverlo” (Jefe de Distribución, Salta).

“Los líderes tienen que tener capacidad para resolver los problemas, por ejemplo, un inconveniente con un cliente, si hay conflicto en el grupo, que se dé maña para resolver fácil los problemas” (Vendedor de Locales, Tucumán).

“Un líder propone cambios y los va generando. No se queda esperando” (Gerente de Distribución, Salta).

De estas afirmaciones puede inferirse que para esta organización proactividad refiere a el comportamiento de búsqueda constante de soluciones y/o mejoras.

6.2.2.3.b) Visión

Dentro de este factor se incluyen las siguientes afirmaciones:

“Tener claros los objetivos, saber que hay que lograr, para que y como conecta con el logro de los resultados de la empresa, no sólo de tu unidad” (Jefe de Distribución, Salta).

“Tener una visión global del negocio y del equipo, no solo quedarse lo operativo de tu unidad sino también con otros unidades del negocio” (Gerente de Distribución, Salta).

“Tener claros los objetivos que tiene la empresa. Conocer el rumbo hacia donde vamos, que tenemos que hacer para llegar a donde tenemos que ir. Por ejemplo, para la facturación de la ruta, mi objetivo claro es desarrollar más clientes, porque los que tengo ahora estoy llegando a un techo y necesito potenciar los resultados” (Jefe de Mayorista, Córdoba).

“Un líder tiene capacidad de ver un poco más allá, pueden ver más allá que una persona ordinaria. Ser visionario en el rubro en el que esta, en la empresa en la que lidera” (Administrativo, NOA).

De estas afirmaciones puede inferirse que para esta organización visión refiere a una capacidad de ver con claridad los objetivos y las oportunidades que se le pueden presentar.

6.2.3 Desempeño

Esta subcategoría refiere a la obtención de resultados en el momento adecuado y se subdivide en los factores a) resultados y b) acción.

6.2.3.1 Resultados

Dentro de este factor se agruparon las afirmaciones que refieren cualquier unidad tangible (producción, ventas, estándares de calidad, índices de desperdicio, facturación, rentabilidad) o intangible (satisfacción, clima organizacional) que pueda tener una medida cuantitativa. Dentro de este destacan: a) resultados numéricos y b) resultados por acciones.

6.2.3.1.a) Resultados numéricos

Dentro de este factor se incluyen las siguientes afirmaciones:

“Los objetivos a lograr son: ventas de saldos, chips y accesorios” (Gerente de Distribución, Salta).

“El desempeño se mide en objetivos de ventas y la competencia de vendedores. Si este vendedor lleva 3 meses debajo del objetivo, no puede seguir” (Jefe de Locales, Tucumán).

“Mis objetivos son: cantidad de puntos de ventas de saldo virtual, facturación de accesorios y quiebres de chips” (Jefe de Distribución, Córdoba).

“Mis objetivos se miden por los resultados de ventas del equipo del líder” (Vendedor de Locales, Tucumán).

“Mis objetivos numéricos son: crecer 15% en saldo virtual, crecer en puntos de ventas, llegar a 3% del quiebre de chips, llegar a 40 puntos de saldos virtual” (Ejecutivo de Distribución, Córdoba).

“Los Objetivos de mayo eran dos objetivos de facturación: unos por equipos y otros para accesorios” (Jefe de Mayorista, Córdoba).

“Mi Objetivo es crecer 30% en facturación respecto al mes anterior” (Gerente de Locales, NOA).

De estas afirmaciones puede inferirse que para esta organización resultados numéricos refiere a indicadores sobre variables importantes de la empresa que son medidos mes a mes y donde se puede establecer un porcentaje de cumplimiento objetivo y cuantificable.

6.2.3.1.b) Resultados por acciones

Dentro de este factor se incluyen las siguientes afirmaciones:

“En este mes, te miden el desempeño según acciones a lograr. Por ejemplo, mover empleados de una empresa a otra. Es justo un mes muy particular donde ese tiene que ser el foco” (Jefe de Distribución, Tucumán).

“En los objetivos de este mes no solo tenemos objetivos numéricos, sino que ahora también hay objetivos de acciones. Por ejemplo, organizar Córdoba. Sabiendo que 3 personas tienen que hacer chips, una persona para accesorios el foco está en los procesos de organización. Eso es parte del objetivo de este mes, un proceso de organización y no solo numérico” (Jefe de Distribución, Córdoba).

“También tengo un objetivo de desarrollar tres clientes premium. Tengo que generar un método de desarrollo de clientes premium” (Jefe de Mayorista, Córdoba).

De estas afirmaciones puede inferirse que para esta organización el resultado por acciones refiere a objetivos de lograr ciertas actividades o acciones que se definen mes a mes según las necesidades de la empresa.

6.2.3.2 Acción

Dentro de este factor se agruparon las afirmaciones que refieren a la velocidad y puesta en práctica de las acciones necesarias en el momento adecuado para la obtención de resultados. Dentro de este destacan: a) rapidez y b) logro.

6.2.3.2.a) Rapidez

Dentro de este factor se incluyen las siguientes afirmaciones:

“Rapidez en la ejecución. Hacer lo que se les pide y en el momento que se les pide. Lograr ejecutar las acciones rápidas sin demorarse. Ejemplo, si hay que buscar ejecutivos, hacerlo, salir a buscar cv al toque” (Gerente de Distribución, Salta).

“Un líder necesita dinamismo, actuar rápido y movilizar a los equipos al logro de los resultados. Si veo que el cumplimiento de los objetivos de los ejecutivos no viene bien, actuó rápido; salgo a la calle y los acompaño” (Jefe de Distribución, Tucumán).

De estas afirmaciones puede inferirse que para esta organización rapidez refiere a la rápida ejecución de las acciones, sin demoras ni dilataciones.

6.2.3.2.b) Logro

Dentro de este factor se incluyen las siguientes afirmaciones:

“Un buen líder tiene que además de todo lo que hablamos, estar logrando los resultados. No puedes ser un líder talentoso si no logras y te mantenes en el cumplimiento los objetivos, somos comerciales” (Jefe de Distribución, Córdoba).

“El talento de un líder se demuestra en los resultados que se van logrando, en los objetivos mensuales que se miden No da lo mismo, lograr que no lograr los objetivos” (Gerente de Distribución, Salta).

“Un líder talentoso logra resultados y los supera, cumplen con lo que pedís con creces, a lo largo del tiempo” (Gerente General).

De estas afirmaciones puede inferirse que para esta organización logro refiere al cumplimiento de los resultados esperados de manera sostenida.

6.2.4 Potencial

Esta subcategoría refiere al conjunto de recursos que una persona posee, independiente del cargo o posición (Saracho, 2014) y se subdivide en los factores a) agilidad personal, b) agilidad de resultados, c) agilidad mental y d) agilidad de cambio.

6.2.4.1 Agilidad personal

Dentro de este factor se agruparon las afirmaciones que refieren a personas con alto nivel de autoconocimiento, que aprenden de las experiencias y que tienen facilidad para relacionarse con personas distintas en situaciones desconocidas. Dentro de este destacan: a) apertura, b) autoconocimiento, c) capacidad para aprender de los errores y d) empatía.

6.2.4.1.a) Apertura

Dentro de este factor se incluyen las siguientes afirmaciones:

“Apertura a escuchar otros puntos de vista e integrar esas miradas en tus decisiones” (Gerente de Distribución, Salta).

“Es importante estar abierto a las opiniones de otros y a escuchar las ideas de los chicos del equipo” (Jefe de Locales, Tucumán).

“Es clave no quedarte solo con tu palabra y únicamente con tu palabra. Poder sumar la mirada de los otros y nutrirte de tu experiencia y conocimientos” (Ejecutivo de Distribución, Córdoba).

De estas afirmaciones puede inferirse que para esta organización apertura refiere a estar abierto a opiniones e ideas de otras personas y poder incorporarlas en las ideas propias.

6.2.4.1.b) Autoconocimiento

Dentro de este factor se incluyen las siguientes afirmaciones:

“El Conocimiento de uno mismo es re importante. Conocerse a un mismo y conocer a los demás. Todo el tiempo analizándose y analizando a cada colaborador. Es la base para el desarrollo” (Gerente de Distribución, Salta).

“Conocerse a uno mismo es clave. Tener autocrítica y capacidad de autoanálisis”
(Jefe de Locales, Tucumán).

“Un líder necesita autoconocimiento, saber en qué es fuerte y cuáles son sus debilidades” (Jefe de Distribución, Córdoba).

“Es clave el conocimiento de sí mismo. Ser conscientes de que tenes cosas malas y que si conoces tus debilidades y fortalezas, te permite armar tu equipo que logre complementarse y superarla con fortalezas en su equipo. Por eso es central que te conozcas” (Gerente General).

De estas afirmaciones puede inferirse que para esta organización autoconocimiento refiere a la conciencia sobre las fortalezas y debilidades propias.

6.2.4.1.c) Capacidad para aprender de los errores

Dentro de este factor se incluyen las siguientes afirmaciones:

“Es necesario tener capacidad de asumir los errores y aprender de los mismos”
(Jefe de Locales, Tucumán).

“Aceptar la vulnerabilidad del líder y la capacidad de equivocarse, para poder aprender” (Jefe de Distribución, Salta).

“Aceptar los errores y que no todo el mundo es perfecto. Tener un análisis crítico, si pensas que haces todo bien, no vas a cambiar nada, aceptar para cambiar” (Jefe de Distribución, Córdoba).

De estas afirmaciones puede inferirse que para esta organización capacidad para aprender de los errores refiere a la predisposición a aceptar los errores y la habilidad de aprender de esa experiencia.

6.2.4.1.d) Empatía

Dentro de este factor se incluyen las siguientes afirmaciones:

“Un líder tiene que tener la capacidad de empatizar mucho con la gente, con su equipo de trabajo, con los clientes, con otros líderes. Es central” (Jefe de Locales, Tucumán).

“Tener empatía del líder y los compañeros. Ejemplo, saber escuchar, preguntar porque bajaron los números, saber y preguntar qué es lo que le está pasando, y ayudando. Por ejemplo, son personas que eran muy callados, y que no se integraban y dar una mano para que se puedan integrar” (Jefe de Distribución, Salta) .

“La empatía es super importante. El entender que del otro lado hay un ser humano, con defectos y virtudes, con momentos malos y buenos, del otro lado no es un Excel, no es $2 + 2$ que da 4, es un humano que puede dar 8, 15, 4 o 7, hay miles de variables que pueden afectar esa relación. Entender que hay un humano y puede ser una relación compleja es clave en un líder” (Gerente General).

De estas afirmaciones puede inferirse que para esta organización empatía refiere a comprender las emociones y sentimientos de las personas que forman parte del equipo de trabajo.

6.2.4.2 Agilidad de resultados

Dentro de este factor se agruparon las afirmaciones que refieren a personas que logran resultados a pesar de las condiciones difíciles o adversas, tienen capacidad de inspirar a otros para que se desempeñen mejor que lo esperado y producir impacto. Dentro de este destacan: a) capacidad de inspirar y b) orientación a resultados.

6.2.4.2.a) Capacidad de inspirar

Dentro de este factor se incluyen las siguientes afirmaciones:

“Es necesario que un líder inspire a todos los ejecutivos, para que lleguen con los desafíos que nos presenta” (Jefe de Distribución, Tucumán).

“Los desafíos que pone al equipo de vendedores y como nos incentiva a llegar a lograr los objetivos es clave en un líder” (Vendedor de Locales, Tucumán).

“Que un líder nos inspire a crecer, que nos saque de la zona de confort” (Ejecutivo de Distribución, Córdoba).

“Es clave la forma de hablar de un líder, que nos incentive a lograr los objetivos. Que nos impulse al movimiento y las ganas de comernos la cancha a lograr los objetivos” (Jefe de Distribución, Córdoba).

“Un líder tiene que tener una capacidad de contagiar como mejorar, de buscar que más se puede hacer, de lograr superar los resultados” (Gerente de Locales, NOA).

“Tener capacidad de contagiar al equipo, De transmitir un para que y que el equipo lo siga. Dar a entender un mensaje claro, que transmite entusiasmo y que el equipo quiera subirse y pelear la batalla con vos” (Administrativo, NOA).

De estas afirmaciones puede inferirse que para esta organización la capacidad de inspirar implica poder establecer desafíos y objetivos y ser capaz de activar el entusiasmo en el equipo de trabajo para lograrlos.

6.2.4.2.b) Orientación a resultados

Dentro de este factor se incluyen las siguientes afirmaciones:

“Los líderes estamos atrás para que logremos los objetivos. Hacemos competencias entre los locales para movilizar, mandando cada 2 o 3 días como vienen

cada local, como una tabla de posiciones. Es una forma de competencia para lograr los resultados de cada local” (Jefe de Locales, Tucumán).

“Y un líder necesita que tenga mucha orientación al resultados. Que no se conformé con un objetivo mediocre, que no pare hasta lograr los resultados y superarlos” (Jefe de Distribución, Tucumán).

“Un líder tiene que soportar la presión del logro de los resultados y mover al equipo a lograrlo. Buscar nuevas estrategias permanentes para el logro de los resultados” (Gerente de Distribución, Salta).

“Un líder tiene que movilizar al logro de los resultados. Por ejemplo, flaco este mes vendimos 200 mil en esta calle, vamos por 230. Y si llegamos a 250, hay un incentivo extras, una coca lo que sea. Mantener el entusiasmo, así es cuando mejor se trabaja” (Ejecutivo de Distribución, Córdoba).

De estas afirmaciones puede inferirse que para esta organización orientación a resultados refiere a la búsqueda permanente de llegar y superar los resultados propuestos.

6.2.4.3 Agilidad mental

Dentro de este factor se agruparon las afirmaciones que refieren a personas que se sienten cómodos en situaciones y contextos complejos, que examinan problemas cuidadosamente y realizar conexiones innovadoras entre temas de diferente naturaleza. Dentro de este destacan: a) innovación y b) capacidad de aprendizaje.

6.2.4.3.a) Innovación

Dentro de este factor se incluyen las siguientes afirmaciones:

“Un líder necesita animarse a innovar, a salir de lo operativo, de generar negocios o de hacer algo que no venimos haciendo. Ejemplo, se necesita preparar el Excel con información nueva y que alguno de nosotros lo haga. Generar nuevos negocios u oportunidades desde el líder es super necesario para la continuidad del negocio” (Gerente de Distribución, Salta).

“Un líder tiene generar y traer nuevas ideas a la unidad de negocio actual o la empresa en su conjunto” (Jefe de Distribución, Tucumán).

“Tener nuevas ideas de un líder como para darle al vendedor o a quien sea, por ejemplo, si no se da como estamos vendiendo, buscar una vuelta creativa para vender” (Jefe de Locales, Tucumán).

De estas afirmaciones puede inferirse que para organización, innovación refiere a la generación de nuevas ideas que puedan aplicarse.

6.2.4.3.b) Capacidad de aprendizaje

Dentro de este factor se incluyen las siguientes afirmaciones:

“El líder tiene que estar dispuesto a aprender cosas nuevas ya sea, aprender de las características de los productos, como también de prácticas y herramientas de gestión” (Vendedor de Locales, Tucumán).

“El líder tiene que tener un interés constante en querer estar actualizado, que lo mueva a aprender constantemente” (Gerente de Distribución, Salta).

“El líder necesita tener capacidad de aprender. Poder ir tomando el *feedback* e ir mejorando día a día. Con todo lo que se va pidiendo. Estar dispuesto a mejorar. Conscientemente y constantemente en el tiempo” (Gerente General).

De estas afirmaciones puede inferirse que para esta organización capacidad de aprendizaje refiere la búsqueda de nuevos conocimientos, prácticas y herramientas.

6.2.4.4 Agilidad de cambio

Dentro de este factor se agruparon las afirmaciones que refieren a personas que son curiosas, tienen pasión por las ideas, disfrutan de experimentar y se adaptan a situaciones incómodas rápidamente.

Dentro de este factor se incluyen las siguientes afirmaciones:

“Estamos en una empresa donde todo el tiempo se está cambiando, y ese cambio también te lleva a vos. No es monótono. Adaptarse a los cambios es super necesario. Entender los cambios y poder adaptarse” (Gerente de Distribución, Salta).

“Querer siempre cambiar y estar dispuesto a cambiar. Es clave para poder acompañar las iniciativas que se generan. Por ejemplo, hace 3 días estábamos dejando exhibidores a pagar a 60 días y ahora estamos yendo a pedirles que lo paguen en efectivo o se los retiramos. Poder acompañar las necesidades de la empresa es central en un líder” (Jefe de Distribución, Salta).

“Es super necesario como líder entender donde tenes que cambiar y animarse a cambiar” (Jefe de Locales, Tucumán).

“Adaptarse a los cambios es clave. Tener flexibilidad, adaptación a todos los procesos de cambio que se van dando, saber adecuarse, no quedarse en una sola cosa, no estar en la zona de confort. Adaptarse, es no desesperarse cuando existen movimientos dentro de la organización, no perder la cabeza, ni descontrolarse, ni perderse” (Jefe de Distribución, Córdoba).

“Adaptarse a los cambio es importante en un líder. Por ejemplo, en el local que estábamos antes la gente entraba para que le vendas. Pero ahora cambiamos, hay menos movimiento, es otro desafío, nosotros tenemos que buscar al cliente y buscar nuevas estrategias para atraerlos” (Vendedor de Locales, Tucumán).

“Un líder tiene que ser flexible, que se pueda adaptar rápido a las nuevas necesidades y cambios que pasan permanentemente” (Jefe de Distribución, Tucumán).

“Tiene que ser flexible, tanto en el sentido humano y en el sentido comercial. Por ejemplo, Che juan mira no estamos vendiendo, porque aumento el dólar. Bueno, busquemos otra alternativa, bajemos precios, acomodemos la estrategia para poder vender” (Ejecutivo de Distribución, Tucumán).

“Adaptarse a los cambios es importante, por ejemplo, nosotros cuando empezamos a desarrollar mayorista teníamos un concepto, una forma y sobre la marcha, fuimos descubriendo y detectando mejores o distintas formas de hacerlo. no era de esa forma, entonces, nos fuimos adaptando a esas formas y distintos métodos” (Jefe de Distribución, Mayorista).

De estas afirmaciones puede inferirse que para esta organización agilidad de cambio refiere a la capacidad de adecuarse y tomando el cambio de manera positiva.

6.2.5 Elementos constitutivos del talento

A modo de cierre de este apartado, se presenta en la siguiente tabla el resumen de la categoría “elementos constitutivos del talento” agrupando en subcategorías y factores.

Tabla 2*Subcategoría, factores y subfactores de los elementos constitutivos del talento*

SUBCATEGORÍAS	FACTORES	SUBFACTORES
Compromiso	Compromiso Afectivo	-
	Implicación	Implicación con la actividad a realizar
		Implicación con los resultados a lograr
		Implicación con la necesidades de la empresa
Capacidades	Conocimientos	Conocimientos del negocio
		Conocimientos de los productos
		Conocimientos del sistema
		Conocimientos en Excel
	Habilidades	Capacidad analítica
		Capacidad de persuasión
		Comunicación
		Escucha activa
		Control emocional
		Liderazgo
		Organización
		Trabajo en equipo
		Capacidad de Ventas
	Actitudes	Proactividad
		Visión
Desempeño	Resultados	Resultados numéricos
		Resultados por acciones
	Acción	Rapidez
		Logro
Potencial	Agilidad personal	Apertura
		Autoconocimiento
		Capacidad de aprender de los errores
		Empatía
	Agilidad de resultados	Capacidad de inspirar
		Orientación a resultados
	Agilidad mental	Innovación
		Capacidad de aprendizaje
	Agilidad de cambio	-

Fuente: Elaboración propia.

7. Desarrollo Etapa 2

En este apartado se plantean los pasos utilizados para la construcción del instrumento de diagnóstico que pueda medir los atributos principales del talento para esta organización. El objetivo de este instrumento de medición es brindar a la organización una forma de evaluar a aquellos colaboradores que quieran ser tenidos en cuenta para participar del *pool* de talento de manera estructurada, específica y rigurosa.

Para la confección de este instrumento se tomaron las dimensiones del punto anterior y se realizó una revisión bibliográfica complementaria con el fin de articular las dimensiones planteadas con instrumentos específicos existentes vinculados con esas temáticas como una forma de mejorar la validez y confiabilidad de los ítems, realizando los ajustes necesarios con el fin de vincularlos con la información relevada de los miembros de la empresa.

7.1 Selección y diseño de reactivos

En este punto es importante aclarar que, teniendo en cuenta los diversos atributos del talento que fueron relevados para esta PyME, es necesario establecer dos grandes grupos de variables a evaluar: a) aquellas variables que por sus características pueden ser incluidas en este instrumento de diagnóstico y b) aquellas que necesitan de pruebas más específicas para su medición dadas sus características y grado de detalle requerido para evaluarlas de forma pertinente.

7.1.1 Variables incluidas en el instrumento

A continuación, se presenta cómo se desarrollaron los ítems de las variables incluidas dentro del instrumento confeccionado. Estableciendo que, al tratarse de constructos que se relacionan principalmente con actitudes o comportamientos, para su

medición se utilizó una escala de estimación sumatoria del tipo Likert, de categorías de cinco valores que incluye las siguientes categorías vinculadas con la frecuencia en que se perciben esas actitudes o comportamientos: casi siempre, muchas veces, algunas veces, pocas veces, casi nunca. Se elige este tipo de escala, más allá de que “se usa en forma extensa dentro de la psicología” (Mikulic, 2006) por lo cual la mayoría de los ítems se diseñaron con este formato, debido a que permiten evaluar la dirección e intensidad de la variable de forma confiable.

7.1.1.1 Compromiso

Esta dimensión refiere al vínculo que establece una persona con su organización. Se subdivide en a) compromiso afectivo y b) implicación.

7.1.1.1.1) Compromiso afectivo

Para esta organización, esta factor refiere a la forma en que los individuos toman las acciones de la empresa como propias o personales y asumen un esfuerzo o sentimiento extra con miras a lograr los objetivos.

Los reactivos para la medición son cinco. Los primeros tres fueron extraídos del instrumento diseñado por Betanzos y Paz Rodríguez (2007) y son: 1) quiere a la empresa, 2) le importa el destino de esta organización, 3) pone un gran esfuerzo para ayudar a la empresa a ser exitosa. Los últimos dos ítems fueron extraídos del instrumento de Montoya Santos (2014) y son: 4) tiene una fuerte sensación de pertenecer a la empresa, 5) realmente toma los problemas de esta empresa como si fueran propios.

7.1.1.1.2) Implicación

La implicación se refiere a un estado cognitivo, que lleva al individuo bajo un proceso de discriminación a orientarse intencionalmente hacia la organización. Dentro

de ella destacan tres factores: a) implicación con la actividad a realizar, b) implicación con los resultados a lograr, c) implicación con las necesidades de la empresa.

7.1.1.1.2.a) Implicación con la actividad a realizar

La implicación de la actividad a realizar refiere a la forma en que los colaboradores asumen las funciones, actividades y tareas a realizar, reforzando su interés en cumplir con las actividades solicitadas.

Los reactivos para la medición son dos ítems extraídos del instrumento de González y De Elena (1999) y son: 1) se quedaría tiempo extra en el trabajo para terminar algo pendiente, aunque no le pagasen por ello, 2) es muy perfeccionista en su trabajo.

7.1.1.1.2.b) Implicación con los resultados a lograr

La implicación con los resultados a lograr refiere al interés por cumplir con los resultados solicitados o incluso, superarlos.

Los reactivos para la medición son dos: 1) se muestra a gusto cuando alcanzamos las metas de trabajo, extraído de Betanzos y Paz Rodríguez (2007) y 2) se muestra deprimido cuando falla en algo relacionado al trabajo, extraído del instrumento de González y De Elena (1999).

7.1.1.1.2.c) Implicación con los resultados a lograr

La implicación con las necesidades de la empresa, ésta refiere a la predisposición e interés en estar disponible para satisfacer las necesidades de la empresa o del equipo.

Los reactivos para la medición son dos: 1) habitualmente, suele llegar al trabajo un poco antes para tener las cosas preparadas, extraído del instrumento de González y De Elena (1999) y 2) cuando es necesario adelantar el trabajo fuera del ámbito laboral, construido *ad hoc*.

7.1.1.2 Capacidades

Esta dimensión refiere a los conocimientos, habilidades y competencias o actitudes. Se subdivide en los factores a) conocimientos, b) habilidades, c) actitudes.

7.1.1.2.1 Conocimientos

No se incluyen reactivos de este factor en el instrumento, ya que se necesitan de pruebas más específicas para su medición dadas sus características y grado de detalle requerido para evaluarlas de forma pertinente.

7.1.1.2.2 Habilidades

Este factor hace referencia a las “destrezas para desempeñarse en cierta tarea física o mental” (Alles, 2005, p. 76) y dentro de este destacan: a) capacidad analítica, b) capacidad de persuasión, c) comunicación, d) escucha activa, e) control emocional, f) liderazgo, g) organización, h) trabajo en equipo y i) capacidad de ventas.

7.1.1.2.2.a) Capacidad analítica

La capacidad analítica hace referencia a la posibilidad de hacer análisis complejos de información y valerse de los datos para la toma de decisiones.

Los reactivos para su medición son tres: 1) identifica los elementos clave de un problema, extraído del instrumento de Aguado et al. (2017), 2) relaciona distintas variables para analizar la situación o problema, y 3) muestra argumentos claros para la toma de decisiones. Estos últimos dos ítem fueron contruidos *ad hoc*.

7.1.1.2.2.b) Capacidad de persuasión

La capacidad de persuasión refiere a la destreza para convencer a una persona sobre una idea o acción preestablecida.

Los reactivos para su medición son dos: 1) es claro y convincente en sus argumentaciones y 2) consigue convertir las objeciones del interlocutor en posibilidades u oportunidades, ambos ítems fueron extraídos del instrumento de Aguado et al. (2017).

7.1.1.2.2.c) Comunicación

La comunicación refiere a la habilidad para transmitir un mensaje facilitando el entendimiento por parte de los destinatarios.

Los reactivos para su medición son dos: 1) expresa y escribe las ideas o los hechos con claridad y precisión y 2) mantiene un discurso ordenado y resalta los aspectos más importantes del mensaje, de manera que sea lo más fácilmente entendible para el otro. Ambos ítems fueron extraídos del instrumento de Aguado et al. (2017).

7.1.1.2.2.d) Escucha activa

Para esta organización escucha activa refiere a la capacidad de escucha con plena conciencia y predisposición a tener una conversación.

Los reactivos para su medición son tres: 1) escucha bien y busca la comprensión mutua, 2) alienta la comunicación sincera y 3) permanece abierto tanto a las buenas noticias como a las malas. Los ítems fueron extraídos del instrumento de Vallejos Carrasco (2019).

7.1.1.2.2.e) Control emocional

El control emocional implica la destreza de entender y controlar la emoción para evitar el impacto negativo en el equipo.

Los reactivos para su medición son tres: 1) mantiene el rendimiento habitual en situaciones de estrés (acumulación de trabajo, presión, etc.), 2) en momentos difíciles o de tensión, mantiene un enfoque positivo hacia personas o situaciones (no pierde el

control, tranquiliza a otros, no se desanima, no se bloquea, etc.) y 3) tolera la frustración y la adversidad. Los dos primeros fueron extraídos del instrumento de Aguado et al. (2017) y el tercero de Martínez Clares y González Morgia (2018).

7.1.1.2.2.f) Liderazgo

El liderazgo refiere a la destreza en el manejo de un equipo de personas, identificando intereses, necesidades y particularidades de cada persona y motivando el logro de los resultados.

Los reactivos para su medición son cuatro: 1) lidera reuniones de trabajo y toma la iniciativa, 2) muestra interés por liderar grupos y se responsabiliza de ello, 3) motiva al equipo al logro de resultados e 4) identifica intereses y necesidades de cada integrante del equipo y genera acciones individualizadas. Los dos primeros fueron extraídos del instrumento de Aguado et al. (2017), mientras que los últimos dos fueron contruidos *ad hoc*.

7.1.1.2.2.g) Organización

La organización refiere a la capacidad de planificación y organización de tareas y prioridades en el puesto de trabajo.

Los reactivos para su medición son cuatro: 1) cuando se le encomienda una tarea, estima el tiempo que esta le puede llevar, 2) gestiona y administra el tiempo correctamente, 3) muestra una actitud anticipatoria y 4) puede diferenciar lo que es importante de lo que es urgente. El primer ítem fue extraído del instrumento de Aguado et al. (2017), y los otros tres fueron extraídos del instrumento de Martínez Clares y González Morgia (2018).

7.1.1.2.2.h) Trabajo en Equipo

Trabajar en equipo refiere a la capacidad de construir una unidad, sentido de compañerismo y el apoyo entre los distintos integrantes.

Los reactivos para su medición son tres: 1) trabaja de forma colaborativa y cooperativa en un equipo, 2) tiene en cuenta el impacto (positivo o negativo) de sus actuaciones y tratar de no perjudicar al equipo y 3) participa activamente en las reuniones de trabajo (da su opinión, pregunta a los demás). El primer ítem fue extraído del instrumento de Martínez Clares y González Morga (2018) y los otros dos fueron extraídos del instrumento de Aguado et al. (2017).

7.1.1.2.2.i) Capacidad de ventas

La capacidad de ventas refiere a la habilidad para vender, identificando clientes y sus necesidades y un buen manejo de objeciones.

Los reactivos para su medición son tres: 1) comprende las necesidades de sus clientes y trata de satisfacerlas con sus productos y servicios, 2) busca el modo de aumentar la satisfacción y fidelidad de sus clientes y 3) asume el punto de vista de sus clientes, actuando como una especie de asesor en el que se puede confiar. Los ítems fueron extraídos del instrumento de Vallejos Carrasco (2019).

7.1.1.2.3 Actitudes

Este factor refiere a “una predisposición organizada a pensar, sentir, percibir y comportarse hacia un referente u objeto cognitivo” (Sulbarán, 2009, p.8); y dentro de este destacan: a) proactividad y b) visión.

7.1.1.2.3.a) Proactividad

La proactividad refiere al comportamiento de búsqueda constante de soluciones y/o mejoras.

Los reactivos para su medición son cinco, extraídos del instrumento de Salessi y Omar (2021): 1) disfruta de enfrentar y superar los obstáculos que se anteponen a sus problemas, 2) si algo no le gusta, trata de cambiarlo, 3) es bueno identificando oportunidades, 4) cuando tiene un problema lo enfrenta directamente y 5) si alguien está en problemas, trata de ayudarlo de cualquier modo posible.

7.1.1.2.3.b) Visión

La visión refiere a una capacidad de ver con claridad los objetivos y las oportunidades que se le pueden presentar.

Los reactivos para su medición son tres: 1) transmite una imagen clara del futuro de la unidad o negocio, 2) tiene una visión clara del futuro y ajusta las actividades del equipo de trabajo para llegar a cumplirla, 3) transmite claridad sobre los objetivos futuros de su unidad/negocio, extraídos del instrumento de Ghavidel et al. (2019).

7.1.1.3 Desempeño

Esta dimensión refiere a la obtención de resultados en el momento adecuado y se subdivide en los factores a) resultados y b) acción.

6.1.1.3.1 Resultados

No se incluyen reactivos de este factor en el instrumento, ya que se necesitan de pruebas más específicas para su medición dadas sus características y grado de detalle requerido para evaluarlas de forma pertinente.

6.1.1.3.2 Acción

Este factor refiere a la velocidad y puesta en práctica de las acciones necesarias en el momento adecuado para la obtención de resultados. Dentro de este destacan: a) rapidez y b) logro.

6.1.1.3.2.a) Rapidez

La rapidez refiere a la rápida ejecución de las acciones, sin demoras ni dilataciones.

Para su medición se construyeron dos reactivos *ad hoc*: 1) ejecuta las actividades con rapidez, sin demoras ni dilataciones y 2) necesita menos tiempo que el normal para llevar adelante las acciones solicitadas.

6.1.1.3.2.b) Logro

Para esta organización logro refiere al cumplimiento de los resultados esperados de manera sostenida en el tiempo.

Para su medición se construyeron dos reactivos *ad hoc*: 1) mantiene el cumplimiento de los objetivos de manera sostenida en el tiempo y 2) si tiene objetivos por debajo de la meta solicitada, logra superar otros objetivos para compensar los primeros.

7.1.1.4 Potencial

Esta dimensión refiere al conjunto de recursos que una persona posee, independiente del cargo o posición (Saracho, 2014) y se subdivide en los factores a) agilidad personal, b) agilidad de resultados, c) agilidad mental y d) agilidad de cambio.

7.1.1.4.1 Agilidad personal

Este factor refiere a personas con alto nivel de autoconocimiento, que aprenden de las experiencias y que tienen facilidad para relacionarse con personas distintas en situaciones desconocidas. Dentro de este destacan: a) apertura, b) autoconocimiento, c) capacidad para aprender de los errores y d) empatía.

7.1.1.4.1.a) Apertura

La apertura refiere a estar abierto a opiniones e ideas de otras personas y poder incorporarlas en las ideas propias.

Los reactivos para su medición son dos: 1) respeta y se relaciona bien con diferentes personas y 2) incorpora las ideas de otras personas, ya sea modificando su idea original o generando ideas nuevas. El primer ítem fue extraído del instrumento de Vallejos Carrasco (2019) y el segundo fue construido *ad hoc*.

7.1.1.4.1.b) Autoconocimiento

El autoconocimiento refiere a la conciencia sobre las fortalezas y debilidades propias.

Para su medición, se seleccionó dos reactivos: 1) es consciente de sus fortalezas y sus oportunidades de mejora y 2) conoce como potenciar las fortalezas y compensar las oportunidades de mejora. El primer ítem fue extraído del instrumento de Vallejos Carrasco (2019) y el segundo fue construido *ad hoc*.

7.1.1.4.1.c) Capacidad para aprender de los errores

Para esta organización capacidad para aprender de los errores refiere a la predisposición a aceptar los errores y la habilidad de aprender de esa experiencia.

Para su medición, se seleccionaron dos reactivos: 1) es capaz de admitir sus propios errores y 2) reflexiona y aprende de la experiencia. Ambos ítems fueron extraídos del instrumento de Vallejos Carrasco (2019).

7.1.1.4.1.d) Empatía

La empatía refiere a comprender las emociones y sentimientos de las personas que forman parte del equipo de trabajo.

Los reactivos para su medición son dos: 1) permanece atento a las señales emocionales de otras personas y 2) ayuda a los demás basándose en la comprensión de sus necesidades y sentimientos. Los ítems fueron extraídos del instrumento de Vallejos Carrasco (2019).

7.1.1.4.2 Agilidad de resultados

Este factor refiere a personas que logran resultados a pesar de las condiciones difíciles o adversas, tienen capacidad de inspirar a otros para que se desempeñen mejor que lo esperado y producir impacto. Dentro de este destacan: a) capacidad de inspirar y b) orientación a resultados.

7.1.1.4.2.a) Capacidad de inspirar

La capacidad de inspirar implica poder establecer desafíos y objetivos y ser capaz de activar el entusiasmo en el equipo de trabajo para lograrlos.

Los reactivos para su medición son dos 1) despierta la participación y el entusiasmo y 2) articula y estimula el entusiasmo por los objetivos compartidos. Ambos ítems fueron extraído del instrumento de Vallejos Carrasco (2019).

7.1.1.4.2.b) Orientación a resultados

La orientación a resultados refiere a la búsqueda permanente de llegar y superar los resultados propuestos.

Los reactivos para su medición son dos: 1) se encuentra orientado a los resultados y posee una motivación muy fuerte para cumplir sus objetivos y exigencias y 2) tiene como prioridad alcanzar los objetivos fijados en su trabajo. El primer ítem fue extraído del instrumento de Vallejos Carrasco (2019) y el segundo del instrumento de Aguado et al. (2017).

7.1.1.4.3 Agilidad Mental

Este factor refiere a personas que se sienten cómodos en situaciones y contextos complejos, que examinan problemas cuidadosamente y realizar conexiones innovadoras entre temas de diferente naturaleza. Dentro de este destacan: a) innovación y b) capacidad de aprendizaje.

7.1.1.4.3.a) Innovación

La innovación refiere a la generación de nuevas ideas que puedan aplicarse.

Los reactivos para su medición son dos: 1) propone ideas innovadoras que suponen mejoras significativas y 2) sale de lo establecido y aportar ideas diferentes. Ambos ítems fueron extraídos del instrumento de Aguado et al. (2017).

7.1.1.4.3.b) Capacidad de aprendizaje

La capacidad de aprendizaje refiere la búsqueda de nuevos conocimientos, prácticas y herramientas.

Los reactivos para su medición son tres: 1) asimila nuevos conceptos, conocimientos y procedimientos sin dificultad, 2) necesita poco tiempo para entender un concepto o procedimiento nuevo en profundidad y 3) se mantiene en permanente búsqueda de nuevos conocimientos, practicas y/o herramientas para aplicar a su trabajo. Los dos primeros ítems fueron extraídos del instrumento de Aguado et al. (2017), y el tercero fue construido *ad hoc*.

7.1.1.4.4 Agilidad de cambio

La agilidad de cambio refiere a la capacidad de adecuarse tomando el cambio de manera positiva.

Los reactivos para su medición son cuatro: 1) se adapta sin problemas a los cambios de tarea, herramientas o tecnología, 2) puede trabajar con grupos de personas distintas, 3) tolera el cambio y a la incertidumbre y 4) disfruta de modificar el modo en cómo son las cosas, con la finalidad de mejorarlas. Los dos primeros ítems fueron extraídos del instrumento de Aguado et al. (2017), el tercero fue extraído del instrumento de Martínez Clares y González Morga (2018) y el cuarto fue extraído del instrumento de Salessi y Omar (2021).

7.1.1.5 Instrumento de medición

A modo de cierre de este apartado, se presenta en la siguiente tabla el resumen del instrumento creado, con las dimensiones, factores, subfactores y los reactivos por cada uno.

Tabla 3

Instrumento de Talento

DIMENSIONES	FACTORES	SUBFACTORES	AFIRMACIONES
Compromiso	Compromiso Afectivo	-	1) Quiere a la empresa. 2) Le importa el destino de esta organización. 3) Pone un gran esfuerzo para ayudar a la empresa a ser exitosa. 4) Tiene una fuerte sensación de pertenecer a la empresa. 5) Realmente toma los problemas de esta empresa como si fueran propios.
		Implicación con la actividad a realizar	6) Se quedaría tiempo extra en el trabajo para terminar algo pendiente, aunque no le pagasen por ello. 7) Es muy perfeccionista en su trabajo.
	Implicación	Implicación con los resultados a lograr	8) Se muestra a gusto cuando alcanzamos las metas de trabajo. 9) Se muestra deprimido cuando falla en algo relacionado al trabajo.
		Implicación con la necesidades de la empresa	10) Habitualmente, suele llegar al trabajo un poco antes para tener las cosas preparadas. 11) Cuando es necesario adelanta el trabajo fuera del ámbito laboral.
Capacidades	Habilidades	Capacidad analítica	12) Identifica los elementos clave de un problema. 13) Relaciona distintas variables para analizar una situación o problema.

			14) Muestra argumentos claros para la toma de decisiones.
	Capacidad de persuasión		15) Es claro y convincente en sus argumentaciones. 16) Consigue convertir las objeciones del interlocutor en posibilidades u oportunidades.
	Comunicación		17) Expresa y escribe las ideas o los hechos con claridad y precisión. 18) Mantiene un discurso ordenado y resalta los aspectos más importantes del mensaje, de manera que sea lo más fácilmente entendible para el otro.
	Escucha activa		19) Escucha bien y busca la comprensión mutua. 20) Alienta la comunicación sincera. 21) Permanece abierto tanto a las buenas noticias como a las malas.
	Control emocional		22) Mantiene el rendimiento habitual en situaciones de estrés (acumulación de trabajo, presión, etc.). 23) En momentos difíciles o de tensión, mantiene un enfoque positivo hacia personas o situaciones (no pierde el control, tranquiliza a otros, no se desanima, no se bloquea, etc.). 24) Tolerancia la frustración y la adversidad.
	Liderazgo		25) Lidera reuniones de trabajo y toma la iniciativa. 26) Muestra interés por liderar grupos y se responsabiliza de ello. 27) Motiva al equipo al logro de resultados. 28) Identifica intereses y necesidades de cada integrante del equipo y genera acciones individualizadas.
	Organización		29) Cuando se le encomienda una tarea, estima el tiempo que esta le puede llevar. 30) Gestiona y administra el tiempo correctamente. 31) Muestra una actitud anticipatoria 32) Puede diferenciar lo que es importante de lo que es urgente.
	Trabajo en equipo		33) Trabaja de forma colaborativa y cooperativa en un equipo. 34) Tiene en cuenta el impacto (positivo o negativo) de sus acciones y tratar de no perjudicar al equipo. 35) Participa activamente en las reuniones de trabajo (da su opinión, pregunta a los demás).
	Capacidad de Ventas		36) Comprende las necesidades de sus clientes y trata de satisfacerlas con sus productos y servicios. 37) Busca el modo de aumentar la satisfacción y fidelidad de sus clientes. 38) Asume el punto de vista de sus clientes, actuando como una especie de asesor en el que se puede confiar.

	Actitudes	Proactividad	39) Disfruta de enfrentar y superar los obstáculos que se anteponen a sus problemas. 40) Si algo no le gusta, trata de cambiarlo. 41) Es bueno identificando oportunidades. 42) Cuando tiene un problema lo enfrenta directamente. 43) Si alguien está en problemas, trata de ayudarlo de cualquier modo posible.
		Visión	44) Transmite una imagen clara del futuro de la unidad o negocio. 45) Tiene una visión clara del futuro y ajusta las actividades del equipo de trabajo para llegar a cumplirla. 46) Transmite claridad sobre los objetivos futuros de la organización/negocio.
Desempeño	Acción	Rapidez	47) Ejecuta las actividades con rapidez, sin demoras ni dilataciones. 48) Necesita menos tiempo que el normal para llevar adelante las acciones solicitadas.
		Logro	49) Mantiene el cumplimiento de los objetivos de manera sostenida en el tiempo. 50) Si tiene objetivos por debajo de la meta solicitada, logra superar otros objetivos para compensar los primeros.
Potencial	Agilidad personal	Apertura	51) Respeta y se relaciona bien con personas diferentes. 52) Incorpora las ideas de otras personas, ya sea modificando su idea original o generando nuevas ideas.
		Autoconocimiento	53) Es consciente de sus fortalezas y oportunidades de mejora. 54) Conoce como potenciar las fortalezas y compensar las oportunidades de mejora.
		Capacidad de aprender de los errores	55) Es capaz de admitir sus propios errores. 56) Reflexiona y aprende de la experiencia.
		Empatía	57) Permanece atento a las señales emocionales de otras personas. 58) Ayuda a los demás basándose en la comprensión de sus necesidades y sentimientos.
	Agilidad de resultados	Capacidad de inspirar	59) Despierta la participación y el entusiasmo. 60) Articula y estimula el entusiasmo por los objetivos compartidos.
		Orientación a resultados	61) Se encuentra orientado a los resultados y posee una motivación muy fuerte para cumplir sus objetivos y exigencias. 62) Tiene como prioridad alcanzar los objetivos fijados en su trabajo.

	Agilidad mental	Innovación	63) Propone ideas innovadoras que suponen mejoras significativas. 64) Sale de lo establecido y aporta ideas diferentes.
		Capacidad de aprendizaje	65) Asimila nuevos conceptos, conocimientos y procedimientos sin dificultad. 66) Necesita poco tiempo para entender un concepto o procedimiento nuevo en profundidad. 67) Se mantiene en permanente búsqueda de nuevos conocimientos, prácticas y/o herramientas para aplicar a su trabajo.
	Agilidad de cambio	-	68) Se adapta sin problemas a los cambios de tarea, herramientas o tecnología. 69) Puede trabajar con grupos de personas distintos. 70) Tolerancia al cambio y a la incertidumbre. 71) Disfruta de modificar el modo en cómo son las cosas, con la finalidad de mejorarlas.

Fuente: Elaboración propia.

7.1.2 Resultados

A continuación se presentan los análisis realizados sobre el instrumento de medición.

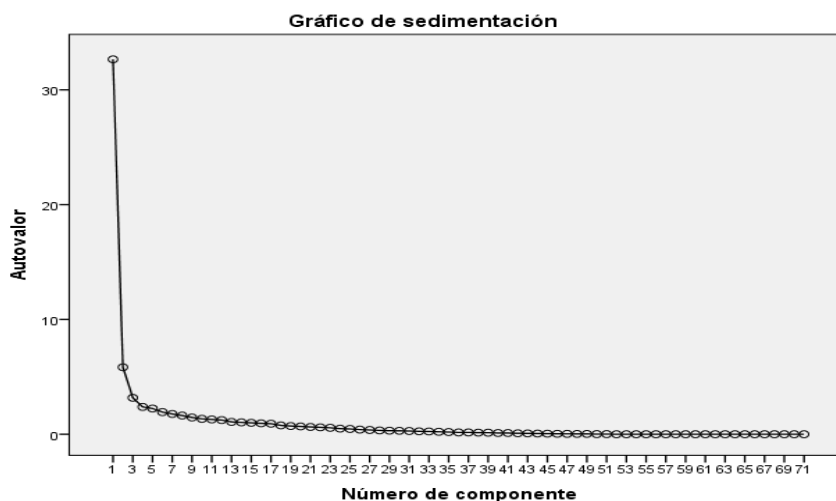
En primer lugar, se realizó una prueba de confiabilidad interna mediante el alfa de Cronbach.

El alfa de Cronbach obtenido con los 71 ítems del instrumento fue de 0,982, demostrando una alta confiabilidad del instrumento.

Se comenzó con un análisis de componentes principales, para poder determinar la unidimensionalidad del constructo, en este caso del talento.

Figura 6

Gráfico de sedimentación del Instrumento



Fuente: Extracción SPSS.

Como se puede observar en la figura anterior, se evidencia una unidimensionalidad en el instrumento, observando que los tres primeros factores explican la mayor parte de la variabilidad total en los datos (dada por los valores propios).

Tabla 4

Varianza total explicada del instrumento

Compon ente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	37,545	48,074	48,074	37,545	48,074	48,074
2	5,855	7,497	55,571	5,855	7,497	55,571
3	3,319	4,249	59,821	3,319	4,249	59,821
4	2,552	3,268	63,088	2,552	3,268	63,088
5	2,482	3,178	66,266	2,482	3,178	66,266
6	2,164	2,770	69,036	2,164	2,770	69,036
7	1,923	2,463	71,499	1,923	2,463	71,499
8	1,754	2,245	73,744	1,754	2,245	73,744

9	1,617	2,070	75,815	1,617	2,070	75,815
10	1,451	1,858	77,673	1,451	1,858	77,673
11	1,403	1,796	79,469	1,403	1,796	79,469
12	1,224	1,568	81,036	1,224	1,568	81,036
13	1,125	1,441	82,477	1,125	1,441	82,477
14	1,075	1,376	83,853			
15	1,039	1,330	85,183			
16	,991	1,269	86,452			
17	,964	1,234	87,686			
18	,829	1,062	88,748			
19	,798	1,022	89,770			
20	,707	,905	90,675			
21	,684	,875	91,550			
22	,632	,810	92,359			
23	,544	,697	93,056			
24	,541	,693	93,749			
25	,503	,644	94,393			
26	,414	,531	94,924			
27	,395	,506	95,429			
28	,367	,470	95,899			
29	,336	,430	96,329			
30	,319	,409	96,738			
31	,315	,403	97,141			
32	,267	,342	97,483			
33	,247	,317	97,800			
34	,221	,283	98,082			
35	,200	,256	98,339			
36	,173	,222	98,561			
37	,165	,212	98,772			
38	,154	,198	98,970			
39	,136	,174	99,144			
40	,119	,152	99,296			
41	,104	,134	99,430			
42	,094	,121	99,550			
43	,082	,105	99,655			
44	,059	,075	99,731			
45	,049	,063	99,793			

46	,039	,050	99,843			
47	,038	,049	99,892			
48	,034	,043	99,935			
49	,028	,036	99,971			
50	,012	,016	99,987			
51	,010	,013	100,000			
52	2,680E-15	3,431E-15	100,000			
53	1,385E-15	1,774E-15	100,000			
54	1,218E-15	1,560E-15	100,000			
55	9,680E-16	1,239E-15	100,000			
56	7,461E-16	9,553E-16	100,000			
57	5,530E-16	7,081E-16	100,000			
58	3,724E-16	4,768E-16	100,000			
59	3,323E-16	4,256E-16	100,000			
60	2,196E-16	2,812E-16	100,000			
61	-6,745E-17	-8,637E-17	100,000			
62	-8,391E-17	-1,074E-16	100,000			
63	-2,949E-16	-3,777E-16	100,000			
64	-4,552E-16	-5,828E-16	100,000			
65	-7,004E-16	-8,969E-16	100,000			
66	-8,400E-16	-1,076E-15	100,000			
67	-1,092E-15	-1,399E-15	100,000			
68	-1,314E-15	-1,682E-15	100,000			
69	-1,550E-15	-1,985E-15	100,000			
70	-1,752E-15	-2,243E-15	100,000			
71	-1,785E-15	-2,285E-15	100,000			

Fuente: Elaboración propia Programa SPSS

El porcentaje de varianza del primer componente es mayor a 20 y el resto de los componentes es menor al 8%. “Para que un instrumento sea considerado unidimensional el primer componente deberá ser mayor a 20 y el resto menor a 10” (Soriano Rodríguez, 2014, p.31). Por lo que en este caso, el instrumento analizado puede considerarse unidimensional.

Como se comprobó la unidimensionalidad del constructo, se continua con el análisis factorial exploratorio para analizar la composición de los componentes.

Al analizar la prueba de adecuación de la muestra con la Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo en el Programa SPSS, no se obtuvo la medida, asumiendo que no se puede obtener y demostrando que probablemente el análisis factorial no será de utilidad.

Como segundo estadio del análisis del instrumento, se realizó el análisis factorial exploratorio en las 4 dimensiones del modelo por separado, con sus correspondientes pruebas de confiabilidad a través del coeficiente Alpha de Cronbach, con el fin de determinar si el número de factores obtenidos y sus cargas se correspondían con lo definido en el modelo teórico establecido a partir de las cuatro dimensiones del talento. Para el análisis de factores exploratorio se aplicó la prueba de esfericidad de Bartlett y la prueba de adecuación de la muestra de Kaiser-Meyer-Olkin.

A continuación, se muestra el análisis realizado en cada dimensión, los resultados obtenidos y las definiciones finales de cada dimensión.

7.1.2.1 Compromiso

Para el análisis de la dimensión Compromiso, como primer paso se obtuvo el $KMO=0,730$ y la prueba de esfericidad de Bartlett (280.551 $p<0,000$), indicando que es adecuado llevar adelante el análisis factorial sobre estos ítems.

El análisis factorial sobre los 11 ítems obtuvo una varianza explicada de 68,2%, con autovalores superiores a uno y se identificaron tres componentes.

Se hizo la revisión del ítem 9. Dado su baja carga factorial y contribución del ítem, se realizó un análisis factorial excluyendo este ítem. A continuación, se eliminó el ítem 8, ya que presentaba una baja carga factorial. Se identificaron dos componentes en el

análisis factorial con una varianza explicada del 67,64% y todas las cargas factoriales superiores a 0,5. El alfa de Cronbach de esta dimensión es de 0,879 con 9 ítems.

En la siguiente tabla, se observan las comunalidades de cada ítem y se confirma que los ítems están bien representados por la dimensión, dada su comunalidad mayor a 0,5.

Tabla 5

Matriz de comunalidades dimensión Compromiso

	Inicial	Extracción
1. Quiere a la empresa.	1,000	,635
2. Le importa el destino de esta organización.	1,000	,752
3. Pone un gran esfuerzo para ayudar a la empresa a ser exitosa.	1,000	,613
4. Tiene una fuerte sensación de pertenecer a la empresa.	1,000	,717
5. Realmente toma los problemas de esta empresa como si fueran sus propios problemas.	1,000	,719
6. Se quedaría tiempo extra en el trabajo para terminar algo pendiente, aunque no le pagasen por ello.	1,000	,569
10. Habitualmente, suele llegar al trabajo un poco antes para tener las cosas preparadas.	1,000	,783
11. Cuando es necesario adelanta el trabajo fuera del ámbito laboral.	1,000	,724
7. Es muy perfeccionista en su trabajo.	1,000	,575

Fuente: Extracción SPSS análisis de componentes principales.

A continuación se presenta la matriz de componentes rotados de la dimensión Compromiso.

Tabla 6*Matriz de componentes rotados dimensión Compromiso*

	Componente	
	1	2
1. Quiere a la empresa.	,733	
2. Le importa el destino de esta organización.	,861	
3. Pone un gran esfuerzo para ayudar a la empresa a ser exitosa.	,739	
4. Tiene una fuerte sensación de pertenecer a la empresa.	,782	
5. Realmente toma los problemas de esta empresa como si fueran sus propios problemas.	,771	
6. Se quedaría tiempo extra en el trabajo para terminar algo pendiente, aunque no le pagasen por ello.	,754	
10. Habitualmente, suele llegar al trabajo un poco antes para tener las cosas preparadas.		,664
11. Cuando es necesario adelanta el trabajo fuera del ámbito laboral.		,499
7. Es muy perfeccionista en su trabajo.		,492

Fuente: Extracción SPSS análisis de componentes principales. Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

Como se puede ver en la tabla 6, quedaron dos componentes principales dentro de la dimensión Compromiso.

La dimensión refiere al vínculo que establece una persona con su organización y se subdivide en a) compromiso afectivo y b) implicación.

7.1.2.1.a) Compromiso afectivo

Este factor refiere la forma en que los individuos toman las acciones de la empresa como propias o personales y asumen un esfuerzo o sentimiento extra con miras a lograr los objetivos.

Los reactivos finales para su medición son: 1) quiere a la empresa, 2) le importa el destino de esta organización, 3) pone un gran esfuerzo para ayudar a la empresa a ser exitosa, 4) tiene una fuerte sensación de pertenecer a la empresa, 5) realmente toma

los problemas de esta empresa como si fueran propios y 6) se quedaría tiempo extra en el trabajo para terminar algo pendiente, aunque no le pagasen por ello.

7.1.2.1.b) Implicación

La implicación se refiere a un estado cognitivo, que lleva al individuo bajo un proceso de discriminación a orientarse intencionalmente hacia la organización.

Los reactivos finales para su medición son: 1) es muy perfeccionista en su trabajo, 2) habitualmente, suele llegar al trabajo un poco antes para tener las cosas preparadas y 4) cuando es necesario adelantar el trabajo fuera del ámbito laboral.

Como se puede observar, no fue necesario dividir la implicación en distintos factores como se había propuesto en el instrumento inicial.

7.1.2.2 Capacidades

Para el análisis de la segunda dimensión se obtuvo el $KMO=0,817$ y la prueba de esfericidad de Barlett (1812.965 $p<0,000$), confirmando que es correcto avanzar con el análisis factorial sobre estos ítems.

El análisis factorial sobre los 35 ítems, obtuvo una varianza explicada de 75,989%, con autovalores superiores a uno y se identificaron seis componentes.

Se fue iterando el modelo, revisando un ítem por vez y verificando la mejora de la prueba de KMO y esfericidad de Barlett. En la primera ronda, se eliminó el ítem 17. En la segunda ronda se sustrajo el ítem 43. Ambos ítems fueron eliminados por saturar bajo en varios componentes. En la tercera ronda, se suprimió el ítem 35, por poseer una baja contribución a los factores. En la cuarta ronda, se sustrajo el ítem 39. Finalmente, en la última ronda, se eliminó el ítem 22. En ambos casos, presentaban una baja contribución a varios factores.

Finalmente, se identificaron cinco componentes en el análisis factorial con una varianza explicada de 74,705% y todas las cargas factoriales superiores a 0,58. El alfa de Cronbach de esta dimensión es de 0,967 con 30 ítems. A continuación se presenta la matriz de componentes rotados de la dimensión Capacidades:

Tabla 7

Matriz de componentes rotados dimensión Capacidades

	Componente				
	1	2	3	4	5
12. Identifica los elementos clave de un problema.	,720				
13. Relaciona distintas variables para analizar una situación o problema.	,645				
14. Muestra argumentos claros para la toma de decisiones.	,611				
15. Es claro y convincente en sus argumentaciones.	,621				
16. Consigue convertir las objeciones del interlocutor en posibilidades u oportunidades.	,606				
23. En momentos difíciles o de tensión, mantiene un enfoque positivo hacia personas o situaciones (no pierde el control, tranquiliza a otros, no se desanima, no se bloquea, etc.).	,336				
24. Tolera la frustración y la adversidad.	,310				
25. Lidera reuniones de trabajo y toma la iniciativa.	,673				
26. Muestra interés por liderar grupos y se responsabiliza de ello.	,742				
27. Motiva al equipo al logro de resultados.	,363				
28. Identifica intereses y necesidades de cada integrante del equipo y genera acciones individualizadas.	,798				
40. Si algo no le gusta, trata de cambiarlo.		,748			
41. Es bueno identificando oportunidades.		,419			
42. Cuando tiene un problema lo enfrenta directamente.		,697			
44. Transmite una imagen clara del futuro de la unidad o negocio.		,645			
45. Tiene una visión clara del futuro y ajusta las actividades del equipo de trabajo para llegar a cumplirla.		,742			
46. Transmite claridad sobre los objetivos futuros de su unidad/negocio.		,727			
18. Mantiene un discurso ordenado y resalta los aspectos más importantes del mensaje, de manera que sea lo más fácilmente entendible para el otro.			,382		
19. Escucha bien y busca la comprensión mutua.			,526		
20. Alienta la comunicación sincera.			,522		

21. Permanece abierto tanto a las buenas noticias como a las malas.			,732		
33. Trabaja de forma colaborativa y cooperativa en un equipo.			,700		
34. Tiene en cuenta el impacto (positivo o negativo) de sus acciones y tratar de no perjudicar al equipo.			,747		
29. Cuando se le encomienda una tarea, estima el tiempo que esta le puede llevar.				,629	
30. Gestiona y administra el tiempo correctamente.				,819	
31. Muestra una actitud anticipatoria.				,732	
32. Puede diferenciar lo que es importante de lo que es urgente.				,558	
37. Busca el modo de aumentar la satisfacción y fidelidad de sus clientes.					,803
38. Asume el punto de vista de sus clientes, actuando como una especie de asesor en el que se puede confiar.					,695
36. Comprende las necesidades de sus clientes y trata de satisfacerlas con sus productos y servicios.					,558

Fuente: Extracción SPSS análisis de componentes principales. Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

Como se puede ver en la tabla anterior, quedaron cinco componentes principales dentro de la dimensión Capacidades denominados: liderazgo y gestión, comunicación colaborativa, organización, capacidad de venta y actitudes.

Sin embargo, luego de analizar la dimensión potencial y revisar los resultados obtenidos de ese análisis factorial, se realizó un nuevo análisis integrando el primer componente extraído de la dimensión potencial a la estructura de la dimensión capacidades. Esto se explica dada la relación aparente de los ítems de ese componente con elementos de liderazgo, incluidos en ésta dimensión, y la posibilidad de que esos ítems correlacionaran mejor con la dimensión que se está presentando.

El nuevo análisis factorial se realizó sobre 39 ítems y se obtuvo un KMO=0,805 y la prueba de esfericidad de Barlett (2067.887 $p<0,000$), confirmando que es correcto avanzar con el análisis factorial sobre estos ítems. Se obtuvieron 7 componentes principales, confirmando así la agrupación estructural de los ítems de esta dimensión.

El alfa de Cronbach de esta dimensión es de 0,975 con 39 ítems.

En la siguiente tabla, se observan las comunalidades de cada ítem y se confirma que los ítems están bien representados por la dimensión, dada su comunalidad mayor a 0,6.

Tabla 8

Matriz de comunalidades dimensión Capacidades

	Inicial	Extracción
25. Lidera reuniones de trabajo y toma la iniciativa.	1,000	,756
26. Muestra interés por liderar grupos y se responsabiliza de ello.	1,000	,864
28. Identifica intereses y necesidades de cada integrante del equipo y genera acciones individualizadas.	1,000	,805
33. Trabaja de forma colaborativa y cooperativa en un equipo.	1,000	,631
34. Tiene en cuenta el impacto (positivo o negativo) de sus acciones y tratar de no perjudicar al equipo.	1,000	,765
58. Ayuda a los demás basándose en la comprensión de sus necesidades y sentimientos.	1,000	,855
59. Despierta la participación y el entusiasmo.	1,000	,802
57. Permanece atento a las señales emocionales de otras personas.	1,000	,766
60. Articula y estimula el entusiasmo por los objetivos compartidos.	1,000	,826
30. Gestiona y administra el tiempo correctamente.	1,000	,771
31. Muestra una actitud anticipatoria.	1,000	,721
32. Puede diferenciar lo que es importante de lo que es urgente.	1,000	,776
36. Comprende las necesidades de sus clientes y trata de satisfacerlas con sus productos y servicios.	1,000	,658
37. Busca el modo de aumentar la satisfacción y fidelidad de sus clientes.	1,000	,807
38. Asume el punto de vista de sus clientes, actuando como una especie de asesor en el que se puede confiar.	1,000	,804
12. Identifica los elementos clave de un problema.	1,000	,673
13. Relaciona distintas variables para analizar una situación o problema.	1,000	,806
14. Muestra argumentos claros para la toma de decisiones.	1,000	,874
40. Si algo no le gusta, trata de cambiarlo.	1,000	,726
41. Es bueno identificando oportunidades.	1,000	,850
42. Cuando tiene un problema lo enfrenta directamente.	1,000	,813
54. Conoce como potenciar las fortalezas y compensar las oportunidades de mejora.	1,000	,668
63. Propone ideas innovadoras que suponen mejoras significativas.	1,000	,782
64. Sale de lo establecido y aporta ideas diferentes.	1,000	,728
71. Disfruta de modificar el modo en cómo son las cosas, con la finalidad de mejorarlas.	1,000	,760

15. Es claro y convincente en sus argumentaciones.	1,000	,788
16. Consigue convertir las objeciones del interlocutor en posibilidades u oportunidades.	1,000	,757
17. Expresa y escribe las ideas o los hechos con claridad y precisión.	1,000	,832
18. Mantiene un discurso ordenado y resalta los aspectos más importantes del mensaje, de manera que sea lo más fácilmente entendible para el otro.	1,000	,767
19. Escucha bien y busca la comprensión mutua.	1,000	,842
20. Alienta la comunicación sincera.	1,000	,735
21. Permanece abierto tanto a las buenas noticias como a las malas.	1,000	,869
44. Transmite una imagen clara del futuro de la unidad o negocio.	1,000	,855
45. Tiene una visión clara del futuro y ajusta las actividades del equipo de trabajo para llegar a cumplirla.	1,000	,781
46. Transmite claridad sobre los objetivos futuros de su unidad/negocio.	1,000	,858
47. Ejecuta las actividades con rapidez, sin demoras ni dilataciones.	1,000	,609
23. En momentos difíciles o de tensión, mantiene un enfoque positivo hacia personas o situaciones (no pierde el control, tranquiliza a otros, no se desanima, no se bloquea, etc.).	1,000	,751
24. Tolera la frustración y la adversidad.	1,000	,815
27. Motiva al equipo al logro de resultados.	1,000	,654

Fuente: Extracción SPSS análisis de componentes principales.

A continuación se presenta la matriz de componentes rotados de la dimensión Capacidades.

Tabla 9

Matriz de componentes rotados dimensión Capacidades y liderazgo innovador e inspiracional

	Componentes						
	1	2	3	4	5	6	7
25. Lidera reuniones de trabajo y toma la iniciativa.	,722						
26. Muestra interés por liderar grupos y se responsabiliza de ello.	,776						
15. Es claro y convincente en sus argumentaciones.	,680						
19. Escucha bien y busca la comprensión mutua.	,638						
16. Consigue convertir las objeciones del interlocutor en posibilidades u oportunidades.	,624						
18. Mantiene un discurso ordenado y resalta los aspectos más importantes del mensaje, de manera que sea lo más fácilmente entendible para el otro.	,536						
28. Identifica intereses y necesidades de cada integrante del equipo y genera acciones individualizadas.	,692						
14. Muestra argumentos claros para la toma de decisiones.	,564						
44. Transmite una imagen clara del futuro de la unidad o negocio.		,674					

45. Tiene una visión clara del futuro y ajusta las actividades del equipo de trabajo para llegar a cumplirla.		,694					
46. Transmite claridad sobre los objetivos futuros de su unidad/negocio.		,709					
40. Si algo no le gusta, trata de cambiarlo.		,645					
27. Motiva al equipo al logro de resultados.		,617					
42. Cuando tiene un problema lo enfrenta directamente.		,600					
60. Articula y estimula el entusiasmo por los objetivos compartidos.		,526					
59. Despierta la participación y el entusiasmo.		,507					
67. Se mantiene en permanente búsqueda de nuevos conocimientos, practicas y/o herramientas para aplicar a su trabajo.		,502					
13. Relaciona distintas variables para analizar una situación o problema.			,549				
41. Es bueno identificando oportunidades.			,740				
64. Sale de lo establecido y aporta ideas diferentes.			,688				
63. Propone ideas innovadoras que suponen mejoras significativas.			,672				
12. Identifica los elementos clave de un problema.			,533				
54. Conoce como potenciar las fortalezas y compensar las oportunidades de mejora.			,525				
71. Disfruta de modificar el modo en cómo son las cosas, con la finalidad de mejorarlas.			,478				
24. Tolera la frustración y la adversidad.				,787			
21. Permanece abierto tanto a las buenas noticias como a las malas.				,758			
23. En momentos difíciles o de tensión, mantiene un enfoque positivo hacia personas o situaciones (no pierde el control, tranquiliza a otros, no se desanima, no se bloquea, etc.).				,698			
34. Tiene en cuenta el impacto (positivo o negativo) de sus acciones y tratar de no perjudicar al equipo.				,659			
33. Trabaja de forma colaborativa y cooperativa en un equipo.				,643			
20. Alienta la comunicación sincera.				,501			
30. Gestiona y administra el tiempo correctamente.					,787		
31. Muestra una actitud anticipatoria.					,712		
29. Cuando se le encomienda una tarea, estima el tiempo que esta le puede llevar.					,611		
32. Puede diferenciar lo que es importante de lo que es urgente.					,509		
36. Comprende las necesidades de sus clientes y trata de satisfacerlas con sus productos y servicios.						,536	
37. Busca el modo de aumentar la satisfacción y fidelidad de sus clientes.						,776	
38. Asume el punto de vista de sus clientes, actuando como una especie de asesor en el que se puede confiar.						,667	

57. Permanece atento a las señales emocionales de otras personas.							,744
58. Ayuda a los demás basándose en la comprensión de sus necesidades y sentimientos.							,673

Fuente: Extracción SPSS análisis de componentes principales. Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

Finalmente, esta dimensión se subdivide en siete componentes principales que se presentan a continuación:

7.1.2.2.1 Liderazgo motivador

El liderazgo motivador hace referencia a la destreza en el manejo de un equipo de personas, identificando intereses y necesidades de cada integrante así como aprovechar las objeciones para convertirlas en oportunidades mediante una argumentación clara y convincente. A estas personas, les interesa liderar grupos y reuniones de trabajo, tomando la iniciativa. Saben escuchar y buscan la comprensión mutua, transmitiendo mensajes que faciliten el entendimiento por parte de los destinatarios.

Los reactivos finales para su medición son ocho 1) muestra argumentos claros para la toma de decisiones, 2) es claro y convincente en sus argumentaciones, 3) consigue convertir las objeciones del interlocutor en posibilidades u oportunidades, 4) mantiene un discurso ordenado y resalta los aspectos más importantes del mensaje, de manera que sea lo más fácilmente entendible para el otro, 5) escucha bien y busca la comprensión mutua, 6) lidera reuniones de trabajo y toma la iniciativa, 7) muestra interés por liderar grupos y se responsabiliza de ello, 8) Identifica intereses y necesidades de cada integrante del equipo y genera acciones individualizadas.

7.1.2.2.2 Liderazgo inspiracional

Este factor refiere a personas que tienen capacidad de inspirar para que se desempeñen mejor que lo esperado y producir impacto, capacidad de ver con claridad los objetivos y las oportunidades que se le pueden presentar.

Los reactivos finales para su medición son nueve: 1) motiva al equipo al logro de resultados, 2) si algo no le gusta, trata de cambiarlo, 3) cuando tiene un problema lo enfrenta directamente, 4) transmite una imagen clara del futuro de la unidad o negocio, 5) tiene una visión clara del futuro y ajusta las actividades del equipo de trabajo para llegar a cumplirla, 6) transmite claridad sobre los objetivos futuros de su unidad/negocio, 7) despierta la participación y el entusiasmo, 8) articula y estimula el entusiasmo por los objetivos compartidos y 9) se mantiene en permanente búsqueda de nuevos conocimientos, practicas y/o herramientas para aplicar a su trabajo.

7.1.2.2.3 Capacidad de encontrar nuevas soluciones e innovar

La capacidad para encontrar nueva soluciones e innovar refiere a poseer la capacidad que permite hacer análisis complejos de información y valerse de los datos para la toma de decisiones, la capacidad de encontrar soluciones y aportar ideas nuevas y diferentes y de poder realizar conexiones innovadoras entre temas de diferente naturaleza disfrutando del proceso.

Los reactivos finales para su medición son siete: 1) identifica los elementos clave de un problema, 2) relaciona distintas variables para analizar la situación o problema, 3) es bueno identificando oportunidades, 4) conoce como potenciar las fortalezas y compensar las oportunidades de mejora, 5) sale de lo establecido y aporta ideas diferentes, 6) propone ideas innovadoras que suponen mejoras significativas y 7) disfruta de modificar el modo en cómo son las cosas, con la finalidad de mejorarlas.

7.1.2.2.4 Trabajo en equipo y colaboración

Trabajar en equipo y colaboración refiere a la capacidad de construir una unidad, sentido de compañerismo y el apoyo entre los distintos integrantes así como entender y controlar las emociones para evitar el impacto negativo en el equipo de trabajo.

Los reactivos finales para su medición son seis: 1) alienta la comunicación sincera, 2) permanece abierto tanto a las buenas noticias como a las malas, 3) en momentos difíciles o de tensión, mantiene un enfoque positivo hacia personas o situaciones (no pierde el control, tranquiliza a otros, no se desanima, no se bloquea, etc.), 4) tolera la frustración y la adversidad, 5) trabaja de forma colaborativa y cooperativa en un equipo y 6) tiene en cuenta el impacto (positivo o negativo) de sus actuaciones y tratar de no perjudicar al equipo.

7.1.2.2.5 Organización

La organización refiere a la capacidad de planificación y organización de tareas y prioridades en el puesto de trabajo.

Los reactivos finales para su medición son cuatro: 1) cuando se le encomienda una tarea, estima el tiempo que esta le puede llevar, 2) gestiona y administra el tiempo correctamente, 3) muestra una actitud anticipatoria y 4) puede diferenciar lo que es importante de lo que es urgente.

7.1.2.2.6 Capacidad de ventas

La capacidad de ventas refiere a la habilidad para vender, identificando clientes y sus necesidades y un buen manejo de objeciones.

Los reactivos finales para su medición son tres: 1) comprende las necesidades de sus clientes y trata de satisfacerlas con sus productos y servicios, 2) busca el modo de

aumentar la satisfacción y fidelidad de sus clientes y 3) asume el punto de vista de sus clientes, actuando como una especie de asesor en el que se puede confiar.

7.1.2.2.7 Empatía

La empatía refiere a comprender las emociones y sentimientos de las personas que forman parte del equipo de trabajo.

Los reactivos finales para su medición son dos: 1) permanece atento a las señales emocionales de otras personas y 2) ayuda a los demás basándose en la comprensión de sus necesidades y sentimientos.

7.1.2.3 Desempeño

Para el análisis de la dimensión Desempeño se obtuvo el KMO=0,691 y la prueba de esfericidad de Barlett (51.715 $p<0,000$).

El análisis factorial sobre los 4 ítems, obtuvo una varianza explicada de 57,326%, con autovalor superiores a dos y se identificó un único componente.

El alfa de Cronbach de esta dimensión es de 0,749 con 4 ítems. A continuación, se presenta la matriz de comunalidades de la dimensión.

Tabla 10

Matriz de comunalidades dimensión Desempeño

	Inicial	Extracción
47. Ejecuta las actividades con rapidez, sin demoras ni dilataciones.	1,000	,504
48. Necesita menos tiempo que el normal para llevar adelante las acciones solicitadas.	1,000	,468
49. Mantiene el cumplimiento de los objetivos de manera sostenida en el tiempo.	1,000	,612
50. Si tiene objetivos por debajo de la meta solicitada, logra superar otros objetivos para compensar los primeros.	1,000	,708

Fuente: Extracción SPSS análisis de componentes principales.

Se presenta la matriz de componentes de la dimensión Desempeño:

Tabla 11

Matriz de componentes dimensión Desempeño

	Componente
	1
47. Ejecuta las actividades con rapidez, sin demoras ni dilataciones.	,710
48. Necesita menos tiempo que el normal para llevar adelante las acciones solicitadas.	,684
49. Mantiene el cumplimiento de los objetivos de manera sostenida en el tiempo.	,783
50. Si tiene objetivos por debajo de la meta solicitada, logra superar otros objetivos para compensan los primeros.	,842

Fuente: Extracción SPSS análisis de componentes principales.

Como se puede ver en la tabla 11, quedó un único componente principal dentro de la dimensión Desempeño, quedando sólo en el instrumento el factor acción.

7.1.2.3.1 Acción

Este factor refiere a la rápida ejecución de las acciones, sin demoras ni dilataciones y al cumplimiento de los resultados de manera sostenida en el tiempo.

Los reactivos finales para su medición son cinco: 1) ejecuta las actividades con rapidez, sin demoras ni dilataciones, 2) necesita menos tiempo que el normal para llevar adelante las acciones solicitadas, 3) mantiene el cumplimiento de los objetivos de manera sostenida en el tiempo y 4) si tiene objetivos por debajo de la meta solicitada, logra superar otros objetivos para compensan los primeros.

7.1.2.4 Potencial

Para el análisis de la última dimensión, en este caso Potencial, se obtuvo el KMO=0,888 y la prueba de esfericidad de Barlett (827.849 $p<0,000$), indicando que es adecuado llevar el análisis factorial sobre estos ítems.

El análisis factorial sobre los 21 ítems, obtuvo una varianza explicada de 72,928%, con autovalores superiores a uno y se identificaron cuatro componentes. No fue necesario eliminar ningún ítem.

El alfa de Cronbach de esta dimensión es de 0,946 con 21 ítems. A continuación se presenta la matriz de componentes rotados de la dimensión Potencial:

Tabla 12

Matriz de componentes rotados dimensión Potencial

	Componente			
	1	2	3	4
54. Conoce como potenciar las fortalezas y compensar las oportunidades de mejora.	,549			
57. Permanece atento a las señales emocionales de otras personas.	,624			
58. Ayuda a los demás basándose en la comprensión de sus necesidades y sentimientos.	,740			
59. Despierta la participación y el entusiasmo.	,611			
60. Articula y estimula el entusiasmo por los objetivos compartidos.	,742			
63. Propone ideas innovadoras que suponen mejoras significativas.	,565			
64. Sale de lo establecido y aporta ideas diferentes.	,620			
67. Se mantiene en permanente búsqueda de nuevos conocimientos, practicas y/o herramientas para aplicar a su trabajo.	,624			
71. Disfruta de modificar el modo en cómo son las cosas, con la finalidad de mejorarlas.	,625			
65. Asimila nuevos conceptos, conocimientos y procedimientos sin dificultad.		,535		
66. Necesita poco tiempo para entender un concepto o procedimiento nuevo en profundidad.		,656		
68. Se adapta sin problemas a los cambios de tarea, herramientas o tecnología.		,731		
70. Tolerancia el cambio y a la incertidumbre.		,766		
53. Es consciente de sus fortalezas y oportunidades de mejora.			,817	
56. Reflexiona y aprende de la experiencia.			,685	
61. Se encuentra orientado a los resultados y posee una motivación muy fuerte para cumplir sus objetivos y exigencias.			,631	

62. Tiene como prioridad alcanzar los objetivos fijados en su trabajo.			,550	
51. Respeta y se relaciona bien con personas diferentes.				,795
52. Incorpora las ideas de otras personas, ya sea modificando su idea original o generando nuevas ideas.				,689
55. Es capaz de admitir sus propios errores.				,724
69. Puede trabajar con grupos de personas distintos.				,760

Fuente: Extracción SPSS análisis de componentes principales. Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser

Como se puede ver en la tabla 12, quedaron cuatro componentes principales dentro de la dimensión Potencial.

Esta dimensión refiere al conjunto de recursos que una persona posee, independiente del cargo o posición (Saracho, 2014). Los resultados modifican los factores planteados desde la teoría y de la operacionalización de las variables, pero siguen siendo acordes al potencial de liderazgo que se espera en un colaborador al ingresar a un *pool* de talento, por eso se redefinen a continuación.

Como se puede ver, se diferencian 4 factores: a) liderazgo innovador e inspirador, 2) agilidad de cambio, 3) autoconocimiento y orientación a resultados y 4) diversidad. Sin embargo, se decidió revisar si liderazgo innovador e inspirador correspondía a capacidades o potencial y, como se mostró con anterioridad, los ítems correlacionaron mejor en la dimensión Capacidades.

Por lo tanto, se realizó un nuevo análisis factorial sobre los 12 ítems restantes de la dimensión, se obtuvo el KMO=0,842 y la prueba de esfericidad de Barlett (391.133 $p<0,000$), indicando que es adecuado llevar el análisis factorial sobre estos ítems. El alfa de Cronbach de esta dimensión es de 0,901 con 12 ítems

Tabla 13*Matriz de comunalidades dimensión Potencial*

	Inicial	Extracción
51. Respeta y se relaciona bien con personas diferentes.	1,000	,716
52. Incorpora las ideas de otras personas, ya sea modificando su idea original o generando nuevas ideas.	1,000	,567
55. Es capaz de admitir sus propios errores.	1,000	,680
56. Reflexiona y aprende de la experiencia.	1,000	,821
65. Asimila nuevos conceptos, conocimientos y procedimientos sin dificultad.	1,000	,732
68. Se adapta sin problemas a los cambios de tarea, herramientas o tecnología.	1,000	,788
61. Se encuentra orientado a los resultados y posee una motivación muy fuerte para cumplir sus objetivos y exigencias.	1,000	,764
62. Tiene como prioridad alcanzar los objetivos fijados en su trabajo.	1,000	,798
66. Necesita poco tiempo para entender un concepto o procedimiento nuevo en profundidad.	1,000	,680
53. Es consciente de sus fortalezas y oportunidades de mejora.	1,000	,774
70. Tolera el cambio y a la incertidumbre.	1,000	,825
69. Puede trabajar con grupos de personas distintos.	1,000	,727

Fuente: Extracción SPSS análisis de componentes principales.

Como se puede observar en la tabla anterior, todos los factores presentan una comunalidad mayor a 0,5 indicando que los ítems representan bien a la dimensión. A continuación, se presenta la matriz de componentes rotados.

Tabla 14

Matriz de componentes rotados dimensión Potencial sin liderazgo innovador e inspirador

	Componente		
	1	2	3
65. Asimila nuevos conceptos, conocimientos y procedimientos sin dificultad.	,735		
66. Necesita poco tiempo para entender un concepto o procedimiento nuevo en profundidad.	,789		
68. Se adapta sin problemas a los cambios de tarea, herramientas o tecnología.	,849		
70. Tolerancia el cambio y a la incertidumbre.	,827		
51. Respeta y se relaciona bien con personas diferentes.		,817	
52. Incorpora las ideas de otras personas, ya sea modificando su idea original o generando nuevas ideas.		,717	
55. Es capaz de admitir sus propios errores.		,660	
69. Puede trabajar con grupos de personas distintos.		,750	
53. Es consciente de sus fortalezas y oportunidades de mejora.			,725
56. Reflexiona y aprende de la experiencia.			,771
61. Se encuentra orientado a los resultados y posee una motivación muy fuerte para cumplir sus objetivos y exigencias.			,711
62. Tiene como prioridad alcanzar los objetivos fijados en su trabajo.			,564

Fuente: Extracción SPSS análisis de componentes principales. Método de rotación: Varimax con normalización

Kaiser

Como se puede ver en la tabla anterior, quedaron tres componentes principales dentro de la dimensión Potencial que se presentan a continuación.

7.1.1.4.1 Agilidad de cambio

La agilidad de cambio refiere a personas que tiene capacidad de adecuarse tomando el cambio de manera positiva y veloz.

Los reactivos finales para su medición son cuatro: 1) asimila nuevos conceptos, conocimientos y procedimientos sin dificultad, 2) necesita poco tiempo para entender un concepto o procedimiento nuevo en profundidad, 3) se adapta sin problemas a los cambios de tarea, herramientas o tecnología y 4) tolera el cambio y a la incertidumbre.

7.1.1.4.2 Humildad y diversidad

Este factor refiere a personas que tienen facilidad para relacionarse con personas en distintas situaciones y a la capacidad de admitir los propios errores e incorporar las ideas de otras personas.

Los reactivos finales para su medición son cuatro: 1) respeta y se relaciona bien con diferentes personas, 2) puede trabajar con grupos de personas distintas, 3) incorpora las ideas de otras personas, ya sea modificando su idea original o generando ideas nuevas y 4) es capaz de admitir sus propios errores.

7.1.1.4.3 Autoconocimiento y orientación a resultados

Este factor refieren a personas con alto nivel de autoconocimiento, que aprenden de las experiencias y logran resultados.

Los reactivos finales para su medición son cuatro: 1) es consciente de sus fortalezas y sus oportunidades de mejora, 2) reflexiona y aprende de la experiencia, 3) se encuentra orientado a los resultados y posee una motivación muy fuerte para cumplir sus objetivos y exigencias y 4) tiene como prioridad alcanzar los objetivos fijados en su trabajo.

7.1.2.5 Instrumento final

A continuación, se presenta el instrumento final, ajustado según el análisis factorial realizado previamente. Como se puede observar en la tabla 16, se mantienen las 4 dimensiones con cambios dentro de los factores. El instrumento final cuenta con 64 ítems.

Tabla 15

Instrumento de talento final

DIMENSIONES	FACTORES	AFIRMACIONES
Compromiso	Compromiso Afectivo	1) Quiere a la empresa. 2) Le importa el destino de esta organización. 3) Pone un gran esfuerzo para ayudar a la empresa a ser exitosa. 4) Tiene una fuerte sensación de pertenecer a la empresa. 5) Realmente toma los problemas de esta empresa como si fueran propios. 6) Se quedaría tiempo extra en el trabajo para terminar algo pendiente, aunque no le pagasen por ello.
	Implicación	7) Es muy perfeccionista en su trabajo. 10) Habitualmente, suele llegar al trabajo un poco antes para tener las cosas preparadas. 11) Cuando es necesario adelanta el trabajo fuera del ámbito laboral.
Capacidades	Liderazgo motivador	14) Muestra argumentos claros para la toma de decisiones. 15) Es claro y convincente en sus argumentaciones. 16) Consigue convertir las objeciones del interlocutor en posibilidades u oportunidades. 18) Mantiene un discurso ordenado y resalta los aspectos más importantes del mensaje, de manera que sea lo más fácilmente entendible para el otro. 19) Escucha bien y busca la comprensión mutua. 25) Lidera reuniones de trabajo y toma la iniciativa. 26) Muestra interés por liderar grupos y se responsabiliza de ello. 28) Identifica intereses y necesidades de cada integrante del equipo y genera acciones individualizadas
	Liderazgo inspiracional	27) Motiva al equipo al logro de resultados. 40) Si algo no le gusta, trata de cambiarlo. 42) Cuando tiene un problema lo enfrenta directamente. 44) Transmite una imagen clara del futuro de la unidad o negocio. 45) Tiene una visión clara del futuro y ajusta las actividades del equipo de trabajo para llegar a cumplirla. 46) Transmite claridad sobre los objetivos futuros de la organización/negocio. 59) Despierta la participación y el entusiasmo 60) Articula y estimula el entusiasmo por los objetivos compartidos 67) Se mantiene en permanente búsqueda de nuevos conocimientos, prácticas y/o herramientas para aplicar a su trabajo.
	Capacidad de encontrar nuevas soluciones e innovar	12) Identifica los elementos clave de un problema. 13) Relaciona distintas variables para analizar una situación o problema. 41) Es bueno identificando oportunidades. 54) Conoce como potenciar las fortalezas y compensar las oportunidades de mejora. 63) Propone ideas innovadoras que suponen mejoras significativas 64) Sale de lo establecido y aporta ideas diferentes 71) Disfruta de modificar el modo en cómo son las cosas, con la finalidad de mejorarlas.
	Trabajo en	20) Alienta la comunicación sincera.

	equipo y colaboración	21) Permanece abierto tanto a las buenas noticias como a las malas. 23) En momentos difíciles o de tensión, mantiene un enfoque positivo hacia personas o situaciones (no pierde el control, tranquiliza a otros, no se desanima, no se bloquea, etc.). 24) Tolera la frustración y la adversidad. 33) Trabaja de forma colaborativa y cooperativa en un equipo. 34) Tiene en cuenta el impacto (positivo o negativo) de sus acciones y tratar de no perjudicar al equipo.
	Organización	29) Cuando se le encomienda una tarea, estima el tiempo que esta le puede llevar. 30) Gestiona y administra el tiempo correctamente, 31) Muestra una actitud anticipatoria 32) Puede diferenciar lo que es importante de lo que es urgente.
	Capacidad de Ventas	36) Comprende las necesidades de sus clientes y trata de satisfacerlas con sus productos y servicios. 37) Busca el modo de aumentar la satisfacción y fidelidad de sus clientes. 38) Asume el punto de vista de sus clientes, actuando como una especie de asesor en el que se puede confiar.
	Empatía	57) Permanece atento a las señales emocionales de otras personas. 58) Ayuda a los demás basándose en la comprensión de sus necesidades y sentimientos.
Desempeño	Acción	47) Ejecuta las actividades con rapidez, sin demoras ni dilataciones. 48) Necesita menos tiempo que el normal para llevar adelante las acciones solicitadas. 49) Mantiene el cumplimiento de los objetivos de manera sostenida en el tiempo. 50) Si tiene objetivos por debajo de la meta solicitada, logra superar otros objetivos para compensar los primeros.
Potencial	Agilidad de cambio	65) Asimila nuevos conceptos, conocimientos y procedimientos sin dificultad. 66) Necesita poco tiempo para entender un concepto o procedimiento nuevo en profundidad. 68) Se adapta sin problemas a los cambios de tarea, herramientas o tecnología. 70) Tolera el cambio y a la incertidumbre.
	Humildad y diversidad	55) Es capaz de admitir sus propios errores. 51) Respeta y se relaciona bien con personas diferentes. 52) Incorpora las ideas de otras personas, ya sea modificando su idea original o generando nuevas ideas. 69) Puede trabajar con grupos de personas distintas.
	Autoconocimiento y orientación a resultados	53) Es consciente de sus fortalezas y oportunidades de mejora. 56) Reflexiona y aprende de la experiencia. 61) Se encuentra orientado a los resultados y posee una motivación muy fuerte para cumplir sus objetivos y exigencias. 62) Tiene como prioridad alcanzar los objetivos fijados en su trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

7.1.3 Variables a realizar pruebas específicas

A continuación, se presentan los factores que deberán ser evaluados a partir de la construcción de pruebas específicas en el futuro, y de esta forma complementar la evaluación de los colaboradores realizada a partir del instrumento de la sección anterior y obtener la evaluación completa del talento para esta PyME. Estos factores necesitan de pruebas más específicas para su medición dadas sus características y grado de detalle requerido para evaluarlas de forma pertinente. Fueron agrupados en dos grandes grupos acorde a los instrumentos o pruebas recomendadas para obtener su medición: a) pruebas de conocimientos y b) evaluación de resultados.

7.1.3.1 Pruebas de conocimientos:

Para la evaluación de los conocimientos, siguiendo a López Obando (2009), es necesario incorporar elementos como la comprensión de conceptos, formas de representación y el uso de lenguaje específicos, tanto en lo conceptual como en la aplicación del conocimiento a un procedimiento específico. Generalmente estas pruebas están constituidas por preguntas cerradas y cumplen con ciertas características: 1) la calificación depende de la asignación de puntajes estandarizados, sin depender de la persona responsable de evaluar y 2) existe un control máximo de las condiciones en las que se puede aplicar el conocimiento, reduciendo así la influencia de variables externas.

Se recomienda para la construcción de estos instrumentos de evaluación una serie de pasos sistemáticos que impliquen el trabajo interdisciplinario, tanto de expertos conceptuales como de expertos en técnicas de medición. (López Obando, 2009). “Los expertos son personas cuya especialización, experiencia profesional, académica o investigativa relacionada al tema de investigación, les permite valorar, de contenido y de

forma, cada uno de los ítems incluidos en la herramienta” (Soriano Rodríguez, 2014, p 25).

Además, al ser un instrumento de única aplicación, se recomienda la exploración de algunas propiedades psicométricas como son la consistencia interna y la validez del constructo (González, 2014).

A continuación se sugieren aspectos específicos correspondientes a esta categoría.

7.1.3.1.a) Conocimientos del negocio

Para esta empresa el conocimiento del negocio hace referencia a conocer sobre los distintos tipos de clientes, las estrategias de ventas factibles y las características de la zona donde se comercializa.

En este factor es necesario evaluar el entendimiento de las estrategias de ventas, el conocimiento de los perfiles de los clientes, el abordaje de las distintas zonas de comercialización y otras variables de interés del negocio a relevar.

Al ser un conocimiento del negocio específico de la empresa, se sugiere la validación de expertos realizarla con el gerente general.

7.1.3.1.b) Conocimientos de los productos

Para esta organización, el conocimiento de los productos refiere al saber sobre las características y detalles de los productos que se venden.

En este factor es necesario evaluar los conocimientos sobre los equipos y accesorios y sus características distintivas y especiales, por ejemplo, la calidad de las fotos, la memoria y el disco de un celular y otros elementos de los productos que sean valorados por los clientes.

Para la validación de expertos en esta prueba se sugiere sumar a los referentes de los proveedores de los productos que se venden.

7.1.3.1.c) Conocimientos del sistema

Para esta organización el conocimiento del sistema refiere a saber usar los sistemas que la empresa provee para la ejecución de la venta y facturación correspondiente.

En este factor se deberá evaluar la realización de una factura correctamente, la identificación de promociones y la consulta del stock disponible y otros elementos del sistema que sean necesarios para el desempeño en el trabajo.

Para la validación de expertos de este factor, se sugiere convocar a la gerenta de administración y a un referente del proveedor del sistema.

7.1.3.1.d) Conocimientos en Excel

Para esta organización conocimiento en Excel refiere a saber utilizar formulas y dinámicas para el análisis de resultados.

Dentro de este factor se deberá evaluar el conocimiento sobre fórmulas para la realización de informes (Buscarv, Sí, por ejemplo), la confección de tablas dinámicas para el análisis de información de ventas y otras funcionalidades necesarias para la ejecución del rol. En dicha evaluación se podrá solicitar la realización de un informe que implique el uso de fórmulas y la construcción de una tabla dinámica.

Para la validación de expertos de este factor, se sugiere convocar a la gerenta de administración y a los asesores en Excel que la empresa tiene.

7.1.3.2 Evaluación de Resultados:

Para la evaluación de los resultados se debe hacer hincapié en cualquier unidad tangible (producción, ventas, estándares de calidad, índices de desperdicio, facturación, rentabilidad) o intangible (satisfacción, clima organizacional) que pueda tener una medida cuantitativa (Saracho, 2014).

A continuación, se presentan los factores que son necesarios obtener los indicadores tangibles o intangibles, que permitan complementar la evaluación de los colaboradores y obtener la evaluación final del talento:

7.1.3.2.a) Resultados numéricos

Para esta organización resultados numéricos refiere a indicadores sobre variables que son medidos mes a mes y donde se puede establecer un porcentaje de cumplimiento objetivo y cuantificable.

Dentro de la evaluación de este factor, se recomienda la recolección de información sobre los objetivos, como son por ejemplo, ventas en números de equipos, venta en pesos de accesorios, cantidad de chips entregados y venta en pesos de saldo virtual. Dichos objetivos tienen que ser medidos para todos los colaboradores evaluados en el mismo plazo de tiempo, ideal un año o 6 meses, alineado al proceso de gestión de desempeño que tenga la empresa.

7.1.3.2.b) Resultados por acciones

Para esta organización el resultado por acciones refiere a objetivos a lograr ciertas actividades o acciones que se definen mes a mes según las necesidades de la empresa.

Dentro de la evaluación de este factor, se recomienda la recolección de los objetivos por acciones fijados mes a mes por el líder directo y su correspondiente evaluación de forma objetiva, asignado un porcentaje de cumplimiento, como por ejemplo

el porcentaje de cumplimiento de los movimientos de empleados de una firma a la otra. De la misma forma, es importante que estos resultados estén alineados al mismo plazo de tiempo que los resultados numéricos y al proceso de gestión del desempeño.

8. Desarrollo Etapa 3

En este apartado se plantean los pasos realizados para el diseño de la matriz de selección de los participantes del *pool* de talento. El objetivo de la matriz es poder brindar información de la disponibilidad de talento en la organización para la selección de los colaboradores en condiciones de ingresar al *pool* de talento.

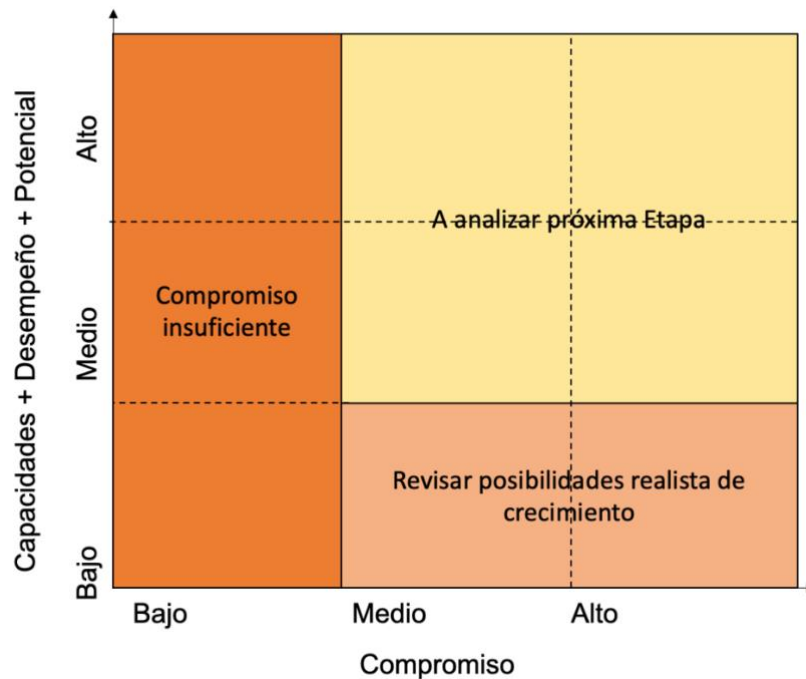
Para el diseño de la matriz, se tomaron las cuatro dimensiones del talento definida por la empresa y a partir de los modelos de matriz *nine-box* de Ferreira da Costa et al. (2019) y la matriz de selección de *pools* de talento propuesta por Saracho (2014) se plantearon dos nuevas matrices, con la finalidad que, en el futuro, puedan ser completadas con los resultados obtenidos de la administración del instrumento y con los resultados obtenidos de los instrumentos específicos de medición de conocimientos y de resultados.

Las matrices diseñadas son el resultado de un proceso de dos etapas, que involucran las distintas dimensiones del talento para poder lograr obtener los candidatos a seleccionar para formar parte del *pool*.

En la figura 7, se puede observar la primera matriz, que se denomina Matriz Filtro Compromiso que combina las 4 dimensiones del talento, en un eje central el compromiso y en el otro eje las 3 dimensiones restantes: competencias, desempeño y potencial.

Figura 7

Matriz Filtro Compromiso: 4 dimensiones del Talento: Compromiso, Capacidades, Desempeño y Potencial



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la figura anterior, se construyó una matriz de 9 cajas, tomando de la matriz *nine-box* de Ferreira da Costa et al.(2019) los 3 niveles en cada eje y de la matriz de Saracho (2014) la importancia del compromiso como eje central.

El compromiso siguiendo a Betanzos y Paz Rodríguez (2007), se define como el vínculo que establece una persona con su organización, producto de pequeñas inversiones realizadas mientras dure su relación laboral. Según estos autores, la persona continua en la organización porque cambiar implicaría sacrificar las inversiones que ya realizó. Este vínculo se considera una condición indispensable para formar parte de un *pool* de talento, ya que una vez seleccionada la persona para su incorporación, se capacitará y se desarrollará experiencia para que cuando estén listos puedan ocupar

nuevos desafíos. “El compromiso es el motor para que el profesional aporte lo máximo posible y no se marche a otra compañía” (Jericó, 2008, p.74).

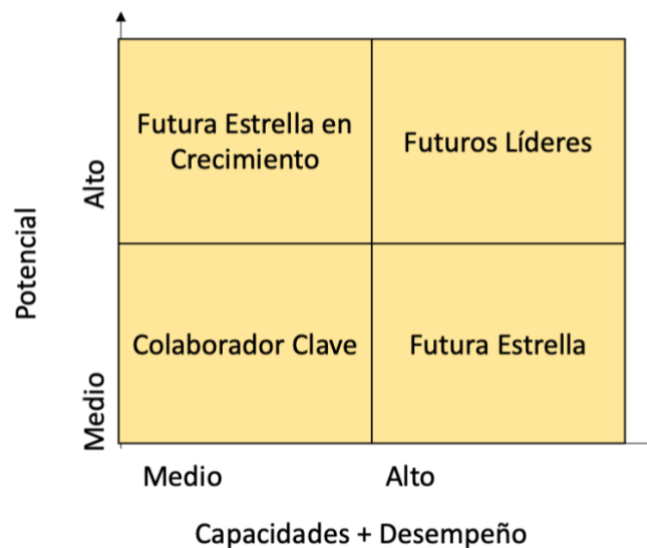
Así, el objetivo de la primera matriz es hacer un filtro de los colaboradores propuestos para formar parte del *pool* de talento, por lo que se diferencian 3 grandes grupos de colaboradores:

1. **Compromiso insuficiente:** son aquellos colaboradores que en la evaluación de compromiso presentan un bajo nivel. El nivel de las otras dimensiones del talento puede variar en bajo, medio u alto. Sin embargo, al tener compromiso bajo no es conveniente considerar para avanzar en la selección para ingresar al *pool*.
2. **Revisar posibilidades realistas de crecimiento:** Son aquellos colaboradores, que presentan un nivel medio o alto de compromiso, pero tienen un nivel bajo en el resto o alguna de las dimensiones del talento. Siguiendo a las sugerencias de Saracho (2014) se propone conversar de forma honesta sobre las posibilidad de crecimiento y desarrollo dentro de la organización.
3. **A analizar en la próxima etapa:** son aquellos colaboradores que presentan la dimensión compromiso en nivel medio o alto y en las otras 3 dimensiones del talento en nivel medio o alto. Estos colaboradores, serán los que continúan en el análisis de la próxima matriz.

La segunda matriz combina 3 dimensiones del talento, en un eje central el potencial y en el otro eje las 2 dimensiones restantes: competencias y desempeño. Se denomina matriz selección *pool* de talento.

Figura 8

Matriz selección pool de talento: 3 dimensiones del Talento: Capacidades, Desempeño y Potencial



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la figura 8, la matriz construida tiene 4 cajas, tomando de la matriz de Saracho (2014) la utilización de los niveles más alto de los ejes: medio y alto y de la matriz *nine-box* de Ferreira da Costa et al.(2019) los nombres de las cajas. Se definió dejar al potencial como variable de análisis en un eje central, ya que ambas matrices consideran al potencial en un eje, reflejando la medida en que la persona tienen ciertas competencias deseables para la organización (Saracho, 2014). La selección de colaboradores para el *pool* de talento busca identificar colaboradores que puedan, luego de capacitación y desarrollo tener posibilidades reales de crecimiento.

De la matriz, se observan 4 cajas:

1. **Futuro Líder:** Nivel alto en potencial, en capacidad y en desempeño.

Estos colaboradores son los que se seleccionan a participar en el *pool* de talento.

2. **Futura estrella:** Nivel medio de potencial y nivel alto en capacidad y en desempeño. “Son colaboradores de alta confianza y poseen competencias individuales que hacen falta ser desarrolladas, requieren el apoyo por parte de la organización y con la motivación correcta pueden llegar a ser futuros líderes” (Cuesta Calderón, 2015, p. 39). Se recomienda observar los factores del potencial a desarrollar y analizar para incorporar al *pool* de talento.
3. **Futura estrella en crecimiento:** Nivel alto en potencial y nivel medio en capacidad y en desempeño. “Pueden ser grandes activos en la organización si se les ofrece suficientes desafíos” (Cuesta Calderón, 2015, p. 38). Se recomienda observar sus capacidades y desempeño en el mediano plazo, para analizar el ingreso a un *pool* de talento oportunamente.
4. **Colaboradores claves:** Nivel medio en potencial y en capacidad y en desempeño. Estos colaboradores son los que no se seleccionarán para participar en el *pool* de talento y se recomienda tener conversaciones honestas con ellos, ya que son colaboradores valiosos en la posición que ocupan y que se desean retener en dicha posición.

Con esta matriz, se obtiene de una forma sencilla la disponibilidad de talento que existe dentro de una empresa pasa formar parte del *pool*.

9. Conclusiones

La gestión del talento es una función estratégica a desarrollar en las empresas en la actualidad. Identificar a los colaboradores que agregan valor en el presente o lo harán en el futuro es uno de sus objetivos críticos.

Para poder llevar adelante esta gestión se utilizan herramientas que faciliten la planeación estratégica y la toma de decisiones respecto de este conjunto de colaboradores. Un *pool* de talento es una herramienta cuyo objetivo es seleccionar a colaboradores que la empresa quiere retener y desarrollar, ya que poseen ciertas características valoradas.

En este trabajo, se buscó, a partir de un diagnóstico en una empresa comercial PyME en Argentina, indagar sobre la concepción del talento, las prácticas realizadas y el interés en los *pools* de talento, con el objetivo final de proponer un instrumento para medir el talento y matrices para seleccionar a los colaboradores para ingresar a un *pool* de talento.

Las matrices de talento permiten tener claridad de la disponibilidad de talento que existe dentro de organización, mientras que los *pools* permiten tener colaboradores formados para acceder a una posición superior brindando mayor flexibilidad a la compañía.

Se realizó una primera etapa de diagnóstico cualitativa, por medio de entrevistas semiestructuradas, donde se buscaba conocer sobre los elementos constitutivos del talento, las acciones llevadas a cabo en relación a los *pools* de talento y el interés de los empleados y poder definir las principales características de lo que la organización considera talento.

Se logró conocer la concepción del talento para la empresa, identificando cuatro categorías del talento, compromiso, capacidades, desempeño y potencial, con 11 factores y 30 subfactores. La definición de talento fue acorde a las componentes del talento señalados en el marco teórico, salvo en la categoría de compromiso, donde Betanzos Díaz y Paz Rodríguez (2007) identifican tres dimensiones y en la empresa se observaron dos de ellas: compromiso afectivo e implicación.

Además, se logró identificar el interés en el *pool*, tanto en colaboradores y como en líderes. Respecto a su implementación en el momento actual de la empresa, se identificaron argumentos a favor y en contra de la viabilidad. Quienes lo ven viable, argumentan desde la predisposición de los participantes a sumarse, mientras que los que no lo ven viable, establecen que el tamaño de la empresa no es suficiente para llevar adelante la herramienta y que existe una necesidad actual de desarrollo en el puesto y no en la potencialidad de cubrir una posición de liderazgo. Estos argumentos se consideran valiosos para la empresa y para su consideración en la aplicación futura del *pool* y su correcta gestión del cambio. Cabe destacar que también se pudo identificar el objetivo concreto del *pool* de talento dentro de la empresa, donde desean desarrollar y retener colaboradores para ascender a una posición de liderazgo futuro. Este aspecto es central para la construcción de un *pool* de talento.

A partir del constructo de talento, se llevó adelante la segunda etapa cuantitativa de construcción de un instrumento de medición. Los objetivos fueron diseñar un instrumento de diagnóstico que responda a las variables consideradas en la definición de talento y hacer una primera aproximación a la evaluación de las propiedades psicométricas del instrumento desarrollado y proponer las mejoras necesarias.

Se logró diseñar un instrumento de medición, incorporando reactivos de cada dimensión del talento, alguno obtenidos de otros instrumentos ya validados y otros, contruidos *ad hoc* para esta empresa. Sin embargo, por la especificidad de algunos factores del talento (conocimientos y resultados) se decidió no incorporar todos los factores y subfactores, no obstante se proporcionaron las recomendaciones pertinentes para medirlos y contar con el relevamiento completo del talento de la empresa. El instrumento construido contempla las cuatro dimensiones del talento, compromiso, capacidades, desempeño y potencial, con 9 factores, 24 subfactores y 71 ítems. Las dimensiones contempladas siguen en línea con el marco teórico y la concepción del talento construida en la etapa anterior.

Luego, se realizó una prueba del instrumento, evaluando a 13 colaboradores de la empresa con la participación de 22 evaluadores. Se evaluaron las propiedades psicométricas del instrumento. El alfa de Cronbach obtenido con los 71 ítems del instrumento fue de 0,982, demostrando una alta confiabilidad del instrumento y se confirmó la unidimensionalidad, ya que el porcentaje de varianza del primer componente es mayor a 20% y el resto de los componentes es menor al 8%. No se realizó el análisis factorial de todo el instrumento, ya que no se obtuvo KMO y prueba de esfericidad. Sí se llevó adelante el análisis factorial de cada dimensión para determinar cómo los ítems se agrupaban en las dimensiones propuestas o si era necesario realizar cambios. En la dimensión Compromiso se obtuvo un alfa de Cronbach de 0,876. Se comenzó el análisis factorial con 11 ítems y se finalizó con 9 ítems con una varianza explicada del 67,64%. En la dimensión Capacidades, se comenzó el análisis factorial sobre los 35 ítems, finalizando con 30 ítems, un alfa de Cronbach de 0,967 y una varianza explicada del

74,705%. Luego, se integraron 9 ítems de la dimensión Potencial, dado que se observaba una relación aparente de los nuevos ítems con elementos de liderazgo incluidos en la dimensión Capacidades. Una vez realizado el nuevo análisis factorial, se confirmó que los ítems correlacionaban mejor en esta dimensión, por lo que, la dimensión Capacidades finalizó con 39 ítems, un alfa de Cronbach de 0,975 y una varianza explicada de 77,44%. En la dimensión Desempeño, se obtuvo una varianza explicada del 57,32%, con un alfa de Cronbach de 0,749 con 4 ítems. Y por último, en la dimensión Potencial, se comenzó el análisis factorial con 21 ítems, se movieron reactivos a la dimensión Capacidades y se finalizó con 12 ítems, obteniendo un alfa de Cronbach de 0,901 y una varianza explicada de 73,927%. En todas las dimensiones se ajustaron las definiciones de los factores, sin embargo, en la dimensión Potencial fue necesario ajustar la definición operacional de la dimensión y los factores, desconectando de la teoría y dejando abierta una discusión para futuras investigaciones.

Con estos resultados, el instrumento mejorado y final, quedó compuesto de 4 dimensiones, 13 factores y 64 ítems. Se mantuvieron tres dimensiones del marco teórico y de la concepción del talento: Compromiso, Capacidades y Desempeño y se generaron cambios en la dimensión Potencial.

Como última etapa, el objetivo era desarrollar una matriz para la selección de los participantes del *pool* de talentos que permita que se adapte a la realidad de la empresa relevada y que facilite la detección y caracterización de los mismos. Se construyó dos matrices para la selección de los colaboradores. La propuesta consiste en usar ambas matrices de forma secuencial con las dimensiones del talento antes presentadas y ambas

están inspiradas en la matriz *nine-box* de Ferreira da Costa et al. (2019) y la matriz de selección de *pools* de talento de Saracho (2014).

Así como puede observarse a lo largo de este trabajo, se logró: identificar los elementos constitutivos del talento para esta organización, crear un instrumento de medición del mismo viable y confiable y construir dos matrices para la selección de los colaboradores para un *pool* de talento.

Se espera que, tanto el instrumento como las matrices sean de utilidad para la empresa analizada y de otras empresas como referencia para abordar esta temática y como herramientas para la gestión del talento.

10. Discusión y futuras investigaciones

La construcción de un instrumento para detectar el talento es un proceso con diferentes etapas y desafíos en cada una de ellas.

La etapa de análisis cualitativo para poder entender la concepción del talento dentro de la empresa, se realizó en relación al marco teórico seleccionado y buscando la mirada de todos los roles dentro de la empresa. Se pudo obtener una mirada de los diferentes roles, sin embargo, predominó la mirada de los líderes obteniendo en algunos apartados sólo su voz. Por otro lado, el análisis de potencial se realizó en base a la propuesta de agilidad de aprendizaje, limitando así la posibilidad de integrar otras definiciones de potencial, que quizás, podrían haber estado más acordes a la realidad y contexto de la empresa actual. Ambos aspectos, se identifican como oportunidades del proceso y mejorables en futuras investigaciones.

En relación a la etapa de construcción y validación del instrumento, se logró construir un instrumento válido y confiable para la medición de talento en la empresa analizada, sin embargo, también se pueden observar oportunidades en el proceso desarrollado. En la revisión del instrumento por parte de expertos, el proceso no fue riguroso, no se utilizaron el análisis de Kappa y el proceso sugerido para tal fin. Tampoco se realizó un análisis factorial confirmatorio del instrumento final diseñado. En la medición psicométrica de la dimensión potencial, no fue posible confirmar los factores presentados por los autores en relación a la agilidad de aprendizaje, por lo que se generó una definición operacional propia y acorde a la empresa analizada. Este aspecto abre nuevas líneas de investigación y profundización sobre el potencial y sus instrumentos de medición y oportunidades de mejora en el proceso realizado. La creación de los

instrumentos de medición de conocimientos se observa como otra línea de desarrollo para el futuro, integrando los aprendizajes y recomendaciones de este trabajo.

En la tercera etapa del trabajo, se creó dos matrices para la selección de los colaboradores. Se identifica en esta etapa la necesidad de probar métodos y herramientas para integrar los resultados de las dimensiones del talento en las matrices propuestas. Para su análisis se sugiere la construcción de indicadores multicriterio, que permitan categorizar a los empleados en relación a distintas dimensiones establecidas. Este aspecto también se observa como una futura línea de investigación poco desarrollada hasta el momento.

Como se puede observar queda, para futuras investigaciones, mucho por construir e investigar en relación a los *pools* de talento y la medición del talento y algunos aspectos a tener en cuenta como recomendaciones si se toma en cuenta este trabajo para el desarrollo en otras compañías.

11. Referencias bibliográficas

Aguado D., González A., Antúnez M. y De Dios T. (2017). *Evaluación de Competencias Transversales en Universitarios. Propiedades Psicométricas Iniciales del Cuestionario de Competencias Transversales*. Educación XX1. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación.

Alles, M (2002). *Desempeño por Competencias. Evaluación 360°*. Granica.

Alles, M (2009). *Construyendo el talento. Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones*. Granica.

Betanzos Díaz, N. y Paz Rodríguez, F.(2007). *Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal*. Universidad de Murcia. España.

Björkman I. y Smale A. (2010). *La gestión global del talento: retos y soluciones*. Universia Business Review.

Bravo, M. (2015). *La gestión del talento, un talento necesario para la gestión*. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de La Plata.

Bromander, M. (2011). *High Noon in the War for Talent. How MNC's establish their talents pools*. University of Gothenburg, School of Business, Economics and Law.

Chiavenato I. (2009). *Gestión del talento humano*. Tercera Edición, Editorial Mc Graw.

Cuesta Calderón X. (2015). *Proceso gestión del talento en la unidad financiera del grupo industrial Graiman*. Universidad de Azuay.

De Meuse K. Dai G., Hallenbeck G., Tang K. (2008). *Global Talent Management: Using Learning Agility to identify High Potencial around the world*. Korn Ferry Institute.

De Meuse K. Dai G., Hallenbeck G. (2010). *Learning agility: a construct whose time has come*. Consulting Psychology Journal: Practice and Research Vol. 62.

Ferreira da Costa, C, Rituay Trujillo, P., Campos Trigoso, J., De Oliveira, M. (2019). *Plan de sucesión de personas en empresas del sector financiero en Brasil*. Revista de Ciencias Sociales.

Ghavidel M., Ayati M, Asgari A. (2019) *Developing and validating of talent management test in education based on Davies model*. International Journal of Schooling. Vol. 1, No. 1, Spring 2019.

Goldenberg A. (2015). *Gestión integral y retención de talento en las pymes argentinas*. Universidad de Belgrano.

Goleman, Daniel (1995). *La Inteligencia Emocional*. Editorial Vergara.

González F., (2014). *Prueba escrita de conocimientos para evaluar aspirantes al cargo de juez de la república: propiedades psicométricas y estructura factorial en una muestra colombiana*. Universidad Nacional de Colombia.

González L. y De Elena J. (1999). *Medida de la implicación en el trabajo: propiedades psicométricas y estructura factorial del cuestionario «Job Involvement»*. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones.

Hatum A. (2011). *El Futuro del talento. Gestión del talento para sobrevivir la crisis*. Editorial Temas.

Jericó P. (2008). *La nueva gestión del talento. Construyendo compromiso*. Pearson Educación.

Jooss S, Burbach R y Ruël H (2019). *Examining Talent Pools as a Core Talent Management Practice in Multinational Corporations*. The International Journal of Human Resource Management.

Lombardo M., Eichinger R. (2000). *High Potentials as High Learners*. Human Resource Management.

López Obando, P (2009). *Construcción y validación de una prueba para medir conocimientos matemáticos*. Iberoamericana. Institución Universitaria.

Martínez Clares, P. y González Morga, N. (2018). *Las competencias transversales en la universidad: propiedades psicométricas de un cuestionario*. Educación XX1.

Mikulic, I. (2006). *Introducción a la construcción y adaptación de test*. Material Publicado por Cátedra T. y T. de Exp. y Diag. Mod. I. Dep de Publicaciones. Facultad de Psicología.

Montoya E. (2014). *Validación de la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen en trabajadores de un contact center*. Universidad Peruana de ciencias aplicadas.

Renosori P, Wijaya P y Rukmana O, (2019). *Designing talent pool information systems at managerial level at PT*. Pindad Enjiniring Indonesia. ICIEVE

Salessi S. y Omar A. (2021). *Propiedades Psicométricas de la Versión Argentina de la Escala de Personalidad Proactiva*. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación.

Saracho, J.(2014). *Talento organizacional*. Real Editores.

Soriano Rodríguez, A, (2014). *Diseño y validación de instrumentos de medición*. Editorial Universidad Don Bosco.

Sulbarán D. (2009). *Medición de actitudes*. Universidad Central de Venezuela.

Vallejos Carrasco A. (2019) *Habilidades blandas y su influencia en el desempeño del personal post venta interamericana norte sac filial Chiclayo*. Universidad Católica Santo Toribio Mogrovejo, Perú.

12. Anexos

12.1. Esquema de entrevista semiestructurada a Lideres

1. ¿Consideras que tenes personas talentosas en tu organización hoy?
2. ¿Cómo definís el talento en tu organización?
3. ¿Cómo es un colaborador talentoso? ¿Que lo diferencia del resto?
Contame al menos, 3 ejemplos.
4. Un líder talentoso, como seria? Contame ejemplos.
5. ¿Qué componentes son claves en esa definición del talento?
Pensando en conceptualizarlo.
6. Si pensamos en un líder, como identificarías un líder talentoso del resto? ¿Qué atributos destacarías?
7. Hay conocimientos distintivos en los líder talentosos de los que no? Cuales?
8. Identificas habilidades distintivas en los lideres talentosos de los que no son? Cuales? Ejemplo: visión global del negocio, Liderazgo, Trabajo en equipo, Motivación, entre otros. Definir cada variable.
9. Identificas una capacidad distinta para decidir en los lideres talentosos? Capacidad de priorizar, de análisis crítico? Definir cada variable.
10. Identificas una actitud distinta en los lideres talentosos? Actitud respecto a que las cosas sucedan? Actitud emprendedora, hacer

que las cosas sucedan, asumir riesgos, agentes de cambio, entre otros? Definir cada variable.

11. Identificas al compromiso como una variable clave en los líderes talentosos? ¿Cómo definirás el compromiso? ¿Por qué es importante?

12. Como miden el desempeño? Cuando sería un buen desempeño, uno medio y uno bajo? Como miden los resultados? Cual sería un desempeño de un líder talentoso?

13. Consideras que los líderes tienen agilidad para aprender?

14. Realizaron alguna vez pools de talentos? Si la respuesta es si, ¿Cuáles fueron las fortalezas y oportunidades de mejora de ese proceso?

15. ¿Consideras que los colaboradores (incluyendo a líderes) están interesados en el desarrollo de pools de talento?

12.2 Esquema de entrevista semiestructurada a colaboradores

1. ¿Consideras que hay personas talentosas en tu equipo de trabajo hoy?

2. ¿Cómo definís el talento en esta organización?

3. ¿Cómo es un colaborador talentoso? ¿Que lo diferencia del resto? Contame al menos, 3 ejemplos.

4. Un líder talentoso, como sería? Contame ejemplos. Tuviste alguno?

5. ¿Qué componentes son claves en esa definición del talento?
Pensando en conceptualizarlo.
6. Hay conocimientos distintivos en un colaborador talentoso de los que no? Cuales?
7. Identificas habilidades distintivas en los colaboradores talentosos de los que no son? Cuales? Ejemplo: capacidad de aplicar el conocimiento, visión global del negocio, Liderazgo, Trabajo en equipo, Motivación, entre otros. Definir cada variable.
8. Identificas una capacidad distinta para decidir en los colaboradores talentosos? Capacidad de priorizar, de análisis crítico? Definir cada variable.
9. Identificas una actitud distinta en los colaboradores talentosos? Actitud respecto a que las cosas sucedan? Actitud emprendedora, hacer que las cosas sucedan, asumir riesgos, agentes de cambio, entre otros?
10. Identificas al compromiso como una variable clave en los colaboradores talentosos? ¿Cómo definirás el compromiso? ¿Por qué es importante?
11. Como miden el desempeño? Cuando sería un buen desempeño, uno medio y uno bajo? Como miden los resultados? Cual sería un desempeño de un líder talentoso?
12. Consideras que los lideres tienen agilidad para aprender?

13. Realizaron alguna vez pools de talentos? Si la respuesta es si,
¿Cuáles fueron las fortalezas y oportunidades de mejora de ese
proceso?

14. ¿Te interesaría que existan pools de talentos en la organización?

12.3 Instrumento de medición del Talento

Estimado participante, el presente cuestionario tiene por objetivo conocer aspectos relacionados sobre algunas competencias laborales de los colaboradores de esta empresa.

La información que proporciones será valiosa y significativa, en el marco de una tesis de maestría que analiza las características de los talentos dentro de las organizaciones actuales, por ello te agradecemos tu participación y colaboración en el desarrollo de este trabajo.

Cada respuesta es importante y confidencial, por lo que te pedimos que en cada formulario especifiques a la persona evaluada y te selecciones a vos como evaluador. La información de tu evaluación sólo será utilizada en el contexto general de todas sus evaluaciones, junto con las evaluaciones realizadas por otras personas.

Colaborador a Evaluar:

Evaluador:

Compromiso:

A continuación se presentan una serie de actitudes y comportamientos que suelen presentarse en las organizaciones, lee atentamente las afirmaciones que se presentan a continuación e indica con qué frecuencia en el último año has observado estas

conductas en la persona evaluada. No hay respuestas correctas e incorrectas, ya que tu opinión es valiosa.

	Casi siempre	Muchas veces	Algunas veces	Pocas veces	Casi nunca
Quiere a la empresa.					
Le importa el destino de esta organización.					
Pone un gran esfuerzo para ayudar a la empresa a ser exitosa.					
Tiene una fuerte sensación de pertenecer a la empresa.					
Realmente toma los problemas de esta empresa como si fueran sus propios problemas.					
Se quedaría tiempo extra en el trabajo para terminar algo pendiente, aunque no le pagasen por ello.					

Trabajo en equipo:

A continuación se presentan una serie de actitudes y comportamientos que suelen presentarse en las organizaciones, lee atentamente las afirmaciones que se presentan a continuación e indica con qué frecuencia en el último año has observado estas conductas en la persona evaluada. No hay respuestas correctas e incorrectas, ya que tu opinión es valiosa.

	Casi siempre	Muchas veces	Algunas veces	Pocas veces	Casi nunca
Lidera reuniones de trabajo y toma la iniciativa.					
Muestra interés por liderar grupos y se responsabiliza de ello.					
Identifica intereses y necesidades de cada integrante del equipo y genera acciones individualizadas.					
Trabaja de forma colaborativa y cooperativa en un equipo.					
Tiene en cuenta el impacto (positivo o negativo) de sus acciones y tratar de no perjudicar al equipo.					
Participa activamente en las reuniones de trabajo (da su opinión, pregunta a los demás).					
Respeta y se relaciona bien con personas diferentes.					
Incorpora las ideas de otras personas, ya sea modificando su idea original o generando nuevas ideas.					
Permanece atento a las señales emocionales de otras personas.					
Ayuda a los demás basándose en la comprensión de sus necesidades y sentimientos.					
Despierta la participación y el entusiasmo.					
Articula y estimula el entusiasmo por los objetivos compartidos.					

Puede trabajar con grupos de personas distintos.					
--	--	--	--	--	--

Competencias:

A continuación se presentan una serie de actitudes y comportamientos que suelen presentarse en las organizaciones, lee atentamente las afirmaciones que se presentan a continuación e indica con qué frecuencia en el último año has observado estas conductas en la persona evaluada. No hay respuestas correctas e incorrectas, ya que tu opinión es valiosa.

	Casi siempre	Muchas veces	Algunas veces	Pocas veces	Casi nunca
Cuando se le encomienda una tarea, estima el tiempo que esta le puede llevar.					
Gestiona y administra el tiempo correctamente.					
Muestra una actitud anticipatoria.					
Puede diferenciar lo que es importante de lo que es urgente.					
Habitualmente, suele llegar al trabajo un poco antes para tener las cosas preparadas.					
Cuando es necesario adelanta el trabajo fuera del ámbito laboral.					
Comprende las necesidades de sus clientes y trata de satisfacerlas con sus productos y servicios.					
Busca el modo de aumentar la satisfacción y fidelidad de sus clientes.					

Asume el punto de vista de sus clientes, actuando como una especie de asesor en el que se puede confiar.					
Identifica los elementos clave de un problema.					
Relaciona distintas variables para analizar una situación o problema.					
Muestra argumentos claros para la toma de decisiones.					
Disfruta de enfrentar y superar los obstáculos que se anteponen a sus problemas.					
Si algo no le gusta, trata de cambiarlo.					
Es bueno identificando oportunidades.					
Cuando tiene un problema lo enfrenta directamente.					
Si alguien está en problemas, trata de ayudarlo de cualquier modo posible.					
Es consciente de sus fortalezas y oportunidades de mejora.					
Conoce como potenciar las fortalezas y compensar las oportunidades de mejora.					
Es capaz de admitir sus propios errores.					
Reflexiona y aprende de la experiencia.					
Propone ideas innovadoras que suponen mejoras significativas.					
Sale de lo establecido y aporta ideas diferentes.					

Asimila nuevos conceptos, conocimientos y procedimientos sin dificultad.					
Necesita poco tiempo para entender un concepto o procedimiento nuevo en profundidad.					
Se mantiene en permanente búsqueda de nuevos conocimientos, practicas y/o herramientas para aplicar a su trabajo.					
Se adapta sin problemas a los cambios de tarea, herramientas o tecnología.					
Tolera el cambio y a la incertidumbre.					
Disfruta de modificar el modo en cómo son las cosas, con la finalidad de mejorarlas.					
Es muy perfeccionista en su trabajo.					

Comunicación:

A continuación se presentan una serie de actitudes y comportamientos que suelen presentarse en las organizaciones, lee atentamente las afirmaciones que se presentan a continuación e indica con qué frecuencia en el último año has observado estas conductas en la persona evaluada. No hay respuestas correctas e incorrectas, ya que tu opinión es valiosa.

	Casi siempre	Muchas veces	Algunas veces	Pocas veces	Casi nunca
Es claro y convincente en sus argumentaciones.					

Consigue convertir las objeciones del interlocutor en posibilidades u oportunidades.					
Expresa y escribe las ideas o los hechos con claridad y precisión.					
Mantiene un discurso ordenado y resalta los aspectos más importantes del mensaje, de manera que sea lo más fácilmente entendible para el otro.					
Escucha bien y busca la comprensión mutua.					
Alienta la comunicación sincera.					
Permanece abierto tanto a las buenas noticias como a las malas.					
Transmite una imagen clara del futuro de la unidad o negocio.					
Tiene una visión clara del futuro y ajusta las actividades del equipo de trabajo para llegar a cumplirla.					
Transmite claridad sobre los objetivos futuros de su unidad/negocio.					

Orientación a resultados:

A continuación se presentan una serie de actitudes y comportamientos que suelen presentarse en las organizaciones, lee atentamente las afirmaciones que se presentan a continuación e indica con qué frecuencia en el último año has observado estas conductas en la persona evaluada. No hay respuestas correctas e incorrectas, ya que tu opinión es valiosa.

	Casi siempre	Muchas veces	Algunas veces	Pocas veces	Casi nunca
Ejecuta las actividades con rapidez, sin demoras ni dilataciones.					
Necesita menos tiempo que el normal para llevar adelante las acciones solicitadas.					
Mantiene el cumplimiento de los objetivos de manera sostenida en el tiempo.					
Si tiene objetivos por debajo de la meta solicitada, logra superar otros objetivos para compensar los primeros.					
Se encuentra orientado a los resultados y posee una motivación muy fuerte para cumplir sus objetivos y exigencias.					
Tiene como prioridad alcanzar los objetivos fijados en su trabajo.					
Mantiene el rendimiento habitual en situaciones de estrés (acumulación de trabajo, presión, etc.). como a las malas.					
En momentos difíciles o de tensión, mantiene un enfoque positivo hacia personas o situaciones (no pierde el control, tranquiliza a otros, no se desanima, no se bloquea, etc.).					
Tolera la frustración y la adversidad.					
Se muestra a gusto cuando alcanzamos las metas de trabajo.					
Se muestra deprimido cuando falla en algo relacionado al trabajo.					

Motiva al equipo al logro de resultados.					
--	--	--	--	--	--

Muchas gracias por tu tiempo