



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
MASTER EN PSICOLOGÍA CON MENCIÓN EN COMPORTAMIENTO HUMANO Y  
DESARROLLO ORGANIZACIONAL

“EL USO DEL TEST SOCIOMÉTRICO EN UN PROGRAMA DE IDENTIFICACIÓN DE  
ALTOS POTENCIALES”

AUTOR:

PSIC. WENDY PROAÑO R.

DIRECTOR:

PHD. JAIME MORENO V.

QUITO, 2021

## DEDICATORIA

Quiero dedicar la presente investigación a nuestro maravilloso Dios y a su Hijo Jesucristo, quien me amó incondicionalmente, tomó mi lugar y me perdonó y me ha dado una nueva vida y diariamente me demuestra su amor y cuidado, pero de una manera especial me ha mostrado su soberanía y poder al multiplicar mis fuerzas y permitirme culminar con éxito la maestría, a pesar de las complicaciones que trajo el COVID 19.

También la quiero dedicar a mi hijo Juan Diego, quien estuvo apoyándome y animándome a seguir adelante y a no darme por vencida y quien siempre me llena de alegría y orgullo.

Finalmente, se lo dedico a mi padre César Eduardo Proaño y a mi sobrino Daniel Sebastián Pérez Proaño, quienes ya no están con nosotros, pero con seguridad los volveré a ver en el cielo.

*Wendy Proaño R.*

## AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a todos quienes me apoyaron de diversas maneras para que pudiera culminar con éxito la presente Maestría, por el apoyo incondicional de toda mi familia, mi mamá Elvia Rosado, mis hermanas Cinthia y Patricia, mi cuñado Eduardo, mis hermanos David y Julio César, mis cuñadas Mónica y Katherine, todos mis sobrinos Eduardito, Andreita, Gerson, Ian, Sophia, Micaela, Cinthia Isabella y Davicito, a mis primas Janeth y Diana, también por el impulso, ánimo y oraciones de mis amigos Ruthie, Alejandra, María Dolores, Roxana, Jeanneth, Adriana, Javier, Gabriela, María Teresa, Paulina y Alvaro.

También quiero agradecer el involucramiento de la Consultora Open Mind, en especial la Gerente General, Alejandra Ruiz y sus consultoras Jazmín Briones, Sara Maldonado y Sisy Trujillo. También a la empresa P&P Ingenieros, a Patricia Proaño, quien desarrolló e implementó las herramientas utilizadas para poder aplicarlas de manera virtual, y constantemente me asesoró técnica y profesionalmente, a Eduardo Pérez, Andrea Pérez y Gerson Adames quienes con sus criterios profesionales me apoyaron para estructurar el presente trabajo y también agradezco a la Iglesia Gran Yo Soy por su disponibilidad y apoyo a más de sostenerme con sus oraciones.

Agradezco a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador y a sus excelentes coordinadoras de la Maestría, Wilma Riera y Karina Silva.

A todos mis compañeros de la Maestría, quienes son excelentes profesionales y amigos.

Finalmente, pero no menos importante quiero agradecer el gran aporte profesional del director de la presente tesis, PhD Jaime Moreno, quien me brindo todo el soporte necesario y ayuda incondicional.

Wendy Proaño R.

## INDICE

<b>RESUMEN.....</b>	<b>- 1 -</b>
<b>1. CAPITULO I.....</b>	<b>- 4 -</b>
1.1. TEMA.....	- 4 -
1.2. DATOS DE LAS ORGANIZACIÓN:.....	- 4 -
1.3. DIAGNÓSTICO .....	- 4 -
1.4. JUSTIFICACIÓN.....	- 6 -
1.5. OBJETIVOS .....	- 8 -
1.5.1. <i>General</i> .....	- 8 -
1.5.2. <i>Específicos</i> .....	- 8 -
<b>2. CAPITULO II.....</b>	<b>6</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>6</b>
2.1. INTRODUCCIÓN .....	6
2.2. ALTOS POTENCIALES .....	9
2.2.1. <i>Factores Para Identificar Altos Potenciales</i> .....	9
2.2.2. <i>Proceso de Identificación de Altos Potenciales</i> .....	10
2.2.3. <i>Beneficios De La Identificación De Alto Potenciales</i> .....	15
2.3. TEST SOCIOMÉTRICO .....	16
2.3.1. <i>Aplicación a Nivel Organizacional</i> .....	18
2.4. PERFORMANCE PROMOTE SCORE (PPS).....	20
2.5. MODELO GROW .....	22
<b>3. CAPITULO III.....</b>	<b>23</b>

<b>MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>23</b>
3.1. TIPO DE DISERTACIÓN .....	23
3.2. METODOLOGÍA Y TÉCNICAS .....	23
3.2.1. <i>Para Medir Talento O Capacidad:</i> .....	24
3.2.2. <i>Para Medir Competencias De Alto Potencial</i> .....	24
3.2.3. <i>Para Medir Inteligencia Emocional</i> .....	28
3.3. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE DATOS: .....	30
3.4. CONSIDERACIONES ÉTICAS: .....	37
<b>4. CAPITULO IV .....</b>	<b>38</b>
<b>INFORME .....</b>	<b>38</b>
4.1. RESULTADOS GRUPALES.....	38
4.1.1. <i>Capacidad (Factor G)</i> .....	40
4.1.2. <i>COMPETENCIAS DE ALTO POTENCIAL</i> .....	42
4.1.3. <i>Performance Promoter Score (PPS)</i> .....	47
4.1.4. <i>Inteligencia Emocional</i> .....	56
<b>4.1.4.2. ÍNDICE SOCIOMÉTRICO NÚMERO DE ELECCIONES .....</b>	<b>59</b>
4.2. RESULTADOS INDIVIDUALES .....	59
4.2.1. <i>Objetivo:</i> .....	59
4.2.2. <i>Metodología Grow:</i> .....	60
4.2.3. <i>Ejemplo Informe Individual:</i> .....	60
4.2.4. <i>Impacto Social Medio (17):</i> .....	63

<b>5. CAPITULO V.....</b>	<b>65</b>
<b>MARCO CONCLUSIVO.....</b>	<b>65</b>
5.1. CONCLUSIONES .....	65
5.2. RECOMENDACIONES .....	67
<b>6. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>71</b>
<b>7. ANEXOS.....</b>	<b>77</b>
ANEXO 1. CALIFICACIÓN DE COMPETENCIAS.....	77
ANEXO 2. PLANIFICACIÓN.....	80
ANEXO 3. ARGUMENTACIÓN.....	81
ANEXO 4. LIDERAZGO.....	82
ANEXO 5. DIRECCIÓN DE PERSONAS.....	83
ANEXO 6. IMPACTO E INFLUENCIA.....	84
ANEXO 7. SEGURIDAD.....	85
ANEXO 8. AUTOCONTROL.....	86
ANEXO 9. PPS CUALITATIVO (SEGUNDA Y TERCERA PREGUNTA) .....	87
ANEXO10. ESTILOS BAJO PRESIÓN - IRRITABLE.....	108
ANEXO 11. ESTILOS BAJO PRESIÓN - DEPENDIENTE.....	109
ANEXO 12. ESTILOS BAJO PRESIÓN - PERFECCIONISTA.....	110
ANEXO 13. ESTILOS BAJO PRESIÓN - DESCONFIADO.....	111
ANEXO 14. ESTILOS BAJO PRESIÓN - RESISTENTE.....	112
ANEXO 15. ESTILOS BAJO PRESIÓN - DISTANTE.....	113
ANEXO 16. ESTILOS BAJO PRESIÓN - ESQUIVO.....	114

ANEXO 17. ESTILOS BAJO PRESIÓN - INMODESTO.....	115
ANEXO 18. ESTILOS BAJO PRESIÓN - CONFRONTADOR.....	116
ANEXO 19. ESTILOS BAJO PRESIÓN - EXAGERADO. ....	117
ANEXO 20. ESTILOS BAJO PRESIÓN - EXCÉNTRICO.....	118
ANEXO 21. IMPACTO SOCIAL. ....	119
ANEXO 22. PLAN DE ACCIÓN. ....	120
ANEXO 23. CONSENTIMIENTO INFORMADO. ....	121
ANEXO 24. SOCIO MATRIZ.....	124
ANEXO 25. MATRIZ DE DATOS. ....	125
ANEXO 26. FACTORES ANALIZADOS.....	126

### ÍNDICE DE FIGURAS

IMAGEN 1 DIMENSIONES IDENTIFICACIÓN ALTOS POTENCIALES. ....	12
IMAGEN 2 ESCALA NET PROMOTER SCORE (NPS) Y PERFORMANCE PROMOTER SCORE (PPS).....	21
IMAGEN 3 MODELO GROW.....	22
IMAGEN 4 FORMA DE CÁLCULO DEL POSICIONAMIENTO DEL DESEMPEÑO (PPS).....	27
IMAGEN 5 EVALUACIONES DE DESEMPEÑO Y POTENCIAL.....	38
IMAGEN 6 MATRIZ DE DESEMPEÑO Y POTENCIAL.....	40
IMAGEN 7 CALIFICACIONES DEL FACTOR G. ....	41
IMAGEN 8 RÚBRICA TEST SITUACIONAL.....	43
IMAGEN 9 RÚBRICA SIMULACIÓN REUNIÓN DE PLANIFICACIÓN. ....	44
IMAGEN 10 RÚBRICA SIMULACIÓN EMPLEADO PROBLEMA. ....	45
IMAGEN 11 RESULTADOS PERFORMANCE PROMOTER SCORE (PPS). ....	47

**ÍNDICE DE TABLAS**

TABLA 1 CORRELACIÓN ENTRE TODOS LOS FACTORES EVALUADOS.....	33
TABLA 3 ANÁLISIS DE REGRESIÓN.....	34
TABLA 4 ANÁLISIS DE REGRESIÓN.....	35
TABLA 5 ANÁLISIS DE REGRESIÓN.....	36

## RESUMEN

La presente investigación tuvo por objetivo utilizar el Test Sociométrico en un Programa de Identificación de Altos Potenciales, el mismo que se realizó con una empresa ecuatoriana del sector financiero con 136 empleados, cliente de la Consultora Open Mind S.A. Para el programa de Identificación de Altos Potenciales participaron 39 personas a quienes se les aplicaron 6 evaluaciones orientadas a evaluar el Posicionamiento del Desempeño a través una la evaluación de 360 grados Performance Promoter Score (PPS) y por otro lado el Potencial al evaluar Talento o Capacidad, Competencias de Alto Potencial e Inteligencia Emocional, es así que para evaluar Talento o Capacidad se aplicó el Test Wonderlic que mide factor G y para evaluar las competencias de Alto Potencial se aplicó el Test Situacional de la Bandeja de Entrada que mide Criterio y Juicio para la Toma de Decisiones, se realizó un Assessment de Tarea para identificar Liderazgo y otras competencias como Planificación, Argumentación, Impacto e Influencia, Dirección de Personas, Seguridad y Autocontrol y finalmente para medir Inteligencia Emocional se utilizó por un lado una evaluación de 360 grados que mide los estilos de reacción bajo presión a través de la calificación por frecuencia de los comportamientos observables de las 11 sombras en el ámbito laboral y también se aplicó el Test Sociométrico para identificar el grado de sociabilidad, presencia, impacto e influencia social. Una vez que se tabularon todos los resultados se realizó un análisis de correlaciones en el sistema SPSS entre todos factores e índices que se pudieron medir a través de las herramientas de evaluación e inclusive se hicieron análisis de regresión con el índice sociométrico más representativo que es el número de elecciones y aquellos factores que tenían los puntajes más elevados y se pudo destacar algunos puntos muy interesantes, vemos que hay una significativa correlación del número de elecciones valorizadas y el puntaje obtenido en el Factor G, es decir, aquellas personas con los puntajes altos a nivel cognitivo fueron también los primeros en ser elegidos para trabajar (49,10\*\*),

vemos también que hay una correlación negativa con los estilos de reacción frente a la presión, es decir, aquellas personas que frecuentemente reaccionan de manera negativa son los menos elegidos para trabajar, sobre todo el estilo esquivo, sin embargo el estilo perfeccionista se correlaciona positivamente con el número de elecciones, también podemos notar que se correlaciona de manera significativa con la mayoría de competencias de alto potencial, especialmente con la Planificación, Argumentación, Liderazgo, Autocontrol y también con Dirección de Personas y Seguridad. Algo muy interesante que destacar es que con la que más se correlaciona es con el Posicionamiento del Desempeño (50, 9\*\*), es decir, que las personas con mejor posicionamiento de desempeño o más recomendadas fueron también la más elegidas para trabajar. Esto nos permite concluir que si bien es cierto el Test Sociométrico aporta con datos interesantes al Programa de Identificación de Alto Potencial, su alta correlación tanto con el Test Wonderlic como con la Evaluación de 360 grados PPS hace que se considere como una alternativa no utilizar el Test Sociométrico, por la resistencia que genera responder las preguntas de este test dentro de un ámbito empresarial, sobre todo porque no es anónimo y lo ven como una posible amenaza que podría traerle repercusiones futuras, no así la herramienta PPS que es anónima y sus preguntas están diseñadas de tal forma que causan aceptación y permiten obtener mucha información de varios aspectos del evaluado, dándonos mayor claridad sobre las fortalezas y las áreas de mejora de los participantes, otra alternativa podría ser utilizar las preguntas del Test Sociométrico y aplicarlas de manera anónima para identificar aquellas personas con mayor impacto social y lo cual aportaría a complementar los datos que nos brindan las demás herramientas, y de esta manera contar con una amplio panorama y elementos útiles para identificar a los Altos Potenciales, que son personas que cuentan con los requisitos necesarios para asumir mayores responsabilidades al ocupar cargos claves de la organización y

así garantizar la continuidad del negocio a lo largo del tiempo. Como resultado de este programa pudimos identificar en la Matriz de Despeño y Potencial a 9 personas con Alto Desempeño y Alto Potencial, 11 Personas con Alto Desempeño y Bajo Potencial, 10 personas con Bajo Desempeño y Alto Potencial y 9 Personas con Bajo Desempeño y Bajo Potencial. Se estableció una estrategia organizacional diferente para cada grupo y finalmente se realizó un proceso de retroalimentación individual y personal a cada uno de los 39 participantes, utilizando el Modelo GROW, a fin de que las comunicaciones de los resultados constituyan una información útil para el desarrollo personal y profesional de los colaboradores.

**Palabras Claves:** Programa de Identificación de Altos Potenciales, Test Sociométrico, Wonderlic, Factor G, Peformance Promoter Score (PPS), Sombras Laborales, Elecciones Valorizadas, SPSS, Assessment de Tarea, Matriz Desempeño Potencial, Modelo de Coaching de Desempeño GROW.

## CAPITULO I

### MARCO INTRODUCTORIO

#### 1.1. Tema

Uso del Test Sociométrico en un Programa de Identificación de Altos Potenciales

#### 1.2. Datos De Las Organización:

**Nombre:** OPEN MIND S.A

**Actividad:** CONSULTORÍA DE RECURSOS HUMANOS

**Ubicación:** QUITO

**Características:** Dedicada a brindar servicios de nómina y desarrollo organizacional a sus clientes, cuenta con un grupo de 6 consultores profesionales para este fin.

**Contexto:** Uno de sus clientes más importantes tenía como parte de sus objetivos organizacionales el identificar Altos Potenciales para formar a los sucesores de los cargos claves incorporando programas de capacitación, desarrollo y retención. La actividad económica es la de Administración de Fondos y Fideicomisos, para lo cual cuenta con una estructura organizacional de 136 personas fijas que laboran en Quito, Guayaquil y Ambato.

#### 1.3. Diagnóstico

El Programa de Identificación de Altos Potenciales es un proceso estratégico, debido a que es la base de un plan de carrera que busca principalmente moldear el liderazgo que la organización necesita, consolidar las estrategias claves de la organización como son la de crear equipos de alto rendimiento, orientarse a la captación y satisfacción del cliente e innovar constantemente con la propuestas de proyectos que les permitan ser más eficientes en sus procesos y además asegurar la sostenibilidad de la compañía a lo largo del tiempo.

De acuerdo con Dueñas (2012), quien se refiere a los Altos Potenciales como aquellos colaboradores que demuestran ciertas competencias como es la planificación, argumentación, impacto e influencia, liderazgo, dirección de personas, seguridad, autocontrol entre otras, en su estilo de personalidad y comportamientos observables, que dan como resultado óptimos niveles de desempeño y cumplimiento de metas que superan a la media de la organización. (Dueñas, 2012)

Es importante diferenciarlo de la evaluación de desempeño, porque la evaluación de desempeño se centra en los comportamientos observables y en los resultados actuales, no así la identificación de altos potenciales que lo que pretende es predecir el desempeño a futuro al ocupar cargos de mayor responsabilidad y para esto se debe enfocar en los factores que están relacionados con la empleabilidad y otros que de acuerdo a investigaciones realizadas están presentes en personas con alto potencial.

Según Hogan (2010) la identificación de Altos Potenciales se fundamenta en la empleabilidad básica, que consta de criterios como ser una persona de trato gratificante, capaz de aprender y ejecutar bien el trabajo además de tener la motivación y la disposición de esforzarse, en lo cual se basa el establecimiento de las herramientas y evaluaciones que se aplicarán a los colaboradores para identificar dichos criterios de la empleabilidad.

De acuerdo con el Dr. Tomás Chamorro-Premuzic, quien es una autoridad mundial en perfiles de talento y valoración del potencial, para identificar a los Altos Potenciales hay que enfocarse en identificar 5 pilares fundamentales: primero ser satisfactorio, es decir, cercano y confiable, segundo ser brillante y contar con un alto coeficiente intelectual, tercero ser productivo al ser enérgico y exigente, cuarto ser un líder que cuente con ambición, resiliencia y

buen criterio o juicio y finalmente como quinto pilar ser emprendedor, que se caracterice por ser creativo, visionario e innovador (Cubeiro, 2018).

Para evaluar los mencionados criterios se han utilizado herramientas como la evaluación de 360 grados, los assessment center, los test situacionales, test de inteligencia y personalidad, sin embargo, en la presente investigación se utilizó adicionalmente una herramienta que no ha sido antes aplicada con estos fines y es el Test Sociométrico, considerando que la información que se obtiene del mismo, es muy valiosa dentro de un Programa de Identificación de Altos Potenciales.

El Test Sociométrico es el método a través del cual se puede identificar la organización y la estructura básica interrelacional de un grupo, al recibir las respuestas de sus miembros en cuanto a sus propias atracciones y rechazos, a través de preguntas sencillas que muestren a qué compañeros prefieren y qué compañeros les disgusta. Así el sociómetra podrá analizar las estructuras sociales del grupo, pero también la situación individual de cada uno de sus miembros, determinando su estatus dentro del grupo y el grado de aceptación e influencia que el evaluado tiene en la organización (Arruga, 1987).

A través del presente trabajo se apoyó al cliente de la Consultora OPEN MIND en su Programa de Identificación de Altos Potenciales, incorporando dentro de las herramientas de evaluación el Test Sociométrico, a través del cual se obtuvo información relevante relacionada con los factores de éxito para seleccionar a los colaboradores que serán retenidos, desarrollados y capacitados para ocupar a futuro cargos claves en la organización.

#### **1.4. Justificación**

Dado que la Identificación de Altos Potenciales tiene un valor estratégico para asegurar la continuidad del negocio en el tiempo, es muy importante establecer un proceso confiable de

evaluación y selección de dicho grupo de personas que estarán al frente de la organización en un mediano o largo plazo, por lo cual se realizó un análisis previo de aquellos factores que se deben evaluar así como las herramientas confiables para aplicar a los colaboradores establecidos por la alta gerencia para que participen y sean evaluados.

Siguiendo el argumento de Chamorro-Premuzic, para identificar a los Altos Potenciales no basta con las nominaciones políticas de la organización, ya que ellas no predicen un éxito futuro, sino que ante este tema debemos considerar al Principio de Pareto, es decir solo un 20% o un 10% del total de colaboradores son Altos Potenciales, también se debe considerar que no es una cuestión de una buena percepción, especialmente por parte de sus jefes y tampoco son aquellos que tienen un alto desempeño actual, ya que el 90% de ellos no serán capaces de asumir con éxito los requerimientos del siguiente nivel de la organización (Cubeiro, 2018).

Es así que las herramientas que se utilizaron para Identificar a los Altos Potenciales fueron claves para el éxito del proceso, por lo que la relevancia de la presente investigación consistió en incorporar al grupo de instrumentos de evaluación el **Test Sociométrico**, el mismo que no ha sido utilizado antes dentro de un Programa de Identificación de Alto Potenciales, sin embargo, la información que proporciona está bastante relacionada a los factores predominantes del comportamiento que se desea predecir en los evaluados.

El uso del Test Sociométrico trajo beneficios a la organización al ser aplicado a los colaboradores de la misma, porque permitió identificar factores relacionados al alto potencial y eso contribuyó a dar certeza a la organización de invertir en aquellas personas que son capaces de ocupar cargos con mayor responsabilidad, también constituyen un aporte para los colaboradores, puesto que se ha incorporado una herramienta más, para tomar decisiones objetivas, acertadas y sustentadas sin dejar el crecimiento profesional al azar o a percepciones

subjetivas, logrando así que los profesionales se comprometan a desarrollar sus áreas de mejora, contribuyendo así a su lugar de trabajo, lo cual sin lugar a dudas repercute en una sociedad más esforzada y con mayores perspectivas de crecimiento profesional. Finalmente, como investigadora me permitió analizar la información valiosa que se puede desplegar de la aplicación del Test Sociométrico como complemento de las demás herramientas utilizadas, para así poder proponer de manera sustentada una oportunidad de mejora para los Programas de Identificación de Altos Potenciales que se realizan a nivel organizacional.

## **1.5. Objetivos**

### **1.5.1. General**

Usar el Test Sociométrico dentro de un Programa de Identificación de Altos Potenciales.

### **1.5.2. Específicos**

- Incluir la aplicación del Test Sociométrico dentro de las herramientas utilizadas en el Programa de Identificación de Altos Potenciales, para evaluar Capacidad, Competencias de Alto Potencial e Inteligencia Emocional.
- Analizar los resultados de cada una de las herramientas a nivel grupal e individual.
- Establecer la información relevante que el Test Sociométrico aporta al Programa de Identificación de Altos Potenciales.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Introducción

La identificación de Altos Potenciales en las organizaciones es considerada una de las mejores estrategias de Gestión del Talento, ya que permite identificar, capacitar, desarrollar y retener al personal que cuenta no solo con el conocimiento técnico sino con las competencias comportamentales y la inteligencia emocional necesaria para asumir cargos claves de la organización, por lo que ha sido investigado desde varias perspectivas.

De acuerdo con Recalde (2015) quien realizó una investigación sobre la Motivación de los Colaboradores y su Incidencia en el Talento de Alto Potencial en la cual se destaca que la identificación de Altos Potenciales es un procedimiento continuo, sistemático y orgánico en cascada de expresión de juicios acerca del personal de una empresa en relación con su trabajo habitual (Montahud y Icart, 2012, p. 29 citado en Recalde,2015).

Por lo que cada vez más los profesionales del ámbito laboral recomiendan realizar Programas de Identificación de Altos Potenciales para establecer planes de carrera interesantes para los colaboradores, lo cual trae un beneficio tanto para el colaborador como para la organización, ya que el colaborador se siente reconocido y motivado a seguir aportando con sus conocimientos y experiencia y por otro lado la organización puede ver el retorno de su inversión al diferenciarse de la competencia al contar con personal eficiente y comprometido.

El plan de carrera no es el único beneficio de este programa, sino que hay algunas ventajas colaterales en evaluar constantemente al personal dentro de las organizaciones, como es el de establecer el mejoramiento continuo de sus colaboradores que a su vez se ve reflejado en

propuestas innovadoras de proyectos, optimización de procesos que a su vez dan lugar a que la empresa sea cada vez más rentable al incrementar ingresos y reducir costos.

En el año 2016 se realiza una investigación de Caracterización del Alto Potencial y Estrategias para su Desarrollo dentro de las Organizaciones donde la autora destaca que una estrategia organizacional es evaluar las habilidades y competencias de los colaboradores con el propósito de alinearlas a la cultura y objetivos de la organización. (Pavón, 2016)

Pero es indiscutible que al momento de evaluar debemos elegir correctamente los factores que de alguna manera van a garantizar el éxito profesional de aquellas personas elegidas para asumir cargos de mayor responsabilidad, una vez determinados los factores a evaluar, el siguiente paso, es elegir las herramientas idóneas para obtener toda la información necesaria para seleccionar aquellas personas que asumirán cargos cada vez más cruciales para la organización y que en última instancia serán los responsables de mantener vivo al negocio a lo largo del tiempo.

También se ha investigado la identificación de Altos Potenciales dentro de las estrategias de Recursos Humanos y es así que en año 2017 Saavedra Alberca Jaime Manuel realizan una investigación del “Modelo para influir en la ejecución de la estrategia organizacional a través de la alineación y gestión estratégica del talento humano”, la misma que se realizó en Ecuador y se enfocó en la premisa de que las personas de Alto Potencial son la fuente de la ventaja competitiva. (Alberca, 2017)

Por lo que vemos hay una gran responsabilidad en elegir bien aquellas personas con alto potencial, ya que en ellas se invertirá recursos para seguir desarrollando sus capacidades y competencias y serán el factor diferenciador más fuerte frente a la competencia y a largo plazo serán quienes dirijan la organización y determinen el futuro y sostenibilidad del negocio a través del tiempo.

La presente investigación incluyó al Test Sociométrico dentro de las herramientas de evaluación dentro de un Programa de Identificación de Alto potencial para identificar el grado de presencia, impacto e influencia social, factores importantes en colaboradores de Alto Potencial, esta herramienta no ha sido utilizada antes para estos fines, dado que la aplicación del Test Sociométrico ha estado más enfocado a nivel estudiantil, es decir, en escuelas, colegios y universidades, al considerar las aulas como aquel espacio en el cual los alumnos comienzan la socialización y dónde se crean las relaciones y vínculos entre los alumnos y los profesores, en el año 2010 la revista RIECE publica un artículo en el cual habla que a través de la técnica sociométrica se puede confirmar lo observado en cuanto a la dinámica del grupo y sobre esos resultados se puede trabajar sobre el aprendizaje de socialización. (Alonso, Cáceres, & Hinojo, 2010).

Por esta razón se considera importante incluirlo dentro del grupo de herramientas de evaluación que se aplicará para identificar de un grupo de colaboradores quienes son aquellos que poseen un Alto Potencial y poseen las características necesarias para asumir mayores retos y responsabilidades dentro de la organización, no solo basándose en sus fortalezas técnicas, su capacidad, sus competencias comportamentales sino también en su capacidad de interrelacionarse y causar un impacto social, puesto que será este grupo de colaboradores los encargados de crear equipos de alto rendimiento, que es lo que realmente asegura el éxito de las organizaciones.

## **2.2. Altos Potenciales**

### **2.2.1. Factores Para Identificar Altos Potenciales**

Según Bejarano (2009), al evaluar el potencial se está evaluando tres factores principales: la capacidad, el compromiso y las expectativas de los colaboradores. Cuando se habla de su capacidad no solo se habla de su capacidad mental y aptitudes técnicas sino también de su aptitud de interrelación. El Compromiso es aquel interés emocional y racional por pertenecer y permanecer en la organización. Finalmente, las expectativas del colaborador que se van creando desde que ingresa, van desde mejorar su salario hasta ser tomado en cuenta, reconocido y sentirse a gusto en la organización (Fuchs, 2010).

La identificación de Altos Potenciales se relaciona con el concepto de Empleabilidad, que de acuerdo a la definición de Dacre Pool y Sewell (2007), para quienes “la empleabilidad es estar en posesión de un conjunto de habilidades, capacidades y conocimientos, así como de atributos personales que hacen que una persona sea más propensa a elegir y consolidarse en un empleo en el cual encuentra satisfacción y éxito” (Suárez,2016, p.75).

La Empleabilidad a su vez está relacionada con la Inteligencia Emocional, existen ocho atributos centrales de la Empleabilidad que manifiestan esta relación: 1) Entender y gestionar las emociones propias y ajenas, 2) Sociabilidad, 3) Proactividad, 4) Autoeficacia, 5) Competencia Cultural, 6) Autogestión de la Carrera, 7) Capacidad de Recuperar la Carrera, 8) Orientación Empresarial. (Bezuidenhout y Coetzee, 2010, p.19 citado por Varela, 2015).

Este concepto es corroborado por Hogan, 2010 que considera que el Alto Potencial se fundamenta en la Empleabilidad Básica, entendiéndose por Empleabilidad a la probabilidad de que la persona pueda interactuar en el mercado laboral, ya sea dentro de la organización donde trabaja o insertándose laboralmente en otras organizaciones y que tenga la capacidad de generar

contribuciones positivas, además plantea ciertos factores que indicarían el grado de empleabilidad que posee una persona, entre estos se destacan la atracción, es decir aquellas personas de compatibilidad social y de trato gratificante, la capacidad, es decir, la aptitud de aprender y ejecutar bien el trabajo y finalmente la voluntad o motivación, esto es la disposición de esforzarse (Hogan, Chamorro-Premuzic y Kaiser (2013) citado por Ferradas (2015) p.7).

Cavero, Luis y Prado (2016) realizaron una investigación sobre “Mejora de Identificación de Personas con Alto Potencial y Alto Desempeño de una Empresa Minera”, en la cual los autores consideran el aporte de Hay Group (2013) al establecer como factores importantes al momento de identificar al personal con Alto Potencial: el pensar más allá de los límites, curiosidad, entusiasmo por aprender, empatía, entendimiento social y equilibrio emocional (Cavero, 2016).

El proceso de identificación de Altos Potenciales básicamente es un proceso de evaluación de los factores que se han investigado como factores que están presentes en aquellas personas que son capaces de adquirir mayores responsabilidades y ocupar cargos claves dentro de las organizaciones, al evaluar al personal a través de diversas herramientas se podrá constatar la presencia o ausencia de dichos factores y así determinar qué grupo de colaboradores deben ser desarrollados y retenidos para que en mediano o largo plazo estén preparados para asumir posiciones de mayor responsabilidad dentro de la organización.

### **2.2.2. Proceso de Identificación de Altos Potenciales**

El proceso de identificación de altos potenciales básicamente es un proceso de evaluación de los factores que se han investigado como factores que están presentes en aquellas personas

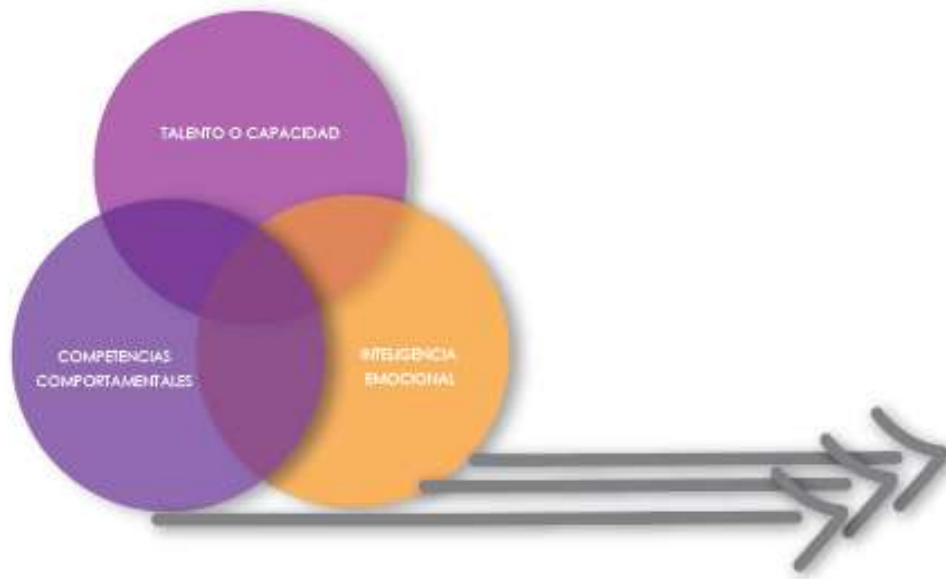
que son capaces de adquirir mayores responsabilidades y ocupar cargos claves dentro de la organización.

De acuerdo a los factores mencionado dividiremos a la evaluación en tres bloques:

**1) Evaluación de Talento o Capacidad:** Evalúa la capacidad cognitiva de aprendizaje a través de un Test Psicométrico de aptitud cognitiva fluida y cristalizada. Como es el Test Wonderlic que mide factor G o Inteligencia General.

**2)Evaluación de Competencias de Alto Potencial:** Mide el desempeño máximo en competencias de liderazgo a través de un assessment center y que además evalúa competencias como la Planificación, Argumentación, Impacto e Influencia, Dirección de Personas, Seguridad y Autocontrol y a través de Test Situacionales se puede evaluar el Criterio y Juicio para la Toma de Decisiones.

**3)Inteligencia Emocional.:** Evalúa por un lado los Estilos Bajo Presión con una evaluación de 360 grados de frecuencia de 11 estilos de reacción, sombras laborales o lado oscuro (Hogan, 2007) y también se evaluó la Presencia, Influencia e Impacto Social a través del Test Sociométrico. Es importante evaluar la Inteligencia Emocional. “Y la razón por la cual la gente no aprovecha plenamente su potencial es la incompetencia emocional” (Goleman, 1998, p. 31)



*Imagen 1 Dimensiones Identificación Altos Potenciales.*

Es así que las herramientas propuestas para evaluar los factores descritos previamente serían:

- 1- **Test Sociométrico** para identificar el estilo de relacionamiento social.
- 2- **Evaluación 360 grados de Estilos bajo presión** basados en el Lado Oscuro de Hogan, cuyas investigaciones afirman que para la mayoría de personas, para el 75% en USA, su jefe inmediato es la principal causa de su estrés laboral, por lo que es importante incluir esta evaluación al momento de identificar a los altos potenciales, en la que se evalúa con frecuencia los comportamientos observables de 11 estilos de reacción, que bajo presión pueden constituirse la cara oculta de la personalidad que perjudica la gestión de los líderes en la organización. En la evaluación se describen una serie de características inconscientes, que en situaciones normales son puntos fuertes, sin embargo, bajo ciertas condiciones de estrés se convierten en áreas de mejora, ya que dañan las relaciones

interpersonales en especial la confianza, la lealtad y el entusiasmo de sus colaboradores. (Hogan, 2016).

- 3- **Evaluación de Competencias de 360** grados el cual consiste en un cuestionario que será aplicado a las personas que tienen relación con el participante, como es a su jefe inmediato, pares, clientes internos y externos, a fin de lograr una apreciación global del desempeño en base a comportamientos observables (Escobar, 2005).
- 4- **Test Situacionales** para medir juicio y criterio en la toma de decisiones (TJS), a través de esta herramienta se le presentará a los participantes situaciones laborales hipotéticas, a fin de que escojan una de las alternativas presentadas y sustenten su elección, una de las mayores ventajas de esta herramienta es el nivel de validez predictiva significativa que posee, es decir, predicen el desempeño laboral por el principio de consistencia conductual que sostiene que el mejor predictor de un comportamiento futuro es un comportamiento pasado, también basados en la teoría de establecimiento de metas se resalta la capacidad de los TJS para medir las intenciones y metas de los participantes y finalmente los TJS permiten medir constructos como el conocimiento tácito, inteligencia práctica, capacidad cognitiva y rasgos de personalidad que se ha demostrado que son importantes predictores de desempeño (Lievens, 2007).
- 5- **Assessment Center:** para identificar comportamientos observables de competencias de alto potencial, a través de simulaciones individuales y con la presencia de observadores con quienes se calibrarán los puntajes.
- 6- **Test Psicométrico WONDERLIC** para evaluar capacidad cognitiva para el aprendizaje y factor G, consta de la presentación preguntas cuya dificultad van en progreso, a fin de

que los participantes utilicen sus habilidades perceptuales, observación minuciosa y razonamiento analógico para resolverlo en un período de 12 minutos. (McKelvie, 1989).

Con los resultados de todas estas evaluaciones se podrá constatar la presencia o ausencia de dichos factores y así determinar qué grupo de colaboradores deben ser desarrollados y retenidos para que en mediano o largo plazo estén preparados para asumir posiciones de mayor responsabilidad dentro de la organización.

Los resultados deberán ser plasmados en la Matriz de Desempeño y Potencial, a fin de identificar las Estrellas que se encuentran en el cuadrante de Alto Desempeño y Alto Potencial, dichos resultados deberán ser comunicados a los colaboradores como el primer paso del plan de retención, también deberán ser comunicados los planes de desarrollo que podrían variar entre irles asignando mayores responsabilidades, brindarles coaching permanente, darles opciones de capacitación formal e informal, ascenderles en caso de que existan vacantes, o transferirles a otras áreas a fin de que conozcan muy bien todo el giro del negocio. (Fuchs Ángeles, 2010).

La Matriz de Desempeño y Potencial del Modelo 9 cajas (Nine Box) es la herramienta más utilizada para identificar a Altos Potenciales, la misma que es similar a la creada por Boston Consulting Group, para medir el potencial de un producto o servicio, pero en los años sesenta General Electric la utilizó para evaluar a los colaboradores, creando una matriz con dos variables que son el Desempeño y el Potencial de los colaboradores, las 9 categorías de esta matriz son: 1. Súper Estrella o Futuros Líderes. 2 Futura Estrella en Crecimiento. 3. Futura Estrella. 4. Enigma. 5. Profesionales Confiables. 6. Empleados Clave. 7. Efectivos. 8. Dilema. 9. Iceberg. (Gamboa Revilla & Christopher, 2017).

La Universidad de Michigan hace una adaptación y simplifica estas 9 categorías en 4 categorías: 1. Estrellas: con Alto Desempeño y Alto Potencial 2. Columnas: Alto Desempeño y

Bajo Potencial. 3. Interrogantes: Bajo Desempeño y Alto Potencial. 4. Iceberg: Bajo Desempeño y Bajo Potencial.

### **2.2.3. Beneficios De La Identificación De Alto Potenciales**

Según Hogan (2010) la gente de Alto Potencial es la fuente de ventaja competitiva más importante que tiene una organización, no solo por su aporte personal sino sobre todo porque serán ellos quienes formen y dirijan a equipos de alto rendimiento, por lo que se convierte en un proceso tan importante para la Gestión del Talento Humano.

Los equipos de alto rendimiento no se imponen, sino que se forman por convicción y dependen del grado de satisfacción de cada uno de sus miembros, así como su capacidad para trabajar coordinadamente en conjunto. Quien lidere estos equipos es capaz de lograr altos niveles de productividad, orientarlos a satisfacer a los clientes, trazar acuerdos con sus colaboradores de objetivos ambiciosos y cumplirlos, que pueda solucionar problemas a través de la escucha activa de las ideas de todos los miembros, que cree un ambiente donde se pueda satisfacer sus necesidades universales básicas de autonomía, autoeficacia y de establecer relaciones interpersonales, lo que fomentará la motivación intrínseca en cada uno de ellos (Bermúdez, 2010).

En Ecuador Saavedra (2017) desarrolló una investigación orientada a destacar a los colaboradores como fuente de ventaja competitiva, haciendo una distinción entre talento humano y recursos humanos, para lo cual se valoró un modelo para demostrar la significativa influencia del talento en los resultados de la organización, midiendo la motivación, el compromiso, alineación estratégica y comportamiento excepcional y su correlación con los resultados estratégicos económicos y no económicos de la organización, (Saavedra, 2017).

La implementación de los Programas de Identificación de Alto Potencial traen beneficios tanto al colaborador porque le permiten trabajar continuamente en su desarrollo personal y profesional, lo cual lo mantienen motivado, alineado y comprometido con la organización, y a su vez la organización crece a medida en que crecen sus colaboradores y poseen una ventaja competitiva con la cual es muy difícil competir, su gente.

### **2.3. Test Sociométrico**

El Test Sociométrico es el método que utiliza la Sociometría, que viene del latín socius que significa social o compañero y metría que viene del griego metrón que significa medida, por lo tanto, es la medida de las relaciones sociales o la ciencia que mide la relación interpersonal, más específicamente las preferencias mediante la elección. (Arruga, 1987).

Esta ciencia nace por la gran importancia que tienen las relaciones interpersonales en los seres humanos, partiendo del hecho que los grupos son la expresión de la dimensión social de los seres humanos, varias investigaciones han demostrado que las relaciones sociales satisfacen necesidades biológicas, psicológicas, informacionales y contribuyen a la salud física y mental de las personas (Rodríguez & Morera, 2001).

A través del Test Sociométrico podemos conocer la estructura social básica a través de sus elecciones y rechazos, este instrumento se fundamenta en la reflexión y espontaneidad del participante (Arruga, 1987).

Lo podemos aplicar con un objetivo clínico, es decir, para conocer el estatus sociométrico de algunas personas, identificar a las personas preferidas y a las no aceptadas, la estructura social de un grupo, identificar cómo ayudar a una mejor integración, dinamismo y transformación de un grupo o un objetivo aplicado para identificar a los líderes informales, a los aislados o excluidos,

la influencia de factores psicosociales en la formación de los grupos, tensiones entre ciertos subgrupo (Arruga, 1987).

Según Moreno, 1975 el test sociométrico se da en la mente de las personas y no en la realidad social, todos de alguna manera creemos intuir los sentimientos que otros tienen hacia nosotros y de hecho es algo con que todos los seres humanos estamos dotados. Se recomienda complementar la sociometría objetiva y perceptual que básicamente consiste en comparar los sociogramas grupales de los individuales. La sociometría perceptual se complementa con la comunicación interpersonal ya que se enfoca en el grupo interno que cada colaborador representa en su mente, su psicogrupo. La sociometría objetiva por el contrario busca comprender de manera concreta el psicogrupo (Bezanilla, 2011).

En la aplicación del Test Sociométrico se debe elegir el criterio que se utilizará de acuerdo al objetivo que se persigue, el criterio sociométrico es el móvil que impulsa de manera espontánea a los miembros del grupo a perseguir el mismo fin, en vista de que habrá multitud de criterios es conveniente escoger algunos criterios específicos estrechamente relacionados con situaciones significativas para el grupo y un criterio global para determinar la afinidad existente entre los miembros del mismo. Entre los criterios sugeridos están: Sociotélicos, que buscan el tele, basado en el valor funcional de sus miembros y está relacionado a la estructura del sociogrupo esto enfocado a la actividad o función del grupo y los Psicotélicos, son los que buscan el tele basados en la personalidad de sus miembros y está relacionado a la estructura del psicogrupo, esto es de su afectividad. El sociogrupo es generalmente numeroso, su líder es el modificador del grupo, son aislados, escogen a los líderes y sus miembros, son de fácil sustitución, por otro lado, el psicogrupo es de tamaño pequeño, su líder mantiene el grupo, son igualmente aislados, pero no escogen líderes y la sustitución de los miembros es difícil. Otra

clasificación es la de Criterios de Autoridad, que buscan las relaciones verticales del grupo relacionadas con el liderazgo y los Criterios de Afinidad que buscan las relaciones horizontales, relacionadas con el compañerismo (Arruga, 1987).

### **2.3.1. Aplicación a Nivel Organizacional**

Las empresas se desenvuelven a través de la interacción y participación de las personas, las mismas que están organizadas formalmente para cumplir con los objetivos y metas planteadas, pero que a su vez forman grupos de manera espontánea por afinidad, esta interacción entre grupos formales e informales es la que da lugar a lo que conocemos como realidad social de la compañía. La misma que constituye un factor determinante del rendimiento, productividad y eficacia de los trabajadores. De ahí la importancia de contar con herramientas como el Test Sociométrico que permitan identificar el liderazgo informal, el grado de sociabilidad de sus colaboradores, el grado de cohesión de los equipos de trabajo y posibles conflictos entre los colaboradores (Rodríguez & Morera, 2001).

A fin de contar con elementos importantes de referencia al momento de interpretar los resultados, es importante conocer bien al grupo, su historia, sus objetivos y demandas, sobre todo su ambiente situacional y su estructura interna, su ambiente físico, así como las condiciones psicosociales, de esta manera tendremos el contexto completo y será más fácil comprender la selección y rechazo de ciertas personas (Bezanilla, 2011).

Para criterio de Liderazgo se pueden utilizar las siguientes preguntas: Si tuvieras que organizar excursiones, juegos, partidos etc. ¿A quién elegirías como jefe? ¿Si tendrías que formar grupos de trabajo a quién elegirías como responsable del grupo? Para el criterio de afinidad psicotética: ¿Si tuvieras que invitar a tu cumpleaños a quién elegirías? ¿Qué compañeros te son más simpáticos? ¿Y menos simpáticos? ¿Qué compañeros quisieras que sigan

en la organización? Para el criterio de afinidad Sociotética: ¿Con qué compañeros te gustaría estudiar? ¿Con qué compañero te gustaría trabajar?

A nivel organizacional se aplica el mismo cuestionario para todos o también se puede realizar a través de una entrevista con las siguientes preguntas:

1. Si pudiera elegir ¿con qué compañero le gustaría trabajar? Indicar nombres en orden de preferencia.

2. Si pudiera elegir ¿con qué compañeros preferiría no trabajar? Por favor, nombrar por orden de preferencia.

3. ¿Qué compañeros cree que le han elegido para trabajar con usted?

4. ¿Qué compañeros cree que prefieran no trabajar con usted? (Rodríguez & Morera, 2001)

El Test Sociométrico puede aplicarse individual o colectivamente, sin embargo, la colectiva es la más utilizada, en la cual se explica las instrucciones al grupo, sin embargo los participantes deben tener claro que deberán contestar una serie de preguntas relacionadas a su percepción en cuanto al grupo al que pertenece, enfatizando la confidencialidad de la información y solo con fines de cumplir con el objetivo definido, también es importante resaltar de ser lo más sincero y solo concentrarse en sus respuestas sin comparar sus respuestas con los demás miembros del grupo y finalmente será de gran utilidad entregarles un listado de todos los miembros del grupo para asegurar al máximo que todos los integrantes estén incluidos y no dependamos de la memoria de los participantes, por último subrayar la importancia que todas las preguntas sean contestadas al igual que todos los datos personales solicitados. (Rodríguez & Morera, 2001).

## **Sistematización De Resultados**

Para la sistematización de los resultados se utiliza una Sociomatriz para sintetizar los datos recogidos con la base de los índices sociométricos y de la significación estadística de cada uno de ellos, ya que tal como se reciben los resultados no permiten sacar ninguna conclusión (Arruga, 1987).

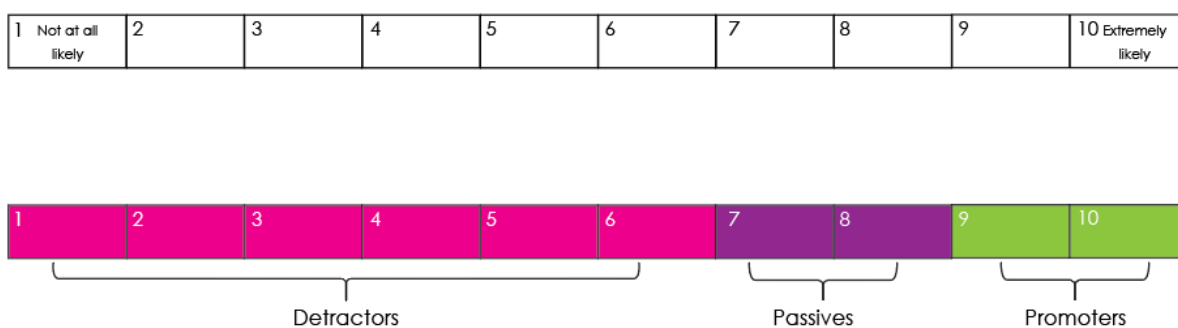
Es una matriz de doble entrada donde en el eje superior y en el eje de ordenadas se colocan los nombres abreviados de los colaboradores, se utilizan signos o colores para diferenciar elecciones y rechazos. Los valores sociométricos son la cuantificación de los criterios sociométricos investigados, en los cuales hay que tomar en cuenta el orden de colocación y el modo de colocación. Se obtendrá como resultado los siguientes tipos sociométricos: Populares, Rechazados, Olvidados y dentro del último pueden estar los Desatendidos, Ignorados y Aislados. Como una técnica complementaria a la Sociomatriz se realiza el Sociograma. A fin de conocer mejor la estructura del grupo, es útil seguir el siguiente orden: primero elecciones recíprocas, segundo rechazo recíprocos, tercero elecciones y cuarto rechazos. Para esta técnica se utilizan símbolos individuales de un criterio en general, del criterio de percepción sociométrica y también estructuras que pueden ser diadas o recíprocas, triadas o triángulos, o estrellas (Arruga, 1987).

La representación gráfica permite visualizar si hay personas que tienen un número alto de elecciones, lo cual nos ayudaría a determinar qué colaboradores son aquellos que son más cercanos a los miembros del grupo y generan influencia y confianza (Rodríguez y Morera, 2001).

### **2.4. Performance Promote Score (PPS)**

Herramienta de Gestión del Talento que se comienza a implementar como respuesta a las dificultades que las organizaciones tuvieron para evaluar a su personal frente a la crisis del

COVID-19 en el año 2020. Para lo cual adaptaron la exitosa herramienta de marketing Net Promoter Score (NPS) que brinda información bastante confiable para determinar el posicionamiento de sus productos, una herramienta de Gestión del Talento Performance Promoter Score (PPS) que brinda amplia información para determinar el posicionamiento de desempeño de una persona y además identificar sus fortalezas y áreas de mejora. (Aguinis & Burgi-Tian, 2020)



*Imagen 2 Escala Net Promoter Score (NPS) y Performance Promoter Score (PPS)*

Al igual que la NPS la respuesta a la primera pregunta: 1. ¿Qué tan probable es que le recomiende a un amigo o colega el producto / trabajar con el evaluado? En una escala del 1 al 10 siendo 1 lo menos probable y 10 lo más probable.

Para calcular en posicionamiento del desempeño no se toma en cuenta la calificación de los pasivos, sino que se toma el porcentaje de evaluadores detractores que calificaron de 6 para abajo y se lo resta del porcentaje de evaluadores promotores que calificaron con 9 y 10. (Aguinis & Burgi-Tian, 2020)

Sin embargo, se consideran todas las respuestas de la segunda y tercera pregunta:

2. ¿Por qué razón le dio esa calificación?

3. ¿Qué se requeriría para subir un punto a la calificación otorgada?, recopilando amplia información cualitativa de todos los evaluadores.

Para la interpretación de los resultados del PPS podemos utilizar el benchmarking que NPS realizó con 150.000 organizaciones en las que se determinó que los puntajes promedios van del 32% a 71% y los puntajes superiores en los cuales están el 25% de los gerentes con mejor posicionamiento tienen puntajes mayores a 72% (Giting, 2020, p.6 citado en Aguinis & Bugi-Tian, 2020).

## 2.5. Modelo Grow

El modelo GROW, fue creado por Graham Alexander y adaptado por John Whitmore en el año 2004, es un proceso en el cual a través de preguntas se guía al colaborado a enfocarse en sus metas y objetivos, identificar su realidad actual, revisar algunas opciones y alternativas de mejora y finalmente se le impulsa a elaborar un plan de acción concreto. (Rivera y Gioya, 2008, p.81 citado por Díaz,2018)



*Imagen 3 Modelo GROW.*

## CAPITULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. Tipo De Disertación

El presente trabajo es una disertación práctica o proyecto producto en la cual, a través de la implementación de un Programa de Identificación de Altos Potenciales, pudimos observar que al incluir al Test Sociométrico cómo parte de las herramientas de evaluación, obtuvimos información relevante, que contribuyó para identificar a aquellas personas que cuentan con los factores que se requieren para asumir mayores responsabilidades y ocupar cargos claves dentro de la organización.

#### 3.2. Metodología Y Técnicas

Se aplicaron las evaluaciones a las 39 personas que participaron del Programa de Identificación de Altos Potenciales, de los cuales 16 son hombres (41%) y 23 son mujeres (59%).

Las herramientas utilizadas en el proceso de evaluación fueron aplicadas con el Aula Virtual de P&P Ingenieros a través del link:

<http://ppingenieros.com.ec/moodle27/login/index.php>, todos los participantes fueron inscritos en el aula virtual y se les otorgó un usuario y una contraseña para que puedan ingresar y realizar las evaluaciones.

A través de un correo electrónico se les indicó las evaluaciones que debían realizar, los 39 participantes debían realizar el Test Wonderlic, Test Sociométrico, la autoevaluación de Estilos Bajo Presión y Performance Promoter Score, también se les solicitó que evaluaran a otros participantes.

También se tuvo que enviar el link al resto de evaluadores, es decir, jefes, compañeros, subordinados, clientes internos y otras personas relacionadas con los 39 participantes para que puedan evaluarlos.

### **3.2.1. Para Medir Talento O Capacidad:**

#### ***3.2.1.1. Test Psicométrico WONDERLIC: Para evaluar capacidad cognitiva para el aprendizaje y factor G o nivel intelectual, midiendo las habilidades de razonamiento lógico, numérico y verbal, a través de la resolución de problemas.***

Consta de 50 preguntas, cuyo grado de dificultad de progresivo, es decir, va incrementándose la complejidad de las preguntas de las más sencillas a las más difíciles considerando que solo tienen 12 minutos para realizarlo.

Cabe destacar que cuenta con una tabla de ajuste de edad, es decir, según la edad del participante se incrementarán cierto número de puntos.

Se aplicó virtualmente por lo que se programó que al cabo de 12 minutos se cierre y ya no pueda acceder al Test.

Para calificar se toma en cuenta el puntaje directo.

### **3.2.2. Para Medir Competencias De Alto Potencial**

#### ***3.2.2.1. Assessment de Liderazgo:*** Para medir el desempeño máximo de los participantes, a través de la observación de sus comportamientos observables de cada uno de los participantes.

El Assessment consta de tres ejercicios, el primero es exponer el Test Situacional resuelto explicando los criterios que le llevaron a dar la priorización establecida, el segundo ejercicio consiste en simular una reunión de planificación y el tercer ejercicio en simular la gestión de un empleado problema.

Dicho Assessment es individual para cada participante, a través de la plataforma Zoom, en cada reunión están presentes 4 consultoras de Open Mind S.A, las mismas que fueron capacitadas como observadoras y también como actrices para interactuar en los ejercicios de la reunión de planificación y actuar como empleada problema.

Al final del assessment se calibran las calificaciones por consenso en una hoja de observador que consta las definiciones de las 7 competencias de Alto Potencial que se midieron durante el Assessment: Planificación, Argumentación, Seguridad, Autocontrol, Liderazgo, Impacto e Influencia y Dirección de Personas, con una escala de resumen conductual (ERC) en la que están claramente descritos los comportamientos observables cuando hay ausencia, presencia media y presencia alta de la competencia y la calificación es del 1 al 5.

Cabe destacar que durante el Assesment también se calificó el Test Situacional, expuesto por el participante y sometido a preguntas por parte de los observadores.

**3.2.2.2. Test Situacional (Bandeja de Entrada):** Para medir juicio y criterio en la toma de decisiones. Consta de un ejercicio en el cual se pone al participante en el rol del Director de Producción de una industria dedicada al desarrollo y fabricación de componentes de hardware informático y se le entrega las 12 comunicaciones que ha recibido en un día para que según su análisis ordene de acuerdo a la prioridad, este ejercicio lo debe realizar máximo en 30 minutos, por lo que se envía a cada uno 30 minutos antes de iniciar el Assessment y lo deben enviar resuelto antes de ingresar a la reunión de Zoom.

**3.2.2.3. Evaluación de Competencias de 360 grados con la herramienta Performance Promoter Score:** Mide cuantitativamente el posicionamiento del desempeño (PODES) de los colaboradores y cualitativamente identifica aquellas competencias que constituyen las fortalezas y áreas de mejora de los participantes.

Antes de iniciar con la evaluación se presenta la siguiente introducción:

La retroalimentación que usted proporciona es confidencial. El evaluado recibirá un informe global de retroalimentación, en el cual no se identifican a los evaluadores. Simplemente integra y combina la información obtenida de las diversas herramientas utilizadas. Por tanto, la confidencialidad de sus respuestas está garantizada:

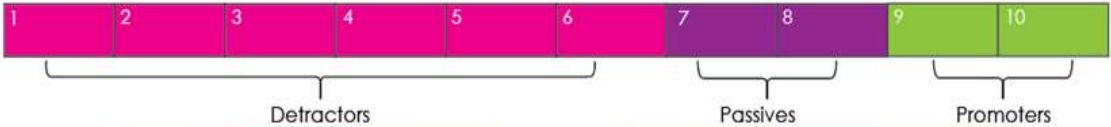
- 1- Conteste de forma individual en un ambiente privado y carente de distractores.
- 2- No comente con nadie su retroalimentación.
- 3- Mantenga la reserva y la discreción antes, durante y después de su retroalimentación.

La evaluación consta de 3 sencillas preguntas:

- 1- ¿Qué tan probable es que le recomiende a un amigo o colega trabajar con el evaluado/a?  
En una escala del 1 al 10 siendo 1 lo menos probable y 10 lo más probable.
- 2- ¿Por qué razón le dio esa calificación?
- 3- ¿Qué se requeriría para subir un punto a la calificación otorgada?

Es una evaluación de 360 grados, cada participante es evaluado por 7 a 10 evaluadores.

El posicionamiento de su desempeño se calcula con las respuestas de la primera pregunta, restando el porcentaje de personas que le evaluaron con puntajes menores a 6 (detractores), menos el porcentaje de las personas que le calificaron con puntajes de 9 y 10 (promotores).



ID	Detractors			TOTAL	Passives			PPS
	1-6 Detractors	7 y 8 Pasivos	9 y 10 Promotores		0-6 Detractors	7 y 8 Pasivos	9 y 10 Promotores	
1	4	4	0	8	50,00%	50,00%	0,00%	-50,00%
2	2	5	0	7	28,57%	71,43%	0,00%	-28,57%
3	4	4	1	9	44,44%	44,44%	11,11%	-33,33%
4	3	5	1	9	33,33%	55,56%	11,11%	-22,22%
5	4	3	2	9	44,44%	33,33%	22,22%	-22,22%
6	2	4	1	7	28,57%	57,14%	14,29%	-14,29%
7	3	3	3	9	33,33%	33,33%	33,33%	0,00%
8	1	5	1	7	14,29%	71,43%	14,29%	0,00%
9	2	4	2	8	25,00%	50,00%	25,00%	0,00%
10	1	5	1	7	19,29%	71,43%	14,29%	0,00%
11	2	3	2	7	28,57%	42,86%	28,57%	0,00%
12	2	4	3	9	22,22%	44,44%	33,33%	11,11%
13	0	6	1	7	0,00%	85,71%	14,29%	14,29%
14	0	6	1	7	0,00%	85,71%	14,29%	14,29%

Imagen 4 Forma de cálculo del posicionamiento del desempeño (PPS).

De la segunda y tercera pregunta se obtienen los resultados cualitativos en general manifestados en fortalezas y áreas de mejora.

### 3.2.3. Para Medir Inteligencia Emocional

#### 3.2.3.1. *Evaluación de 360 grados de la frecuencia de Estilos Bajo Presión:* Mide

aquellas reacciones ante situaciones de estrés, presión o tensión, esto es importante ya que suelen manifestarse con más fuerza el momento de adquirir más poder y autoridad, en el caso empresarial al ser promovidos a cargos de mayor responsabilidad, por lo cual es importante medirlos y tomar en cuenta si estas reacciones van a causar más daño que beneficio a la organización. Cada participante cuenta con 3 evaluadores.

Antes de empezar con el test se presenta la siguiente introducción:

La retroalimentación que usted proporciona es confidencial. El evaluado recibirá un informe global de retroalimentación, en el cual no se identifican a los evaluadores. Simplemente integra y combina la información obtenida de las diversas herramientas utilizadas. Por tanto, la confidencialidad de sus respuestas está garantizada.

- Conteste de forma individual en un ambiente privado y carente de distractores.
- No comente con nadie su retroalimentación.
- Mantenga la reserva y la discreción antes, durante y después de su retroalimentación.
- Favor escoger la frecuencia con que las conductas descritas a continuación se presentan en el evaluado o evaluada en situaciones bajo presión.

Esta evaluación de 360 grados consta de 11 preguntas que describen los comportamientos observables de cada uno de los estilos que pueden presentarse bajo presión: **Irritable, Perfeccionista, Dependiente, Desconfiado, Resistente, Distante, Esquivo, Inmodesto, Confrontador, Exagerado y Excéntrico** y el evaluador deberá calificar la frecuencia con que estos comportamientos se presentan en el evaluado/a.

En este caso a diferencia de las otras herramientas entre menor es su puntaje más recomendable es para ser considerado como una persona de alto potencial.

### **3.2.3.2. Test Sociométrico:**

Para identificar presencia, impacto e influencia social del participante. Antes de iniciar con el Test, se presenta la siguiente introducción: La presente evaluación tiene como objetivo comprender la dinámica social de la organización, cabe resaltar que la información que usted proporciona será tratada con total confidencialidad.

Por favor solicitamos seguir las siguientes instrucciones:

1. Conteste de forma individual, en un ambiente privado y libre de distractores.
2. No comente con nadie el contenido de sus respuestas.
3. Mantenga la reserva y la discreción antes, durante y después de contestar el presente cuestionario.

El Test Sociométrico consta de las siguientes 4 preguntas:

1. Si pudiera elegir, ¿Con qué compañeros le gustaría trabajar?

Por favor, nómbralos por orden de preferencia.

2. Si pudiera elegir ¿con qué compañero/s preferiría no trabajar? Por favor nómbralos por orden de preferencia.
3. ¿Qué compañero/s cree que le ha/n elegido para trabajar con usted?
4. ¿Qué compañero/s cree que prefiere/n no trabajar con usted?

Para poder obtener los índices socio métricos se deber realizar una sociomatriz que es una tabla de doble entrada donde se pueden contabilizar los números de elecciones, el número de

rechazos, su valorización por orden de prioridad, si hay elecciones y rechazos recíprocos o sentimientos opuestos.

### **3.3. Resultados Y Análisis De Datos:**

Al aplicar las 6 herramientas dentro del Programa de Identificación de Altos Potenciales, logramos obtener el resultado de los diversos factores incluyendo los índices sociométricos, objeto de nuestra investigación, a fin de determinar el grado de correlación entre los mismos y establecer si el Test Sociométrico aporta con el programa, en dicho análisis se pudo resaltar que el índice que más aporta en el programa es el número de elecciones valorizadas, es decir, el número de elecciones pero diferenciada por el orden de prioridad con que fue elegido el participante.

Al realizar las correlaciones podemos destacar algunos puntos muy interesantes, vemos que hay una significativa correlación del número de elecciones valorizadas y el puntaje obtenido en el Factor G, es decir, aquellas personas con los puntajes altos a nivel cognitivo serán también los primeros en ser elegidos para trabajar (49,10\*\*), vemos también que hay una correlación negativa con los estilos de reacción frente a la presión, es decir, aquellas personas que frecuentemente reaccionan de manera negativa son los menos elegidos para trabajar, sobre todo el estilo esquivo, sin embargo el estilo perfeccionista se correlaciona positivamente con el número de elecciones, también podemos notar que se correlaciona de manera significativa con la mayoría de competencias de alto potencial, especialmente con el planificación, argumentación, liderazgo, autocontrol y también con dirección de personas y seguridad. Algo muy interesante que destacar es que con la que más se correlaciona es con el Posicionamiento del Desempeño (50, 9\*\*), es decir, que las personas con mejor posicionamiento de desempeño serán también la más elegidas para trabajar.

Al realizar el Análisis de Regresión colocando al Posicionamiento del Desempeño (PPS) como variable dependiente, corroboramos la alta correlación con el número de elecciones (52) y una correlación negativa con el estilo bajo presión Esquivo (-36,20), al colocar como variable dependiente al número de elecciones podemos ver una correlación alta con el Posicionamiento de Desempeño (PPS) (50,70) y con la competencia de Liderazgo (44,10) y finalmente al colocar el Liderazgo como variable dependiente vemos una alta correlación con la competencia Impacto e Influencia (59,20) y con el Número de Elecciones (33,20).

Por lo que podemos ver aquellos participantes que tienen un alto posicionamiento de desempeño, es decir, que fueron altamente recomendados para trabajar, son también aquellos que tuvieron más número de elecciones y más personas prefieren trabajar con ellos y por otro lado los más recomendados para trabajar son aquellos que ante la presión, estrés o tensión, no tienen una reacción emocional esquiva, es decir, que no presentan con frecuencia comportamientos como trabajar a su ritmo y parecer cooperativos pero en realidad ser tercos, posponen lo que tienen que hacer, resistentes a colaborar y trabajar lentamente, ofrecen pero no cumplen.

Podemos observar que aquellas personas que tienen más número de elecciones para trabajar son aquellos que tienen un buen posicionamiento de su desempeño, es decir, tienen más promotores o personas que lo recomiendan más que detractores o personas que no lo recomiendan para trabajar y a su vez aquellas personas que tienen más elecciones para trabajar tienen puntajes altos en la competencia de Liderazgo, es decir, son aquellas personas que logran un efecto multiplicador cuando las personas hacen propias los objetivos y metas planteadas.

Aquellas personas con puntajes altos en Liderazgo también poseen puntajes altos en la competencia de Impacto e Influencia, es decir, son personas que utilizan cadenas de influencia

indirecta y dan o retienen información para impactar y persuadir a los demás, y aquellas personas con puntajes altos en Liderazgo tienen mayor número de elecciones para trabajar.

Vemos que también que el número de elecciones se correlaciona con los puntajes altos de Factor G, lo cual nos indica que las personas que tienen mayor capacidad intelectual también son los más elegidos para trabajar y también tiene correlación moderada con el estilo bajo presión Perfeccionista que son aquellos que ante la presión, estrés o tensión tienden a ser meticulosos, planificadores, perfeccionistas, enfatizan las reglas y suelen molestarse si no se cumplen al pie de la letra, pueden llegar a ser muy detallistas en temas sin importancia.

El índice sociométrico de número de elecciones se correlaciona también con las competencias de Autocontrol, por lo que podemos decir que aquellas personas que son más elegidas para trabajar son aquellas personas capaces de mantener la calma y la ecuanimidad en todo momento, a pesar de la presión y aquellas personas que defienden su punto de vista con seguridad y convicción.

Finalmente vemos que también existe una correlación negativa entre el número de elecciones y los estilos bajo presión de Desconfiado y Excéntrico, con frecuencia reaccionan de manera desconfiada, cínica, muy sensible a la crítica, enfocado solo en lo negativo o catastrófico y creativos, pero con ideas y actuaciones excéntricas o raras, peculiares y extravagantes.

Correlaciones	G	INDICES SOCIOMÉTRICOS					ESTILO BAJO PRESIÓN											COMPETENCIAS (ASSESSMENT)					PPS		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
1.FACTOR G PUNTAJE (CAPACIDAD)	1																								
2.ESTATUS DE ELECCIONES VALORIZADAS (INTELIGENCIA EMOCIONAL)	,408	1																							
2.ESTATUS DE ELECCIONES VALORIZADAS (INTELIGENCIA EMOCIONAL)	,491"	,984"	1																						
3.ESTATUS DE ELECCIONES VALORIZADAS (INTELIGENCIA EMOCIONAL)	,044	-,074	-,075	1																					
4.ESTATUS DE RECHAZOS (INTELIGENCIA EMOCIONAL)	-,004	-,086	-,081	,948"	1																				
5.ESTATUS DE RECHAZOS VALORIZADOS (INTELIGENCIA EMOCIONAL)	,106	,779"	,692"	-,207	-,198	1																			
6.ELECCIONES RECÍPROCAS (INTELIGENCIA EMOCIONAL)	-,206	-,135	-,124	,357"	,402"	-,211	1																		
7. IRRITABLE (INTELIGENCIA EMOCIONAL)	-,238	-,324'	-,307'	,307	,304	-,371'	,570"	1																	
8. DESCONFÍADO (INTELIGENCIA EMOCIONAL)	-,119	-,196	-,272	,125	,116	-,086	,205	,276	1																
9. RESISTENTE (INTELIGENCIA EMOCIONAL)	-,085	-,199	-,130	,185	,277	-,201	,277	,201	,303	1															
10. DISTANTE (INTELIGENCIA EMOCIONAL)	-,274	-,339'	-,357'	,271	,280	-,210	,173	,437"	,376'	,478"	1														
11. ESQUIVO (INTELIGENCIA EMOCIONAL)	-,154	-,253	-,243	,571"	,708"	-,249	,401'	,291	,210	,390'	,326'	1													
12. INMODESTO (INTELIGENCIA EMOCIONAL)	-,314	-,210	-,202	-,380'	,424"	-,357'	,868'	,503"	,246	,326'	,196	,550"	1												
13. CONFRONTADOR (INTELIGENCIA EMOCIONAL)	,437"	-,146	-,201	-,405'	-,496"	-,070	,405'	,414"	,274	,288	,431"	,629"	,557"	1											
13. CONFRONTADOR (INTELIGENCIA EMOCIONAL)	-,275	-,319'	-,285'	-,292	-,318'	-,334'	,005	,271	,046	,065	,286	,431"	,329'	,303	1										
14. EXAGERADO (INTELIGENCIA EMOCIONAL)	,047	,431"	,381"	,129	,170	,259	,159	-,050	-,116	-,032	-,335'	,240	,128	,147	-,017	1									
15. EXCÉNTRICO (INTELIGENCIA EMOCIONAL)	,013	,218	,198	,033	,057	,163	-,196	-,087	,000	-,186	-,055	-,025	-,354'	,050	,016	,094	1								
16. PERFECCIONISTA (INTELIGENCIA EMOCIONAL)	,344'	,375'	,431"	-,119	-,191	,362	-,093	-,014	-,207	-,194	-,090	-,301	-,112	-,295	-,086	,085	-,124	1							
17. DEPENDIENTE (INTELIGENCIA EMOCIONAL)	,283	,364	,411"	,037	-,019	,306	-,104	-,008	-,227	-,167	-,127	-,115	-,050	-,219	,012	,166	-,009	,827"	1						
18. PLANIFICACIÓN (COMPETENCIAS)	,392'	,375'	,457"	,175	,104	,338'	-,218	,003	-,228	-,316'	-,195	-,134	-,358'	-,262	-,147	-,217	,306	,378'	,592	1					
19. ARGUMENTACIÓN (COMPETENCIAS)	,181	,195	,397"	,223	,223	,264	-,024	-,061	-,157	-,134	-,092	,096	,047	,002	,176	,431"	,311	,300	,590"	,462"	1				
20. LIDERAZGO (COMPETENCIAS)	,312	,386'	,241	,185	,148	,097	-,079	0,52	-,328'	-,272	-,159	-,015	-,244	-,082	-,149	-,117	,352'	,396'	,602"	,656"	,508"	1			
21. DIRECCIÓN DE PERSONAS (COMPETENCIAS)	,339'	,430"	,397"	,244	,245	,359'	-,120	-,013	,475"	-,088	-,147	,093	-,191	-,069	-,031	,273	,132	,346'	,525"	,605"	,486"	,536"	1		
22. IMPACTO E INFLUENCIAS (COMPETENCIAS)	,403'	,513"	,458"	,110	,055	,365'	-,175	,031	,430"	-,244	-,206	-,186	-,411"	-,055	-,139	,051	,320'	,382'	,411"	,597"	,219'	,619"	,702"	1	
23. SEGURIDAD (COMPETENCIAS)	,074	,513"	,509"	,219	-,277	,395'	-,213	,441"	,173	-,357'	-,482"	-,376'	-,112	-,284	-,163	,374"	-,095	,203	,163	,013	,209	-,002	-,008	-,065	1

Tabla 1 Correlación entre todos los factores evaluados

Resumen del modelo									
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F
1	,513 <sup>a</sup>	,263	,243	32,56296	,263	13,205	1	37	,001
2	,608 <sup>b</sup>	,370	,335	30,51791	,107	6,125	1	36	,018
3	,661 <sup>c</sup>	,437	,389	29,25913	,067	4,164	1	35	,049
a. Predictores: (Constante), NELEC									
b. Predictores: (Constante), NELEC, ESQ									
c. Predictores: (Constante), NELEC, ESQ, LID									
ANOVA <sup>a</sup>									
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.			
1	Regresión	14002,374	1	14002,374	13,205	,001 <sup>b</sup>			
	Residuo	39232,813	37	1060,346					
	Total	53235,187	38						
2	Regresión	19706,839	2	9853,419	10,580	,000 <sup>c</sup>			
	Residuo	33528,348	36	931,343					
	Total	53235,187	38						
3	Regresión	23271,804	3	7757,268	9,061	,000 <sup>d</sup>			
	Residuo	29963,383	35	856,097					
	Total	53235,187	38						
a. Variable dependiente: PODES									
b. Predictores: (Constante), NELEC									
c. Predictores: (Constante), NELEC, ESQ									
d. Predictores: (Constante), NELEC, ESQ, LID									
Coeficientes <sup>a</sup>									
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	Correlaciones		
		B	Error estándar	Beta			Orden cero	Parcial	Parte
1	(Constante)	11,829	7,451		1,588	,121			
	NELEC	8,025	2,208	,513	3,634	,001	,513	,513	,513
2	(Constante)	50,635	17,165		2,950	,006			
	NELEC	6,181	2,200	,395	2,810	,008	,513	,424	,372
	ESQ	-19,024	7,687	-,348	-2,475	,018	-,482	-,381	-,327
3	(Constante)	90,268	25,456		3,546	,001			
	NELEC	8,133	2,316	,520	3,512	,001	,513	,510	,445
	ESQ	-19,802	7,380	-,362	-2,683	,011	-,482	-,413	-,340
	LID	-13,363	6,549	-,290	-2,041	,049	,013	-,326	-,259
a. Variable dependiente: PODES									

Tabla 2 Análisis de Regresión.

Resumen del modelo									
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F
1	,513 <sup>a</sup>	,263	,243	2,0811	,263	13,205	1	37	,001
2	,676 <sup>b</sup>	,457	,427	1,8109	,194	12,864	1	36	,001
a. Predictores: (Constante), PODES									
b. Predictores: (Constante), PODES, LID									
ANOVA <sup>a</sup>									
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.			
1	Regresión	57,192	1	57,192	13,205	,001 <sup>b</sup>			
	Residuo	160,244	37	4,331					
	Total	217,436	38						
2	Regresión	99,379	2	49,689	15,152	,000 <sup>c</sup>			
	Residuo	118,057	36	3,279					
	Total	217,436	38						
a. Variable dependiente: NELEC									
b. Predictores: (Constante), PODES									
c. Predictores: (Constante), PODES, LID									
Coeficientes <sup>a</sup>									
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	Correlaciones		
		B	Error estándar	Beta			Orden cero	Parcial	Parte
1	(Constante)	1,389	,436		3,185	,003			
	PODES	,033	,009	,513	3,634	,001	,513	,513	,513
2	(Constante)	-2,772	1,220		-2,271	,029			
	PODES	,032	,008	,507	4,128	,000	,513	,567	,507
	LID	1,299	,362	,441	3,587	,001	,447	,513	,440
a. Variable dependiente: NELEC									

Tabla 3 Análisis de Regresión.

Resumen del modelo									
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F
1	,656 <sup>a</sup>	,431	,416	,6204	,431	28,021	1	37	,000
2	,733 <sup>b</sup>	,537	,511	,5675	,106	8,221	1	36	,007
a. Predictores: (Constante), IMINF									
b. Predictores: (Constante), IMINF, NELEC									
ANOVA <sup>a</sup>									
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.			
1	Regresión	10,784	1	10,784	28,021	,000 <sup>b</sup>			
	Residuo	14,240	37	,385					
	Total	25,024	38						
2	Regresión	13,431	2	6,716	20,855	,000 <sup>c</sup>			
	Residuo	11,592	36	,322					
	Total	25,024	38						
a. Variable dependiente: LID									
b. Predictores: (Constante), IMINF									
c. Predictores: (Constante), IMINF, NELEC									
Coeficientes <sup>a</sup>									
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	Correlaciones		
		B	Error estándar	Beta			Orden cero	Parcial	Parte
1	(Constante)	1,273	,380		3,355	,002			
	IMINF	,638	,120	,656	5,293	,000	,656	,656	,656
2	(Constante)	1,194	,348		3,427	,002			
	IMINF	,575	,112	,592	5,115	,000	,656	,649	,580
	NELEC	,113	,039	,332	2,867	,007	,447	,431	,325
a. Variable dependiente: LID									

Tabla 4 Análisis de Regresión.

### **3.4. Consideraciones Éticas:**

La presente investigación ha mantenido total confidencialidad de los datos recolectados de los colaboradores de la empresa y los ha utilizado únicamente para obtener resultados globales, sobre todo de los resultados del Test Sociométrico ya que se trata de datos de selección y rechazo de personas de la organización, que de ser divulgados pueden causar conflictos interpersonales, adicionalmente por respeto a los participantes se les ha proporcionado una retroalimentación individual de los resultados de todas las herramientas aplicadas a través de una sesión de Coaching de Desempeño, utilizando la metodología GROW.

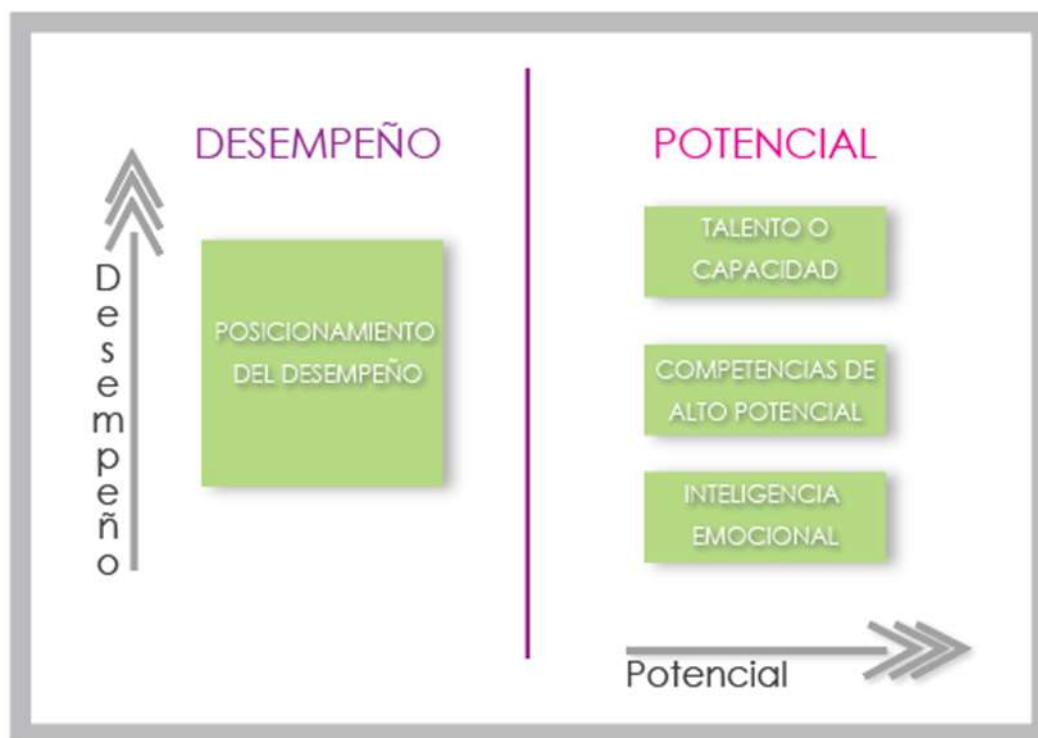
## CAPITULO IV

### INFORME

#### 4.1. Resultados Grupales

Se realizó el informe con los resultados grupales de los 39 participantes dirigido al Gerente General, quienes fueron seleccionados por cada una de las gerencias y cabezas de área.

En base a los resultados y a fin de identificar a los Altos Potenciales se realizó la Matriz de Desempeño-Potencial, cabe resaltar que para calcular los valores de la matriz se consideró como desempeño a los valores del Posicionamiento del Desempeño y como Potencial a: valores de factor g, índice socio métrico valorizado, el promedio de las competencias de alto potencial y restándole el promedio de los estilos de reacción ante la presión.



*Imagen 5 Evaluaciones de Desempeño y Potencial.*

De los 39 evaluados se identificaron 9 personas como Estrellas o Altos Potenciales, y la estrategia propuesta es invertir en ellos para seguir desarrollándolos y reteniéndolos, en caso de haber vacantes promoverlos porque ya que están listos y sino, incluirlos en el mapa de sucesión para que a corto o mediano plazo asuman cargos de mayor responsabilidad y sean ellos quienes desarrollen equipos de alto rendimiento, se identificaron 11 personas columnas a quienes se les deberá mantener donde están, sin embargo aquellos que logren desarrollar competencias de alto desempeño e inteligencia emocional podrían llegar a ser estrellas, se identificaron 10 interrogantes con los cuales se debe indagar el porqué de su bajo posicionamiento de desempeño y tomar las acciones correctivas para que puedan desplegar todo su potencial para llegar a ser estrellas y finalmente se detectaron 9 personas témpanos de hielo con bajo potencial y bajo desempeño, por lo que se debería analizar estos casos y reubicarlos o brindarles retroalimentación planteando plazos para mejorar su posicionamiento de desempeño, de no tener respuestas favorables se recomienda considerar prescindir de sus servicios, sin embargo aquellos que logran trabajar en sus áreas de mejora podrían pasar a ser columnas.



Imagen 6 Matriz de Desempeño y Potencial.

#### 4.1.1. Capacidad (Factor G)

Se realizó una semaforización de los puntajes obtenidos para comprender los puntajes grupales en cuanto a la capacidad o talento:

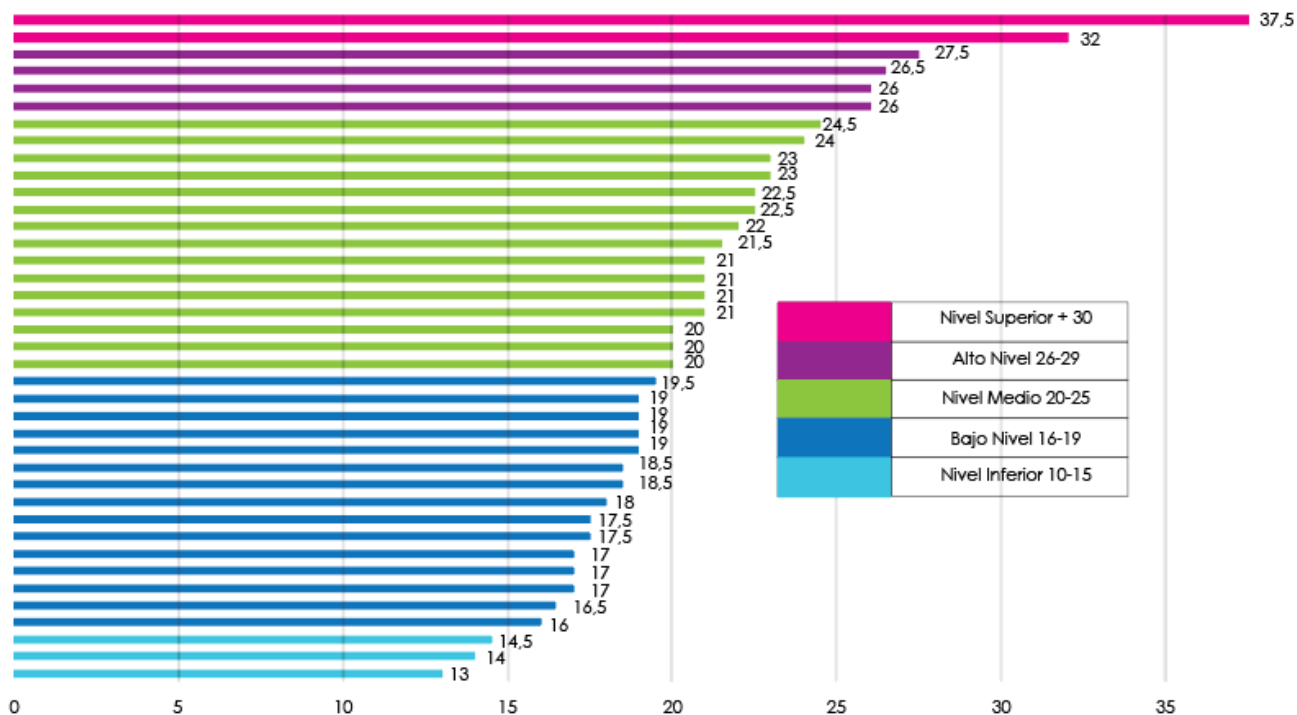


Imagen 7 Calificaciones del Factor G.

De los 39 participantes solo 2 personas obtuvieron puntajes mayores a 30, considerados de Nivel Superior, 4 personas obtuvieron puntajes de 26 a 29, es decir de Alto Nivel, 15 personas alcanzaron el Nivel Medio, es decir, puntajes del 20 a 25, 15 personas obtuvieron puntajes de 16 a 19 es decir de Bajo Nivel y 3 personas obtuvieron puntajes de 10 a 15 considerada de nivel inferior.

Por lo que podemos ver que solo el 16% de los que participaron obtuvieron puntajes alto y superior, el 38 % nivel medio y el 46% nivel bajo e inferior.

**Puntajes Mayores a 30:** son de nivel superior en velocidad de aprendizaje, es capaz de recibir y sintetizar fácilmente la información, inferir datos y sacar conclusiones a partir de ciertos acontecimientos. Capacidad superior al 70 por ciento de la población.

**Puntuales de 26 a 29:** Alto nivel en velocidad de aprendizaje, capaz de recopilar información, analizarla y tomar decisiones, puede aprender de manera independiente y autónoma, su capacidad de aprendizaje está por encima del promedio.

**Puntajes de 20-25:** Velocidad de Aprendizaje en un nivel medio, es capaz de recopilar la información y analizarla, sin embargo, necesitará ayuda para tomar decisiones, la experiencia le permite ir adquiriendo mayor habilidad. Su capacidad está en el promedio.

**Puntaje de 16-19:** Bajo nivel en velocidad de aprendizaje, requiere de tiempo y de un proceso estructurado para llegar a aprender y enseñar a otros. Esta bajo el promedio.

**Puntaje de 10 a15:** Nivel inferior en velocidad de aprendizaje. Requiere un proceso explícito e individual de enseñanza que involucre la teoría y la práctica para lograr un buen resultado. Está por debajo del 70% de la población.

#### **4.1.2. COMPETENCIAS DE ALTO POTENCIAL**

Las competencias de Alto Potencial fueron evaluadas en el Assessment Center, cada observador cuenta con una hoja de calificación en la cual le daba su calificación personal y hacían anotaciones, al final del Assessment todas las observadoras calibraban sus puntajes y por consenso y a través del análisis y discusión se llegó a los puntajes definitivos.

Se evaluaron las competencias, las mismas que en la hoja del observador constaban de su definición y los comportamientos observables en a cada una de las escalas. (Anexo. 1)

# ASSESSMENT

## 1.- Ejercicio Bandeja de Entrada:

### Rúbrica de evaluación

Dimensiones	Ausencia (1-2)	Nivel Medio (3)	Nivel Alto (4-5)
1. Planificación a corto plazo Priorizar sobre la base de criterios claros y relevantes	La priorización no toma en cuenta la naturaleza del cargo ni la misión de la organización	La priorización es, en general, congruente con la naturaleza del cargo y la misión de la organización	Prioriza los temas que tienen que ver con la naturaleza de su cargo y la misión de la organización
2. Argumentación Usar la lógica y el Análisis para fundamentar los puntos de vista	No está clara la lógica de priorización. Las razones son confusas, hay contradicciones	Sus razones son en general lógicas y coherentes. Unas pocas ideas no están bien fundamentadas	Las razones de priorización son lógicas, coherentes y bien fundamentadas
3. Seguridad Personal (autoeficacia) Mostrar confianza en las propias capacidades en situaciones de presión	Muestra inseguridad en sus puntos de vista	Se muestra en general seguro. En ciertas ocasiones mostró un poco menos de seguridad	Defiende su punto de vista con seguridad y convicción
4. Autocontrol Mantener la calma, especialmente en momentos de presión	Se muestra molesto o frustrado	En general mantiene la calma. En ciertos momentos se lo notó un poco molesto o ansioso	Mantiene la calma y la ecuanimidad en todo momento, a pesar de la presión

Imagen 8 Rúbrica Test Situacional.

**Planificación:** Priorizar sobre la base de criterios claros y relevantes.

De los 39 participantes, 28 obtuvieron puntajes de nivel alto y 11 personas de nivel medio, es decir, el 72% tienen planificación en nivel alto y el 28% en nivel medio. (Anexo. 2)

**Argumentación:** Usar la lógica y el análisis para fundamentar los puntos de vista

De la competencia argumentación 16 obtuvieron puntajes de nivel alto y 23 de nivel medio, es decir el 41% de participantes tienen la competencia de argumentación en un nivel alto y el 59% de nivel medio. (Anexo.3)

## 2. Simulación Reunión de Planificación

### Rúbrica de Evaluación

Dimensiones	Ausencia	Nivel Medio	Nivel Alto
1. Liderazgo. Logra en las personas el deseo de cumplir lo objetivos y metas establecidas	El equipo no reconoce sus planteamientos y los ve muy lejos de sus propias motivaciones	Capaz de inspirar al equipo con su ejemplo y sus palabras a comprometerse para cumplir los objetivos y metas requeridos	Logra un efecto multiplicador cuando las personas hacen propias los objetivos y metas planteadas
2. Argumentación Usar la lógica y el Análisis para fundamentar los puntos de vista	No está clara la lógica de priorización. Las razones son confusas, hay contradicciones	Sus razones son en general lógicas y coherentes. Unas pocas ideas no están bien fundamentadas	Las razones de priorización son lógicas, coherentes y bien fundamentadas
3. Seguridad Personal (autoeficacia) Mostrar confianza en las propias capacidades en situaciones de presión	Muestra inseguridad en sus puntos de vista	Se muestra en general seguro. En ciertas ocasiones mostró un poco menos de seguridad	Defiende su punto de vista con seguridad y convicción
4. Autocontrol Mantener la calma, especialmente en momentos de presión	Se muestra molesto o frustrado	En general mantiene la calma. En ciertos momentos se lo notó un poco molesto o ansioso	Mantiene la calma y la ecuanimidad en todo momento, a pesar de la presión

Imagen 9 Rúbrica Simulación Reunión de Planificación.

**Liderazgo:** Lograr en las personas el deseo de cumplir con los objetivos y metas establecidas.

Al calificar los comportamientos observables del Liderazgo 12 obtuvieron puntajes de nivel alto, 16 de nivel medio y 11 obtuvieron puntajes que manifestaba la ausencia de liderazgo, es decir que el 31% mostró tener Liderazgo en un nivel alto, el 41% en un nivel medio y el 28% evidenció una ausencia de la competencia de Liderazgo. (Anexo.4)

### 3. Simulación Empleado Problema.

#### Rúbrica de Evaluación

Dimensiones	Ausencia	Nivel Medio	Nivel Alto
1. Dirección de personas. Intención de hacer que otras personas actúen de determinada forma utilizando apropiadamente el poder personal o autoridad.	Es reactivo y no controla su temperamento, tiende a utilizar amenazas.	Da instrucciones claras y establece límites de comportamiento y se niega a aceptar peticiones no razonables.	Confronta y exige alto rendimiento y responsabiliza al colaborador estableciendo consecuencias
2. Impacto e Influencia. Persuadir y convencer a los demás para que contribuyan a alcanzar los objetivos	Intenta producir un impacto pero no lleva ninguna acción que produzca el resultado deseado	Utiliza múltiples estrategias para persuadir y calcula el impacto de sus palabras o acciones.	Utiliza cadenas de influencia indirecta y da o retiene información para influir.
3. Seguridad Personal (Autoeficacia). Mostrar confianza en las propias capacidades en situaciones de presión.	Muestra inseguridad en sus puntos de vista.	Se muestra en general seguro. En ciertas ocasiones mostró un poco menos de seguridad	Difiende su punto de vista con seguridad y convicción
4. Autocontrol. Mantener la calma, especialmente en momentos de presión.	Se muestra molesto o frustrado	En general mantiene la calma. En ciertos momentos se lo notó un poco molesto o ansioso	Mantiene la calma y la ecuanimidad en todo momento, a pesar de la presión.

*Imagen 100 Rúbrica Simulación Empleado Problema.*

**Dirección de Personas:** Intención de hacer que otras personas actúen de determinada forma utilizando apropiadamente el poder personal o autoridad.

En cuanto a la competencia de Dirección de Personas, 22 personas obtuvieron puntajes de nivel alto, 11 personas de nivel medio y solo 6 personas manifestaron ausencia en esta competencia. Por lo que el 57% de participantes manifestaron un nivel alto en Dirección de Personas, 28% en nivel medio y solo un 15% mostró ausencia de la competencia. (**Anexo.5**)

**Impacto e Influencia:** Persuadir y convencer a los demás para que contribuyan a alcanzar los objetivos

En el caso del impacto e influencia 9 personas obtuvieron puntajes de nivel alto, 11 de nivel medio y 19 personas reflejaron la ausencia de esta competencia por lo tanto en términos de porcentaje del grupo de participantes el 23% obtuvieron puntajes de nivel alto, el 28% puntajes de nivel medio y el 49% de personas mostró la ausencia de impacto e influencia. (**Anexo.6**)

**Seguridad:** Mostrar confianza en las propias capacidades en situaciones de presión.

De los 39 participantes 21 obtuvieron puntajes del nivel alto, 13 de nivel medio y 5 que proyectan la ausencia de seguridad, es decir, el 54 % tienen un nivel alto de seguridad, el 33% un nivel medio de seguridad y el 13% muestra inseguridad o ausencia de seguridad. (**Anexo.7**)

**Autocontrol:** Mantener la calma, especialmente en momentos de presión

Finalmente, para la competencia de autocontrol 18 personas tuvieron puntajes del nivel superior, 18 personas nivel medio y solo 3 personas mostraron ausencia de esta competencia, es decir del grupo de participantes el 46% tiene un nivel alto de autocontrol, otro 46% tiene un nivel

medio de autocontrol y el 8% manifestó conductas que mostraron la ausencia de esta competencia. (**Anexo.8**)

#### 4.1.3. Performance Promoter Score (PPS)

La herramienta PPS tiene la gran ventaja de proporcionar resultados cuantitativos y cualitativos.

En los cualitativos a través de una semaforización podemos identificar el nivel de posicionamiento.

##### 4.1.3.1. PPS Cuantitativo (Primera Pregunta)

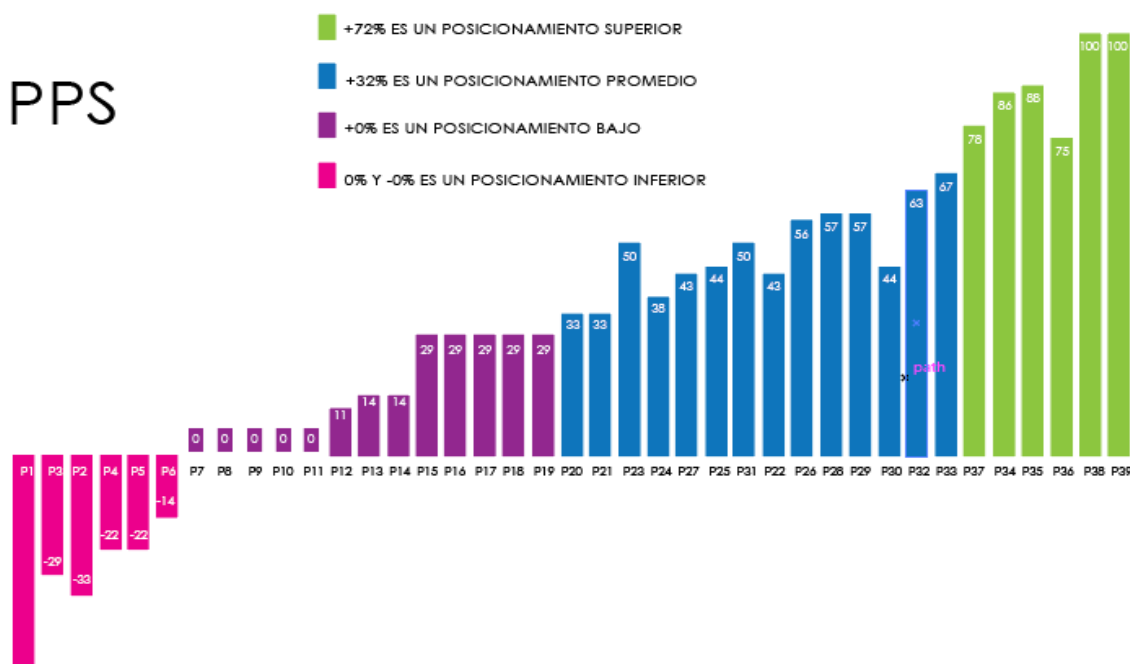


Imagen 111 Resultados Performance Promoter Score (PPS).

Se utiliza la misma escala de interpretación que en la herramienta de marketing Net Promoter Score (NPS), por lo que los puntajes mayores a 72% tienen un posicionamiento de desempeño superior, de 32% a 71% corresponden a un posicionamiento promedio, de 1% a 31%

tienen un posicionamiento de desempeño bajo y puntajes de 0% y menores a 0% tienen un posicionamiento de desempeño inferior.

En los resultados grupales podemos ver que el 15% de los participantes tienen un posicionamiento de desempeño superior, es decir, 6 de los 39 participantes, 36% tiene un posicionamiento de desempeño promedio, es decir, 14 personas, un bajo posicionamiento de desempeño lo tienen el 21%, es decir, 8 personas y finalmente un posicionamiento de desempeño inferior la tiene el 28%, es decir 11 personas.

#### ***4.1.3.2. PPS Cualitativo (Segunda Y Tercera Pregunta)***

La segunda y tercera pregunta de esta herramienta, como pueden observar a continuación, nos da mucha información detallada de cada participante, lo cual nos ayuda a comprender los puntajes de otras herramientas, el cuadrante al que pertenece cada participante en la matriz de potencial y desempeño es una información útil para incluirla en la retroalimentación individual de cada participante. (Anexo.9)

#	FORTALEZAS	ÁREAS DE MEJORA
1	Alto Nivel Profesional (buena relación con los clientes y potencial para gestionar clientes complejos), Orientación al Logro, Respetuosa, Confiable, Comprometida; Dispuesta a aprender y crecer profesionalmente aprovechando las oportunidades que la organización le ha brindado.	Gestión de Conflictos sin afectar a los demás, debe tener más Humildad, no ser tan Autoritaria, trabajar en su Liderazgo y Trabajo en Equipo, no ser Individualista (no debe caminar sola al correr riesgos o tomar decisiones, por más que conozca al cliente), debe seguir adquiriendo conocimiento, debería ser más colaboradora con sus compañeros y más amable con las personas a su cargo que están aprendiendo, debe tener mayor proactividad y mejorar su actitud.
2	Buen nivel profesional, Dedicada a su trabajo, Eficiente (cumple con los objetivos y tiempos de respuesta), Responsable, Buen Juicio y Criterio, Rapidez de aprendizaje y gestión de sus actividades, Trabaja muy bien en equipo, Buena Actitud y Predisposición, sabe escuchar, analiza y comprende la información y de esta manera puede apoyar en diversas situaciones que se dan en la organización.	Podría seguir capacitándose, aprender más de negocios de la unidad, desarrollar su habilidad de relacionarse en público, podría tratar de resolver los problemas internamente antes de escalar a niveles superiores y ser más paciente.
3	Alto nivel de desempeño, Trabajadora Incansable, Organizada y Metódica en su trabajo, gran conocimiento de los productos, inteligente, responsable, cordial, brinda una atención excelente y personalizada a clientes internos y externos, muy comprometida, muy colaboradora, brinda mucho apoyo, demuestra que ama lo que hace y lo hace con altos niveles de calidad, e inspira a muchos a seguir creciendo, es capaz de transmitir de manera didáctica sus conocimientos y se asegura que los temas abarcados hayan sido comprendidos.	Debe evitar caer en un extremo estrés para no agobiarse con facilidad, debe tener un equilibrio entre el trabajo y su vida personal y no imponer a los demás su propio estilo de trabajo, debe ser menos sensible y más empática, debe adoptar una actitud positiva frente a las dificultades que se le presentan enfocándose más en las soluciones que en los problemas, debe apoyarse en otros y trabajar en equipo, debe gestionar los conflictos de mejor manera.
4	Es una persona con la que se puede trabajar, por su gran capacidad profesional, Orientación al Logro, Trabajo en Equipo, Honestidad, Compromiso, Alto nivel de responsabilidad e iniciativa, efectivo trabajo en equipo, buena dirección y organización de sus actividades, capacidad para adaptarse a cualquier ámbito laboral.	Es todavía junior, por lo que aún carece de criterios que permitan analizar bien las alternativas de solución o el entendimiento del problema para la toma de decisiones. Debe adquirir más experiencia y auto educarse en algunos temas útiles para su gestión, por ejemplo debería mejorar su ortografía y redacción, debe a trabajar mejor su estilo de trabajo bajo presión, ya que al no manejarlo bien contagia su estrés e incómoda al equipo, además en algunas ocasiones suele imponer su forma de trabajo sin considerar la opinión de los demás.
5	Buen conocimiento de herramientas Web, cordial, cumple con las actividades aunque no en los tiempos asignados ni con los mejores resultados, tiene buena actitud y es auto suficiente.	Poco responsable con su trabajo, ya que hay demoras en los proyectos a él asignados, también lo catalogan como serio, introvertido, que no suele conversar mucho, que prefiere trabajar solo y no da la apertura para que la gente le pida ayuda. Por lo que debería tratar de interactuar más con el equipo, mostrarse más confiable y abierto para brindar apoyo, investigar más a profundidad los temas que aún no domina, adquirir más experiencia y conocimiento técnico, asumir proyectos más demandantes que le ayuden a desarrollar sus capacidades profesionales.
6	Buen profesional que cuenta con el conocimiento y experiencia en los negocios que maneja, lo cual permite que sus compañeros puedan aprender al trabajar con él, Leal, comprometido, responsable, con una actitud positiva ante el trabajo, mantiene el buen ánimo y es sincero y directo al momento de expresarse, tiene un buen manejo de sus clientes internos y externos. Debe seguir fortaleciendo su conocimiento profesional.	Le falta orden, organización e iniciativa para cumplir con sus actividades. Debe mejorar el trato hacia los demás y ser más empático al momento de enseñar a las personas nuevas y no hacerlas sentir que no tienen la capacidad de aprender sino por el contrario escuchar sus criterios y respetarlos. También debe brindar retroalimentación de aquellos temas que ha delegado a su equipo. Debe mejorar su Liderazgo y Trabajo en Equipo, debe trabajar en mejorar su comunicación y sus tiempos de respuesta.
7	Tiene el deseo de que sus compañeros aprendan, es leal, comprometida, muy profesional, proactiva, íntegra, responsable, es sumamente organizada en su trabajo, su experiencia le permite gestionar bien a los clientes complejos.	Ser más amigable, colaboradora y empática con los demás, debe trabajar en mejorar su Liderazgo y Trabajo en Equipo, debe brindar apoyo y retroalimentación de las tareas asignadas a su equipo, debe ser más flexible para encontrar mejores soluciones con los clientes, debe mostrar los beneficios que traen a la empresa sus aportes y debería conocer otra clase de negocios para ampliar sus conocimientos.
8	Buena actitud, con orientación de servicio, proactiva, muy colaboradora y es de gran apoyo al equipo, es muy organizada en su trabajo, responsable, confiable y	Le falta interactuar e involucrarse más, mejorar su comunicación y capacitarse para fortalecer sus conocimientos y así salir de su zona de confort.

	se enfoca en su trabajo y en el logro de sus objetivos con muy buenos resultados.	
9	Alto nivel de compromiso con la organización, amable, trabaja muy bien en equipo brindando apoyo a sus compañeros, ordenada, eficaz para la toma de decisiones, honesta, auto suficiente, auto didacta, orientada al logro, posee una excelencia laboral, decidida e impetuosa en el trabajo, se destaca por su capacidad de observar detalles e inclusive aquello que puede pasar desapercibido.	Debe mejorar sus conocimientos y su criterio en la parte fiduciaria, contable, temas de tesorería, ya que son temas que no domina al cien por ciento y no centrarse en un solo tema, debería ampliar el campo de aplicación e interpretación de sus conocimientos, debe controlar mejor la negociación en proyectos, también debería tener más empatía e involucramiento en la parte operativa de sus compañeros ya que a veces por su desconocimiento no les brinda el apoyo y entra en necesidad, debe controlar mejor sus emociones y no debe delegar aquello que le corresponde realizar a ella misma.
10	Muy comprometida con sus labores y el trabajo que realiza es excelente, el trato con sus compañeros es siempre es con respeto y tolerancia, comprometida y responsable, amable, colaboradora, excelente profesional y ser humano, actitudes de compañerismo y predisposición para ayudar y guiar a una persona que lo necesite, comprender de manera integral el proceso a su cargo y sabe delegar responsabilidades al equipo, lo cual incentiva el crecimiento de las demás personas.	Necesita potenciar aún más su desarrollo profesional y conocer más del área en la que trabaja, debe mejorar su comunicación para que pueda expresar de mejor manera lo que quiere transmitir, debe trabajar más en equipo y tener iniciativa para solventar errores y generar valor a su departamento y a la organización
11	Trabajadora, Responsable, Cumple con lo que se ha comprometido, Honrada, Genera confianza, Minuciosa, Organizada, brinda apoyo incondicional a su equipo, es una buena compañera,	Proyectar mayor seguridad y carácter, tomar decisiones oportunas, desarrollar su pensamiento analítico, la carga de trabajo a veces le impide colaborar más.
12	Buena profesional, aporta al equipo gracias a su experiencia, participativa, colaboradora, ordenada y brinda retroalimentación cuando asigna ciertas tareas.	Debe ser más empática con los demás, demostrar sus aportes en beneficio de la organización y mejorar las prioridades en los procesos.
13	Tiene voluntad de ayudar y tiene el conocimiento para desempeñarse bien, responsable, amable y respetuosa, tiene una gran disposición de colaboración con sus compañeros de trabajo, es paciente y tranquila, lo cual contribuye a un ambiente laboral ameno. Retiene bien la información que obtiene y la transmite de manera clara también.	Debe organizar mejor su trabajo, sin dejar temas pendientes, o atrasados, se le suele enfatizar dar atención oportuna a requerimientos de clientes externos e internos, le hacen falta ciertas cualidades que le permitirán trabajar de manera eficiente, le falta bastantes aspectos para liderar y tiene muchas distracciones al realizar sus actividades, debe concentrarse y dedicarse más, celeridad para poder resolver algún problema que se le presente, le cuesta un poco ponerse al ritmo del equipo y colaborar o comprender jerarquías, por lo cual a veces toma órdenes o hace caso a lo que le dice una persona quien no es su jefe directo y esto puede generarle problemas, el no querer generar conflictos le genera problemas, ya que no expresa aquello con lo que no se siente bien, o cómoda, debe estar consciente de que su trabajo es sensible y cualquier error puede afectar al cliente y provocar reprocesos para la asesora comercial, estar más dispuesta a aprender más.
14	Gran conocimiento técnico, manejo de herramientas informáticas (Excel, PowerBI), análisis de bases de datos útiles para el giro del negocio, colaborador, minucioso, estratégico en la presentación de la información.	Debe mejorar su actitud, comunicación con pares y clientes internos, trabajar en equipo e integrarse con los miembros del área, persona con un carácter un poco difícil de tratar, en algunos de los casos muestra apatía para realizar ciertos temas, debe mejorar su predisposición y mostrar mayor interés y compromiso.
15	Tiene mucha capacidad y potencial para seguir desarrollándose, empática, cordial, respetuosa, comprometida, con una actitud positiva, conoce el trabajo que debe hacer y lo desempeña muy bien, muy dinámica y objetiva, muy inteligente, responsable, capaz de trabajar a presión como ha estado acostumbrada, tiene visión del futuro, es una persona preparada y con ganas de seguir creciendo profesionalmente.	Ha manifestado que su posición actual no es de su total agrado ya que su formación universitaria es diferente, debe mejorar su actitud hacia sus tareas y requiere mayor madurez para saber lo quiere y así orientar mejor sus acciones, debe aprender a escuchar y seguir las instrucciones entregadas, debe tener mayor predisposición y mejorar su capacidad de solucionar problemas, debe controlar su carácter fuerte, sus emociones y sus palabras para no caer en discusiones innecesarias y causar conflictos interpersonales, mayor compromiso para cumplir con jornadas extendidas a fin de cumplir con las metas y objetivos planteados, trabajar más en equipo.

16	Excelente profesional y compañera de trabajo, responsable, cumple con su trabajo, tiene buena aptitud para aprender, buen criterio para las actividades que desempeña, es objetiva en el desarrollo de su trabajo, le gusta trabajar en equipo, muy proactiva, actitud positiva, enfocada, solidaria, trabaja en equipo, maneja muy bien su tiempo, buen trabajo a presión, responsable y comprometida	No se evidencia esfuerzo de querer manejar negocios más complicados, le falta iniciativa, pedir asumir más riesgos, más responsabilidad, debe mejorar tiempos de respuesta, recibir mayor capacitación, dar valor agregado al área y al equipo, salir de la zona de confort, fomentar el compañerismo, mejorar la relación y comunicación con el cliente externo y poner mayor atención a detalles en el manejo de negocios.
17	Experiencia en el manejo de sus funciones y conocimiento del negocio fiduciaria, buena profesional, responsable, disposición para colaborar, responsable, comprometida, confiable, con orientación al logro, buena actitud para involucrarse en los cambios de la empresa,	No debe asumir méritos del equipo como propios, al momento de existir algún problema no se recibe el apoyo esperado por parte de ella, mejorar la comunicación y estar más pendiente de su equipo, apoyarlo más activamente, mejorar la asignación de prioridades, lograr una mejor distribución de tareas, escuchar las recomendaciones de terceros, manejar la agenda en coordinación de terceros, debe responder los requerimientos y las llamadas, correos y mensajes.
18	Excelente conocimiento técnico, planificación, comunicación interpersonal, es ordenado, es prolijo, proactivo, tiene pensamiento crítico, calidad de trabajo al detalle siendo exigente en todo lo que realiza, siempre buscando la perfección, es autodidacta y también se preocupa en capacitarse invirtiendo tiempo y recursos para adquirir conocimientos que podría aplicar en diferentes proyectos de diversa índole. Sus conocimientos también pueden aportar al área de tecnología, carismático y con quien se puede entablar conversaciones de cualquier tema.	No genera un buen ambiente de trabajo, debe mejorar su actitud y tener cuidado de cómo trata a ciertas personas y en general debe mejorar la manera de interactuar con las personas de la organización, cambiar su manera de pedir las cosas, tener más paciencia, autocontrol, desarrollar su inteligencia emocional, más flexibilidad en manejo de su equipo. Al siempre buscar la perfección y prolijidad en todas las actividades se encontrará con personas y proveedores que no puedan dar el 100% esto por diferentes motivos internos o externos al proyecto o tarea asignada, generando inconformidad y posibles discrepancias. Debe fomentar la competencia de actitud de servicio y encontrar una mejor forma de combatir la inconformidad con el fin de solucionar problemas.
19	Espíritu de Trabajo en Equipo y Compañerismo, buena actitud, tiene deseos de aprender, es colaborativa, sus conocimientos son relevantes, tiene mucho potencial para aprender cosas nuevas, actitud positiva, interés por aprender, capta las ideas muy rápido, tiene un buen grado de responsabilidad	Debe tener una participación voluntaria para resolver problemas, o proponer mejoras, ya que siempre su participación hasta ahora ha sido designada, mejorar la comunicación y tiempos de entrega de información, administrar tareas de acuerdo con prioridades básicamente que sea más participativa, mayor conocimiento y desarrollo más profundo de problemas analizados, capacitarse en otras áreas de la compañía para que pueda expandir su conocimiento
20	Muy profesional en cuanto a lo laboral, buen líder y comprometido con los indicadores de la unidad, persona eficiente, comunicativa, sabe negociar, que conoce los procesos, que potencia a sus colaboradores y los invita siempre a crecer.	Su trato hacia el personal muchas veces no es el correcto, es un poco complicado al momento de entender algún problema y no ayuda como a veces se requiere, debería entender un poco más el problema y juntos buscar la solución, de carácter estricto, lo cual puede ser ofensivo además de la poca flexibilidad hacia su equipo de trabajo, debería ser una persona que escuche a su equipo de trabajo, conocer más al personal, y tener formas de comunicar y expresar lo que se requiere, entendimiento a detalle la capacidad de su equipo, ser más paciente, comprensivo, mejorar actitudes hacia su equipo de trabajo, estar un poco más pendiente de los gestores.
21	Excelente profesional, amable con sus compañeros, conocimiento y experiencia en administración fiduciaria, bastante prolijo en su trabajo y su experiencia le ayuda a manejar clientes difíciles, colaborador, buena actitud, liderazgo, le encanta la innovación y el desarrollo de proyectos.	No se renueva, no se cuestiona y no realiza cambios que beneficien a la empresa, solo trata de quedar bien y aparentar en temas puntuales y no va más allá, debe conocer más a la organización, mejorar su trabajo en equipo y trabajo bajo presión, conocer más a fondo su desempeño, debe realizar cambios enfáticos que beneficien a la empresa, debe tener mayor dedicación a sus actividades laborales, mayor atención a los requerimientos de los demás, mejorar el enfoque de resultados a obtener y plantearse más retos.
22	Empático, Trabajador, Responsable, Actitud positiva en el trabajo en equipo y trabajo bajo presión, gran persona además de ser un gran profesional, con mucha experiencia y gran conocimiento, se aprende mucho de él y siempre esta presto a ayudar, enseñar y despejar cualquier duda o requerimiento que surja, es muy ameno trabajar con él, toma las decisiones con	Su disposición para ayudar, o colaborar con otras áreas es a menudo baja y esto puede generar un mal ambiente laboral o animosidad entre áreas. A menudo de encasilla mucho en "sus" obligaciones como integrante de su área y no se fija mucho en aquellas veces en que otras personas necesitan su ayuda, esforzarse cada día para superar sus límites y seguir con la misma actitud positiva y optimista sin descuidar de sus

	responsabilidad, es bueno en lo que hace, conoce mucho sobre su campo y genera los resultados que se esperan de él, lidia bien con las equivocaciones y no se enoja o pierde la paciencia fácilmente, enfocada, constante, dedicada, le gusta compartir conocimientos	valores y principios, se le debe preparar para ser una línea de supervisión, una mayor iniciativa y proactividad en algunos casos, darse a conocer más, participar más, ser más activo, ser más paciente.
23	Cuidadoso y responsable al realizar su trabajo, es comprometido y colaborador, trabajador, responsable, meticuloso en el trabajo, está comprometido con el trabajo, tiene interés de aprender, hace las cosas bien sin tener que estar en constante supervisión, muy buena actitud para aprender y sabe colaborar como equipo, proactiva y con iniciativa organizado y demuestra interés en resolver problemas y predisposición para aprender,	Ser un poco más ANALÍTICO, más interacción con los clientes tanto externos como internos, aprender un poco más los procesos en el área nueva que se encuentra, hacer las cosas razonando y analizando el porqué del proceso, adquirir mayor experiencia y conocimiento, tomar decisiones, generar mayor valor agregado, ir más allá y empoderarse de los temas.
24	Excelente criterio, es responsable y tiene excelente actitud, responsable, seria, muy concentrada en trabajo, es diligente en su trabajo, responsable y quiere seguir adquiriendo experiencia y desarrollándose,	Compartir un poco más la forma o metodología de trabajo a sus pares de Quito, conocer y aprender las diferentes formas de hacer un mismo trabajo, mejorar un poco su carácter y manejar sus emociones, adquirir mayor experiencia en el manejo de equipos de trabajo, capacitarse en otro tipo de negocio.
25	Muy colaborador aunque tenga mucho trabajo a su cargo, domina el tema de desarrollo y las aplicaciones que maneja la empresa, tiene un buen conocimiento técnico, sabe organizar prioridades, posee un buen liderazgo, da un excelente soporte a toda su área, es responsable, con iniciativa, analítico, empoderado y positivo, es una persona que enseña mucho y apoya cuando se le necesita, su conocimiento es bastante amplio por lo que es un gran soporte en cualquier tema laboral, profesional y personal.	Debe mejorar en varios aspectos profesionales y personales, demostrar su capacidad, debe expresarse de mejor manera y ser más cordial y respetuoso con sus compañeros, debe ser más organizado y validar sus prioridades, debe realizar un análisis más profundo de los problemas que se presentan, tiende a desconcentrar a los demás cuando habla muy alto.
26	Gran ética en su trabajo, excelente trabajo en equipo, muy analítica, una excelente profesional y una gran amiga, ayuda a los demás en base a su experiencia y siempre busca soluciones a los distintos problemas que se presentan, es una persona que realiza su trabajo de una forma responsable, comprometida y es una persona que trabaja en equipo y sabe colaborar. Es una persona comprometida con el trabajo, es responsable y tiene don de líder al ayudar a enseñar a las personas en los procesos, tiene buen criterio para cualquier tipo de consulta y conoce de temas contables, responsable, confiable, muy trabajadora, con un alto grado de trabajo en equipo, responsable, buena compañera, inteligente, capaz, ayuda a todos, ha demostrado ser una persona responsable en sus actividades y conocimientos, es una persona que siempre tiene la predisposición de ayudar aclarando cualquier duda que se tenga, es muy generosa y se preocupa por como uno esta con sus actividades, es la a jefa que todos necesitan,	Debe controlar el estrés, debe ser más minuciosa, ser cuidadosa al momento de transmitir información que requiera un nivel de detalle.
27	Conoce mucho del negocio, es apoyo y transmite conocimiento, es muy responsable y profesional, presta ayuda a los demás, posee principios y valores, tiene un buen liderazgo,	Debe delegar más el trabajo, manejar mejor el estrés, uso de la tecnología para mejorar su eficiencia, capacitarse en temas tecnológicos y temas operativos y saber cada vez más del negocio,
28	Está en un proceso de aprendizaje, todas las tareas asignadas las cumple, es un colaborador bastante efectivo, es raro oír que ha tenido algún conflicto, o que haya cometido algún error importante, está siempre presto para ayudar y para explicar aquello que no esté del todo entendido y tiene un gran sentido del humor, . tiene una muy buena predisposición para el trabajo en equipo y cumple muy bien con su trabajo, es una persona muy sociable y da un buen trato a los demás.	Requiere la generación de ideas para la mejora de procesos, a veces se ve inmerso en chismes laborales acerca de algunos colaboradores y esto le podría generar problemas a futuro, le falta aún bastante para asumir roles de liderazgo y debe ser más extrovertido, es responsable, requiere más empoderamiento de la posición para que pueda desarrollarse, debe generar ideas que permitan evolucionar en el cambio de procesos y que permita entregar mejores resultados, debe distanciarse o dividir mejor el tema laboral vs el tema amistoso y así no contribuya, o participe de chismes, o discusiones no del todo fundamentadas acerca de sus compañeros de trabajo, debe prestar mayor atención a los

		detalles de los trabajos realizados, debe actuar más ágilmente e interactuar más con todos.
29	Es un buen compañero de trabajo, siempre está dispuesto a colaborar a los demás, buen trabajador, comprometido, busca oportunidades de crecimiento, le falta desarrollar algunas competencias importantes, es un profesional que tiene muy presente y bastante desarrollado el trabajo en equipo, muy abierta para trabajar, siempre está dispuesto a ayudar al personal, posee actitudes que motivan al compañerismo como también la predisposición para ayudar a cada persona que lo requiera.	Cambia de humor constantemente y es muy desordenado debería tener mayor orden en sus actividades, y sobre todo expresar lo que siente en el momento y no tomar malas actitudes hacia los demás, desarrollar su capacidad de análisis y organización, debe distinguir los procesos importantes de los urgentes, no dejar de dar respuesta a los clientes, ser un poco más responsable de las actividades asignadas, su falta de orden y organización hace que no pueda dar el apoyo y ayuda requerida, mejorar la comunicación, lo cual se está evidenciando y es de felicitar.
30	Proactiva, ha sabido trabajar a distancia sin línea de supervisión, buena trabajadora, cumple con sus metas y objetivos en el área, bastante efectiva en su puesto, de carácter bien definido y una personalidad bastante agradable, ha demostrado habilidad para sola abrir una nueva cartera en Ambato y mantener a los clientes antiguos, tiene don de gente, espíritu de servicio, buena actitud y muchos conocimientos, es muy activa, responsable, inteligente, tiene un gran potencial como asesora, enfocada en sus metas mensuales, es eficiente, dispuesta a enseñar y colaborar cuando se la necesita.	Su personalidad suele ganarle a la diplomacia en el trabajo y cuando las personas que la asisten cometen errores, no tiene paciencia ni fino para exponer su malestar. Suele tomarse atribuciones que no son parte de su puesto de trabajo, lo cual le genera problemas y es un poco desorganizada en la forma en la que transmite su información debe tener mayor acompañamiento y proveer de base de datos de la región Tungurahua, Cotapaxi y Chimbarazo, le falta tener más conocimiento en temas operativos debe tener más paciencia con sus colaboradores, que reconozca sus equivocaciones como suyas y no las atribuya a otras personas y que mejore su organización en general, debe actuar en forma independiente, desarrollar la competencia de resolución de problemas con mayor agilidad y sin depender de otros, debe ser más ordenada, ya que también al dar servicio a los clientes tiene que tener un orden de lo que hace falta y no, ya que ella es la conexión directa con el cliente, mejor manejo en los temas álgidos o inconvenientes que se presentan en el trabajo.
31	Es una trabajadora muy responsable y proactiva, muy inteligente, comprometida, conocedora de su rama de trabajo, justa, le gusta ayudar, muy comprometida, conocimiento de su trabajo y predisposición a trabajar en equipo, buena actitud, su desempeño es muy bueno, excelente profesional, eficiente, proactiva, tiene excelente actitud.	Debe mejorar su trato con todos o que controle un poco más sus expresiones, ya que es una persona muy directa, tiene experiencia en el trato al cliente, debe mejorar en el manejo del personal a su cargo, debe controlar sus emociones y temperamento, procurar disminuir errores en la revisión de los documentos, debe desarrollar habilidades blandas de exposición y comunicación.
32	Logra trabajar en conjunto sobre cualquier requerimiento, es una persona muy comprensiva y profesional, busca soluciones a los problemas y dificultades que se presenten, persona responsable, eficiente, que desarrolla sus habilidades de manera adecuada, profesional que aprende rápido, abierta para cualquier tema, se puede trabajar con ella, excelente profesional en el trabajo realizado.	Debe tener más comunicación con el personal, conocer un poco más sobre el giro de los negocios que están a su cargo, para que de esta manera no se generen procesos en la operatividad, ser un poco más organizada, desarrollar más el trabajo en equipo de trabajo ante el cliente interno y externo, conocer un poco más de lo que se realiza en el área de trabajo, le falta un poco de ayuda en temas donde podrían revisarlo y solventarlo directamente, saber trabajar en equipo y ser apoyo de las personas que necesitan su ayuda, debe dar atención al personal que requiere su ayuda, le falta la capacidad de resolución a problemas generales.
33	Persona responsable, con iniciativa, con ganas de aprender, una excelente profesional y compañera, responsable, cumple con las actividades encomendadas, es trabajadora, trabaja bajo presión, trabaja en equipo, es confiable el trabajo que realiza, es una persona colaborativa y creativa, trabaja en equipo, sabe escuchar opiniones, colaborativa, buena líder, se puede trabajar con ella, capaz de adaptarse a cualquier ambiente de trabajo y sobre todo tiene la capacidad de enfrentar nuevos retos.	Requiere de supervisión, autocontrol (carácter), ver solución para todos, ser más empática, ayudar un poco a las personas que se sienten confundidas en sus puestos de trabajo, al momento de realizar su trabajo analizar un poco más en cómo afecta sus actividades a las otras personas, debe aprender a como expresarse, y defender su punto de vista, fortalecer conocimientos y pensamiento analítico, tener más paciencia, compartir su conocimientos a los demás o las persona que requieran, ser más tolerante.

34	Trabaja bien en equipo, buena para manejar la presión, proactiva, responsable, flexible, leal respetuosa, comprometida.	Desarrollar la toma de decisiones, manejo de clientes, profundizar en las posibles implicaciones en la relación comercial y mejorar las relaciones interpersonales.
35	Es una persona muy profesional, se preocupa mucho por su personal a cargo, y de toda los requerimientos que se mantengan, trabaja en equipo, enseña habilidades para ganar experiencia, es un buen líder, debe desarrollar varias competencias, es una persona que a su corta edad tiene mucho conocimiento y sabe cómo actuar en momentos de alta presión, es abierto para cualquier sugerencia o problema, excelente colaborador, un líder de equipo el cual comprende las responsabilidades que puede tener cada integrante que forma parte de su equipo de trabajo, posee actitudes que enriquecen el área en el cual está trabajando con actitudes y propósitos de mejora, no obstante tiene el liderazgo y carácter marcado cuando es necesario; valora a su equipo de trabajo, sabe escuchar las necesidades de su personal, ser humano con buenos valores y como mucha experiencia.	Poner atención en cuanto a la carga laboral de su personal, ser más organizado, debe dar respuesta a los clientes, ser más eficiente, seguir preparándose en este mundo tan cambiante, trabajar un poco más en la comprensión a su persona, poner más atención en los gestores.
36	Ha tenido una importante evolución en el ámbito de manejo de activos, es una persona cuya percepción de negocio está atada a un análisis estrictamente numérico, tiene una excelente predisposición para ayudar y ser un apoyo en el desarrollo de nuevos proyectos, responsable, organizado, su actuar genera confianza, analítico, es excelente persona y profesional, muy inteligente y con gran carisma, es una persona tranquila y siempre da apertura al diálogo es, muy perspicaz y de mente brillante, ha crecido mucho en su desarrollo profesional, es muy considerado dentro de la organización por los resultados de su gestión y su conocimiento técnico, es responsable, comprometido y con deseos de crecer, buena actitud, conocimiento, proactividad, conocimiento y trabajo en equipo.	Entender más al cliente desde un enfoque más humano, compartir más sus inquietudes y formas de ver el negocio, transmitir las buenas ideas, analizar en global a la empresa y sus necesidades, trabajar en su carácter un poco tímido, tratar de interrelacionarse e interactuar más, adquirir más experiencia y exposición con los clientes. e
37	Muy buen conocimiento del negocio, buen trato hacia sus compañeros de trabajo, respeto del conocimiento de sus colegas, organizado, enfocado a los objetivos, y muy responsable, altamente capacitado y con un buen criterio a la hora de realizar y estructurar su trabajo, muy entusiasta, conoce muchos temas, es emprendedor, responsable, coherente, de buenas ideas, proactivo, interés en tareas asignadas, buen criterio, profesional muy comprometido y proactivo, se ha involucrado muy bien en el grupo demostrando profundidad en los conceptos y muy buenas habilidades blandas, excelente profesional que genera mucho valor en lo que hace, buena actitud y buen trato hacia los demás, apertura para trabajar en equipo.	Mejorar tiempos de entrega, más experiencia, mayor conocimiento específico del negocio, mayor conocimiento y experiencia en el giro del negocio o industria, mayor conocimiento específico del negocio, mayor experiencia y conocimiento en nuestra industria.
38	Excelente profesional, puntual, ordenado, muy responsable, espíritu de servicio, muy respetuoso e íntegro, trabaja con su equipo, que le gusta buscar soluciones, tiene amplia experiencia en negocios fiduciarios, confiable, se involucra en los proyectos asignados, buen liderazgo y apoyo al equipo, se involucra con los trabajadores a tal forma que entiende el proceso por ende comprende el trabajo. Ninguno, Jorge Cornejo es un excelente profesional, puntual ordenado y prolijo.	Es un jefe más que un líder, a veces es muy autoritario, debería apoyar los procesos operativos, debe trabajar más en equipo, le falta iniciativa en el manejo del negocio, debe conocer de cerca su desempeño, ser más flexible, capacitarse en lo tecnológico para explotar al máximo las herramientas y ser más eficiente, manejo del estrés, cambiar su forma de pensar y hacer que las cosas pasen.

39

Es una persona metódica, con un entendimiento muy profundo del negocio y de las personas con las que trabaja, tiene el interés de cambiar el modus operandi de los colaboradores y de la empresa, su enfoque está en la cultura, porque entiende que de la cultura depende el futuro de la empresa y su evolución en el mercado, es una persona positiva y apasionada por lo que hace, su rol en los próximos años, definirá el futuro de nuestra empresa, posee un alto nivel de conocimiento, responsable, dan de gente, apertura para recibir nuevas ideas innovadoras, enfocado y orientado al logro, analítico y práctico, con excelente criterio, oprimir con gran iniciativa, inteligente que sabe llegar a la gente y se involucra con cada área para mejorar su toma de decisiones, excelente profesional, con un amplio conocimiento en el área que se desempeña. Adicionalmente de tener un buen criterio y pensamiento muy objetivos sentados en fuertes bases técnicas. Es una persona preparada, sabe orientar, es cauto, conciliador, exigente, prudente, organizado, emprendedor, cálido, muy metido en la tarea, brindando apoyo todo el tiempo a sus colaboradores, ha demostrado por más de 8 años su compromiso con el trabajo y responsabilidades asignadas. Siempre está buscando crecer y desarrollarse. El proceso de transición que terminamos este año, con su ascenso reveló nuevamente estas características, en el tiempo que está formalmente a cargo de la Gerencia General, ha demostrado liderazgo y conocimiento para asumir esta responsabilidad con profesionalismo, se destaca por escuchar a la gente y generar confianza. Todo lo que dice y hace impacta en cada personas de la empresa, es un ejemplo.

Ser menos intenso en los seguimientos, conocer más a profundidad las particularidades de los negocios, debe cuidar cada palabra ya que puede ser mal interpretado, debería reunirse más a menudo con más grupos.

#### **4.1.4. Inteligencia Emocional**

##### ***4.1.4.1. Estilos Bajo Presión***

De acuerdo a la evaluación de 360 grados por frecuencia de reacción en condiciones de estrés o tensión, los resultados se interpretan de la siguiente manera:

###### ***4.1.4.1.1. Irritable***

Temperamental, pierde la paciencia con rapidez, difícil de satisfacer, emocionalmente volátil, de ánimo voluble.

El 18% de los participantes, es decir, 7 personas reaccionan de manera irritable bajo presión, el 51% de los participantes, es decir, 20 personas manifiestan este estilo de reacción solo ocasionalmente y el 31%, es decir, 12 personas no presentan este tipo de reacción. **(Anexo.10)**

###### ***4.1.4.1.2. Dependiente***

Servicial y preocupado por ser aceptado por los demás, especialmente por las figuras de autoridad a quienes demuestra su deseo de atender y servir.

EL 36% de los participantes, es decir, 14 personas reaccionan de manera dependiente de manera frecuente, el 46%, es decir, 18 personas lo hacen solo bajo situaciones de presión, el 15%, es decir, 6 personas solo reaccionan con este estilo de manera ocasional y el 3%, es decir, 1 persona nunca reacciona de esta manera. **(Anexo.11)**

###### ***4.1.4.1.3. Perfeccionista***

Meticuloso, planificado, perfeccionista, enfatizan las reglas y les molesta que éstas no sean cumplidas al pie de la letra, a veces detallistas en temas sin importancia.

El 5%, es decir, 2 personas tienen este estilo predominante en su comportamiento laboral, el 18%, es decir, 7 personas reaccionan frecuentemente, el 56%, es decir, 22 personas reaccionan con este estilo cuando están sometidos a mucha presión, otro 18%, es decir 7 personas solo

presentan este estilo de manera ocasional y el 3%, es decir, 1 persona nunca reacciona con este estilo. **(Anexo.12)**

#### *4.1.4.1.4. Desconfiado*

Desconfiado, cínico, sensible a la crítica, enfocado en lo negativo, catastrofista.

El 5%, es decir, 2 personas reaccionan con el estilo desconfiado solo bajo situaciones de estrés, el 54%, es decir, 21 personas reaccionan con este estilo de manera ocasional y finalmente el 41%, es decir, 16 personas no reaccionan nunca bajo este estilo. **(Anexo.13)**

#### *4.1.4.1.5. Resistente*

Resistente al cambio, escéptico, evasor del riesgo, lento en actuar y en tomar decisiones.

El 13% de los participantes, es decir, 5 personas reaccionan de manera resistente a veces bajo situaciones de tensión, el 38%, es decir, 15 personas ocasionalmente reaccionan de manera resistente y el 49%, es decir, 19 personas nunca reaccionan de manera resistente. **(Anexo.14)**

#### *4.1.4.1.6. Distante*

Frio, poco comunicativo, distante, poco sensible y afectivo con los demás.

El 3%, es decir, 1 de los participantes reacciona frecuentemente de manera distante, el 13%, es decir, 5 personas reaccionan de manera distante a veces bajo mucho estrés, el 38%, es decir, 15 personas solo reaccionan de manera ocasional con un estilo distante y el 46%, es decir, 18 personas no reaccionan de manera distante. **(Anexo.15)**

#### *4.1.4.1.7. Esquivo*

Trabaja a su ritmo, parece cooperativo, pero en privado es terco, pospone lo que tiene que hacer, se resiste a colaborar y trabaja lentamente. Ofrece, pero no cumple.

El 8%, es decir, 5 personas reaccionan a veces con un estilo esquivo bajo presión, el 38%, es decir, 15 personas reaccionan ocasionalmente de manera esquivada y el 54%, es decir, 21 personas nunca reaccionan con el estilo esquivo. **(Anexo.16)**

#### *4.1.4.1.8. Inmodesto*

Arrogante, ego exagerado, con apreciaciones infladas sobre sí mismo, considera que siempre lo deben tratar con un VIP, con privilegios por ser quien es.

El 10%, es decir, 4 personas a veces reaccionan con estilo inmodesto bajo situaciones de mucha tensión, el 5%, es decir, 2 personas reaccionan ocasionalmente de manera inmodesta, pero el 85%, es decir 33 personas nunca reaccionan con este estilo. **(Anexo.17)**

#### *4.1.4.1.9. Confrontador*

Cuestionador y antagonico. Suele tener conflictos y disputas con los demás.

El 3%, es decir, 1 persona reacciona a veces bajo situaciones de mucha presión, el 43%, es decir, 17 personas reaccionan de manera ocasional con un estilo confrontador, sin embargo, el 54%, es decir, 21 personas nunca reaccionan de manera confrontadora. **(Anexo.18)**

#### *4.1.4.1.10. Exagerado*

Dramático, busca la atención de los demás, teatrero, vehemente, exagerado.

El 5%, es decir, 2 participantes reaccionan a veces de manera exagerada antes situaciones de tensión, el 10%, es decir, 4 personas reaccionar ocasionalmente bajo este estilo, pero el 85%, es decir, 33 personas nunca reaccionan con un estilo exagerado. **(Anexo.19)**

#### *4.1.4.1.11. Excéntrico*

Dramático, busca la atención de los demás, teatrero, vehemente, exagerado.

El 8%, es decir, 3 participantes reaccionan a veces con un estilo excéntrico antes situaciones de estrés, el 30%, es decir, 12 personas reaccionan ocasionalmente de manera excéntrica y el 62% es decir, 24 personas nunca reaccionan con un estilo excéntrico. (**Anexo.20**)

#### ***4.1.4.2. Índice Sociométrico Número de Elecciones Valorizadas (Sp Valorizado)***

A través del Test Sociométrico podemos obtener el índice de elecciones valorizada (SpVal) que nos indica el número de elecciones, pero también el orden de preferencia, de lo que podemos deducir la presencia, impacto e influencia social de cada participante.

Al aplicarlo podemos ver que 5 participantes, es decir, el 13% tienen un impacto social alto, 12 de los participantes, es decir, el 31% tienen un impacto social medio y 22 de los participantes, es decir el 56% tienen un impacto social bajo. (**Anexo.21**)

## **4.2. Resultados Individuales**

Se prepararon informes individuales para la revisión preliminar del Gerente General y posteriormente para comunicarlo a cada uno en una reunión personalizada:

### **4.2.1. Objetivo:**

Brindar una retroalimentación individual a los participantes de los resultados obtenidos en las diversas evaluaciones aplicadas dentro de este programa, con el fin de construir conjuntamente un plan de desarrollo personal y profesional. Para este efecto se utilizará la metodología GROW.

Es fundamental el interés y compromiso activo del colaborador. Para avanzar con el plan diseñado, es necesario establecer un cronograma para medir avances periódicamente buscando asegurar que se alcancen las metas trazadas.

#### **4.2.2. Metodología Grow:**

Se convocó a una reunión vía zoom a cada uno de los participantes por separado para establecer una sesión de coaching de desempeño con la metodología GROW, la misma que se la adaptó para poder darles una retroalimentación significativa:

##### ***4.2.2.1. Goal O Meta:***

¿La reunión se inició con la pregunta de cuál es su objetivo o meta dentro de la organización?

##### ***4.2.2.2. Reality O Situación Actual:***

En base a su respuesta y enmarcándole como una ayuda para lograr su meta se procedió a entregar los resultados individuales en cada uno de los factores medidos a través de las 6 herramientas aplicadas.

##### ***4.2.2.3. Options O Alternativas***

De acuerdo a los resultados obtenidos en las 6 evaluaciones se le preguntó qué opciones o alternativas propondría para trabajar en las áreas de mejora identificadas.

##### ***4.2.2.4. Will O Plan De Acción:***

Finalmente se instó a tomar acciones concretas en cuanto a sus áreas de mejora identificadas apoyándose en aquellas fortalezas que también fueron comunicadas, sin embargo, para la parte final se acordó enviarle el documento presentado para que lo revise con detenimiento y un formato sugerido para establecer su plan de acción que al cabo de una semana deberá enviar a Talento Humano quien hará el seguimiento respectivo. **(Anexo. 22)**

#### **4.2.3. Ejemplo Informe Individual:**

Para este informe también se utilizó la semaforización para que los participantes puedan identificar rápidamente sus fortalezas y áreas de mejora:

#### **4.2.3.1. Puntaje Factor G: 23**

Tiene la habilidad recopilar la información y analizarla para aprender, buscar el apoyo y la retroalimentación otros para tomar decisiones, la experiencia te permitirá ir adquiriendo mayor habilidad y velocidad.

#### **4.2.3.2. Competencias De Alto Potencial:**

**PLANIFICACIÓN (4):** Prioriza los temas que tienen que ver con la naturaleza de su cargo y la misión de la organización

**ARGUMENTACIÓN (4.5):** Las razones de priorización son lógicas, coherentes y bien fundamentadas.

**LIDERAZGO (2.5):** El equipo no reconoce sus planteamientos y los ve muy lejos de sus propias motivaciones.

**IMPACTO E INFLUENCIA (2):** Intenta producir un impacto, pero no lleva ninguna acción que produzca el resultado deseado.

**DIRECCIÓN DE PERSONAS (3):** Da instrucciones claras y establece límites de comportamiento y se niega a aceptar peticiones no razonables.

**SEGURIDAD (3):** Se muestra en general seguro. En ciertas ocasiones mostró un poco menos de seguridad.

**AUTOCONTROL (3):** En general mantiene la calma. En ciertos momentos se lo notó un poco molesto ante la situación presentada.

#### **POSICIONAMIENTO DEL DESEMPEÑO POR MEJORAR (29):**

El posicionamiento de tu desempeño debe mejorar y lo puede hacer impulsándose en las fortalezas detectadas y trabajando en las áreas de mejora:

**FORTALEZAS:** Tiene voluntad de ayudar y tiene el conocimiento para desempeñarse bien, responsable, amable y respetuosa, tiene una gran disposición de colaboración con sus compañeros de trabajo, es paciente y tranquila, lo cual contribuye a un ambiente laboral ameno. Retiene bien la información que obtiene y la transmite de manera clara también.

**ÁREAS DE MEJORA:** Debe organizar mejor su trabajo, sin dejar temas pendientes, o atrasados, se le suele enfatizar dar atención oportuna a requerimientos de clientes externos e internos, le hacen falta ciertas cualidades que le permitirán trabajar de manera eficiente, le falta algunos aspectos para fortalecer su liderazgo y tiene muchas distracciones al realizar sus actividades, debe concentrarse y dedicarse más, debe dar más celeridad para poder resolver los problemas que se le presentan, le cuesta un poco ponerse al ritmo del equipo y colaborar o comprender jerarquías, por lo cual a veces toma órdenes o hace caso a lo que le dice una persona quien no es su jefe directo y esto puede generarle problemas, el no querer generar conflictos le genera problemas, ya que no confronta o expresa aquello con lo que no se siente bien o le incómoda, debe estar consciente de que su trabajo es sensible y cualquier error puede afectar al cliente y provocar procesos para la asesora comercial, estar más dispuesta a aprender más.

#### ***4.2.3.3. Estilos Bajo Presión:***

**DEPENDIENTE: ESTILO FRECUENTE** Servicial y preocupado por ser aceptado por los demás, especialmente por las figuras de autoridad a quienes demuestra su deseo de atender y servir.

**PERFECCIONISTA: ESTILO FRECUENTE** Meticuloso, planificado, perfeccionista, enfatizan las reglas y les molesta que éstas no sean cumplidas al pie de la letra, a veces detallistas en temas sin importancia.

**DESCONFIADO: ESTILO OCASIONAL** Desconfiado, cínico, sensible a la crítica, enfocado en lo negativo, catastrofista.

**CONFRONTADOR: ESTILO OCASIONAL** Cuestionador y antagónico. Suele tener conflictos y disputas con los demás.

**IRRITABLE: ESTILO OCASIONAL** Temperamental, pierde la paciencia con rapidez, difícil de satisfacer, emocionalmente volátil, de ánimo voluble.

**RESISTENTE: ESTILO AUSENTE** Resistente al cambio, escéptico, evasor del riesgo, lento en actuar y en tomar decisiones.

**ESQUIVO: ESTILO AUSENTE** Trabaja a su ritmo, parece cooperativo, pero en privado es terco, pospone lo que tiene que hacer, se resiste a colaborar y trabaja lentamente. Ofrece, pero no cumple.

**INMODESTO: ESTILO AUSENTE** Arrogante, ego exagerado, con apreciaciones infladas sobre sí mismo, considera que siempre lo deben tratar con un VIP, con privilegios por ser quien es.

**EXAGERADO: ESTILO AUSENTE** Dramático, busca la atención de los demás, teatrero, vehemente, exagerado.

**EXCÉNTRICO: ESTILO AUSENTE** Creativo, pero con ideas y actuaciones excéntricas o raras, peculiar y extravagante.

**DISTANTE: ESTILO AUSENTE Frio** Poco comunicativo, distante, poco sensible y afectivo con los demás.

#### **4.2.4. Impacto Social Medio (17):**

Tu forma de interrelación social a nivel laboral, hace que las personas de tu círculo de confianza se sientan a gusto trabajando contigo, logrando así un Impacto Social Positivo con

ellos sin embargo es importante que trate de interrelacionarse con los demás grupos humanos de la organización.

## CAPITULO V

### MARCO CONCLUSIVO

#### 5.1. Conclusiones

En base al análisis de los resultados obtenidos en todos los factores evaluados y sus correlaciones se ha podido evidenciar que si bien es cierto el Test Sociométrico aporta con datos interesantes al Programa de Identificación de Altos Potenciales, su alta correlación tanto con el Test Wonderlic como con la Evaluación de 360 grados PPS hace que se considere como una alternativa no utilizar el Test Sociométrico, por la resistencia que genera responder las preguntas de este test dentro de un ámbito empresarial, sobre todo porque no es anónimo y lo ven como una posible amenaza que podría traerle repercusiones futuras.

Lamentablemente el Test Sociométrico no puede ser anónimo, ya que se requiere del nombre del evaluador para poder elaborar la sociomatríz, los evaluadores buscan respuestas políticamente aceptables dentro de la organización y mencionan que tienen la capacidad y la apertura para trabajar con cualquier persona, en especial la segunda pregunta causa bastante resistencia, es aquellas que solicita el nombre de personas con las que prefieres no trabajar, el Test Sociométrico ha sido más utilizado en el ámbito académico y se puede entender ya que los estudiantes se sienten libres de responder ese tipo de preguntas ya que su rendimiento académico no será afectado por sus relaciones interpersonales, sin embargo para los colaboradores de una organización les resulta incómodo y amenazador al percibirlo como un riesgo de ser considerados como personas problemáticas y con dificultades interpersonales, más aún dentro del proceso de evaluación, en el cual buscan mostrar sus fortalezas y cualidades. A través del Test Sociométrico podemos identificar qué personas son las más elegidas o rechazadas, inclusive

nos permite ver si hay reciprocidad positiva o negativa o si hay sentimientos opuestos, sin embargo, no nos da la información del porqué de sus respuestas.

Por otro lado, vemos que la Evaluación de 360 grados Performance Promoter Score PPS es anónima y sus preguntas están diseñadas de tal forma que causan aceptación y permiten obtener mucha información de varios aspectos del evaluado, dándonos mayor claridad sobre las fortalezas y las áreas de mejora de los participantes. También el PPS nos da una calificación de posicionamiento de desempeño que está dado por la probabilidad para recomendar al evaluado, pero en este caso si podemos comprender las razones, ya que con las dos últimas preguntas recolectamos mucha información, inclusive con esa información entendemos el resultado de algunas de las herramientas aplicadas, inclusive la del Test Sociométrico al comprender el porqué del número de elecciones y rechazos de ciertas personas.

Se puede comprender la alta correlación entre PPS y el Test Sociométrico, ya que aquellas personas con las que alguien prefiere o escogería para trabajar serán las mismas que recomendaría a un amigo o colega, sin embargo la diferencia radicaría en que en un programa de Identificación de Altos Potenciales me asignan a las personas que debo evaluar con la herramienta PPS y en el Test Sociométrico me dan la libertad de colocar a cualquier persona de la organización, esa sería una ventaja que el Test Sociométrico tendría sobre la evaluación PPS.

No obstante pese a las dificultades que presento la aplicación del Test Sociométrico, los datos recolectados nos dieron un gran aporte ya que se pudo medir por separado el Impacto Social, fue una herramienta complementaria para poder analizar a los participantes no solo desde un punto de vista técnico, de capacidad o de desarrollo de competencias blandas, en este análisis se pudo transmitir a la Alta Gerencia y a los participantes la importancia de la inteligencia emocional, por un lado conociendo y controlando las emociones así como la importancia que

tienen las relaciones interpersonales al momento de trabajar como un solo equipo, se pudo clarificar que personas con alta capacidad e inclusive con sólidas competencias comportamentales no son capaces de dar los resultados deseados por su falta de control emocional y su aislamiento social, se le dio la relevancia debida a la capacidad de establecer relaciones sociales saludables más allá de la afinidad con ciertas personas sino con el propósito de lograr que los procesos organizacionales fluyan sin barreras, se pudo evidenciar que el rechazo de ciertas personas se debía a actitudes y reacciones emocionales que no solo afectaban al clima laboral sino también a la captación y retención de clientes, finalmente se enfatizó que el propósito de contar con Altos Potenciales identificados no era que brillen y se desempeñen solos sino que serán los encargados de construir equipos de alto rendimiento que es la verdadera clave del éxito organizacional y para esto requieren la aceptación de los miembros de la organización y su facilidad para inspirar, impactar y motivarlos a la consecución de los objetivos organizacionales.

## **5.2. Recomendaciones**

Para un programa de Identificación de Altos Potenciales, se recomienda utilizar herramientas anónimas, ya que de esta manera los evaluadores se sienten libres de expresar tanto las fortalezas como las áreas de mejora de los evaluados sin sentir ningún tipo de compromiso, también es importante la heteroevaluación, ya que a mayor número de evaluadores se baja la subjetividad y eso también hace que los evaluadores tengan la tranquilidad de que su calificación no será determinante sino que se aportará al criterio global de otras personas. Desde esa perspectiva el Test Sociométrico no cumple con dichas condiciones ya que para poder tabular los resultados se requiere el nombre de la persona que contesta las cuatro preguntas, esto hace que las personas se sientan expuestas al colocar sobre todo los nombres de las personas con las que

prefiere no trabajar. En la presente investigación el apoyo de la Gerencia General fue de vital importancia ya que brindo la confianza a los colaboradores de que las respuestas serían tratadas con la confidencialidad del caso y que no se buscaba perjudicar a nadie sino que tenía como objetivo conocer la dinámica social de la organización, esto hizo que los participantes tuvieran mayor apertura para contestar, sin embargo el mismo Gerente General al revisar las herramientas propuestas para el Programa de Identificación de Altos Potenciales tuvo resistencia de utilizar el Test Sociométrico en primera instancia porque no era anónimo y también por el tipo de preguntas que incluía.

Por otro lado, la tabulación de los resultados de Test Sociométrico sin ser compleja requiere tiempo y mucha minuciosidad, ya que no son valores que se pueden calcular, sino que incluye una clasificación de datos extensa, en donde se deben ir relacionando con nombres las personas a las que se eligen y rechazan en una tabla de doble entrada, a partir de lo cual ya se pueden ir calculando los índices.

El índice más valioso para el Programa de Identificación de Altos Potenciales fue el número de selección valorizadas (SPVal) ya que por un lado indica el número de personas que prefieren trabajar con él o ella, pero también le da un valor diferenciador por el orden en el que fue elegido, es así que las personas con valores altos son aquellos que tienen presencia, impacto e influencia social.

Con estos antecedentes para Programas de Identificación de Altos Potenciales no se recomienda el uso de Test Sociométrico como tal, sin embargo, a fin de no perder estos datos sociométricos importantes y de alguna manera identificar a las personas con trato social gratificante, se puede elaborar un cuestionario anónimo con las mismas preguntas del Test Sociométrico o que solo presente preguntas positivas:

- 1- ¿Con qué personas preferiría trabajar?
- 2- ¿A qué personas le contaría un problema o situación personal?
- 3- ¿Con qué persona preferiría realizar una actividad fuera de la oficina?, lo que también nos ayudaría a identificar las personas que tienen impacto e influencia social, quienes profundizan las relaciones sociales y quienes tienen carisma o son populares.

Ventajosamente en esta investigación se evidenció el gran aporte del uso de la Evaluación de 360 grados Performance Promoter Score (PPS) para un Programa de Identificación de Altos Potenciales, siempre y cuando se los aplique con las siguientes condiciones: que la evaluación sea anónima, que se garantice informes globales y la confidencialidad de los datos a través de una cláusula al inicio del cuestionario, cada participante debe contar como mínimo con 7 evaluadores, es decir, a más de su jefe, compañeros, subordinados, clientes internos, también otras personas con las que tiene relación laboral en equipos multidisciplinarios o comités y finalmente al momento de brindar la retroalimentación redactar las fortalezas y áreas de mejora con un lenguaje empresarial y cuidando la integridad psicológica de los participantes.

En la presente investigación se destacaron varias ventajas al utilizar PPS, en primera instancia a pesar de ser una herramienta nueva de evaluación desempeño tiene el respaldo de ser una herramienta probada en el marketing, por lo que el cálculo e inclusive los estándares de referencia para la interpretación de los resultados son tomados de la herramienta de Marketing Net Promoter Score (NPS), es una herramienta simple, que consta de 3 preguntas sencillas por lo que es de fácil aplicación y tabulación, la segunda y tercera pregunta son muy reveladoras ya que están diseñadas de tal forma que hace que el evaluador responda de manera espontánea como si estuviera hablando con su amigo o colega más que dar una información a Recursos Humanos, es

una herramienta completa ya que nos brinda información cuantitativa y cualitativa, muy importante para este tipo de programas, ya que a través de su primera pregunta nos da un puntaje que nos permite establecer un ranking de posicionamiento del desempeño y así poder ir discriminando e identificando a los Altos Potenciales y por otro lado a través de la segunda y tercera pregunta nos da mucha información para comprender mejor el puntaje obtenido no solo en esta herramienta sino también de otras herramientas aplicadas dentro del programa, también es una herramienta adaptable a cualquier empresa y a cualquier nivel, estas mismas preguntas se aplican para altos funcionarios o para personal operativo, también sirve para evaluar a individuos o también a grupos o áreas de la organización y finalmente los resultados obtenidos son de fácil comprensión tanto para el Gestor de Recursos Humanos como para la Alta Gerencia y sobre todo para los participantes del Programa que reciben retroalimentación concreta para trabajar en sus áreas de mejora.

Si bien es cierto el Test Sociométrico no es recomendado para Programas de Identificación de Altos Potenciales, sin embargo podría ser utilizado dentro de la organización con otros fines, por ejemplo dentro de un área específica con el objetivo mejorar el clima laboral o al formar un equipo de trabajo para asegurar su consolidación y garantizar el éxito del proyecto o meta fijada, en tales casos previamente se deberá solicitar el compromiso de sus miembros para contestar todas las preguntas, de esta manera se podrá identificar ciertas diferencias interpersonales en un sentido o recíprocas, identificar líderes informales, entender la dinámica del grupo y el contraste entre grupos formales e informales, información valiosa para realizar las intervenciones necesarias.

## Bibliografía

- Aguinis, H., & Burgi-Tian, J. (01 de 09 de 2020). *Measuring performance during crises and beyond: The Performance Promoter Score*. Obtenido de <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.09.01>
- Alberca, J. M. (30 de 10 de 2017). *Modelo para influir en la ejecución de la estrategia organizacional a través de la alineación y gestión estratégica del talento humano*. Obtenido de Dehesa Repositorio Institucional Universidad de Extremadura: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es>
- Alonso, S., Cáceres, M. P., & Hinojo, M. A. (2010). LA CONVIVENCIA ESCOLAR Y EL CONOCIMIENTO DE UN GRUPO MEDIANTE LA SOCIOMETRÍA: ENTRENAMIENTO EN HABILIDADES SOCIALES{\*}. *REICE*, Volúmen 8, Num 1.
- Alvarado, K. (29 de Julio de 2016). *La salud mental y el bienestar de las personas*. Obtenido de <http://udep.edu.pe/hoy/2016/la-salud-mental-y-el-bienestar-de-las-personas/>
- Apaza, L., & Quispe, E. (2017). Capacidad Intelectual y su Influencia en la Satisfacción Laboral en una Empresa Privada del Sector Retail. Arequipa, Perú.
- Arruga, A. (1987). *Introducción al Test Sociométrico*. Barcelona: Herder.
- Bacete, F. J. (2014). La identificación de los alumnos rechazados. Comparación de métodos sociométricos de nominaciones bidimensionales. *Journal for Study of Education and Development*, 437-451.
- Barrios, F. (s.f.). *Eustrés y distrés*. Recuperado el 17 de Julio de 2018, de <http://www.larelajacion.com/larelajacion/07eustres.php>
- Bennett, N., & Lemoine, J. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard Business Review*, 27.
- Bermúdez, A. (2010). La Gestión de Recursos Humanos en el Desarrollo de Equipo de Equipos de Alto Rendimiento como Ventaja Competitiva. Universidad Militar Nueva Granada.
- Bezanilla, J. M. (2011). *Sociometría: un método de investigación psicosocial*. México DF: PEI Editorial.
- Cavero, L. P. (2016). "MEJORA DE IDENTIFICACIÓN DE PERSONAS CON ALTO POTENCIAL Y ALTO DESEMPEÑO DE UNA EMPRESA MINERA". Obtenido de <http://hdl.handle.net/11354/1814>

Cecilia Cavero Palomino, J. C. (2016). “MEJORA DE IDENTIFICACIÓN DE PERSONAS CON ALTO POTENCIAL Y ALTO DESEMPEÑO DE UNA EMPRESA MINERA”.

Corbin, J. A. (s.f). *Los 12 estilos de aprendizaje: ¿en qué se basa cada uno?* Recuperado el 16 de Febrero de 2018, de <http://normasapa.com/citar-referenciar-contenido-sin-fecha-apa/>

Cubeiro, J. C. (2018). Hi-pos: Retos y mitos de la Gestión de Altos Potenciales . *VUCA Talent*, 22-24.

de la Espriella, A. (14 de Septiembre de 2015). *La importancia de la salud ocupacional en las organizaciones*.

Recuperado el 8 de Marzo de 2018, de <http://blog.acsendo.com/la-importancia-de-la-salud-ocupacional-en-las-organizaciones/>

Díaz Díaz, Y. (2018). Programa de Coaching Empresarial basado en el Modelo GROW para Mejorar el Desempeño Laboral en la Piladora Nuevo Horizonte . Chiclayo, Perú.

Dueñas, A. (2012). Buenas Prácticas de Recursos Humanos: Propuesta de un Manual de Herramientas para retener los Altos Poetenciales en las Organizaciones de la ciudad de Quito . Quito, Ecuador.

Educrea. (s.f). *Estilos y Metodologías de Aprendizaje*. Recuperado el 16 de Febrero de 2018, de <https://educra.cl/estilos-y-metodologias-de-aprendizaje/>

Empresa Eléctrica Quito. (Septiembre de 2007). *Intranet de la EEQ*. Obtenido de <https://www.eeq.com.ec:8443/transparencia/lotaip-2018>

Empresa Eléctrica Quito. (2015). *EEQ*. Recuperado el 14 de Febrero de 2018, de <https://www.eeq.com.ec:8443/documents/10180/282520/Plan+Estrat%C3%A9gico+EEQ+2014+-+2023/22c2131a-da00-4316-8ac6-7394198a8343>

Empresa Eléctrica Quito. (2015). *Intranet de la Empresa Eléctrica Quito*. Recuperado el 7 de Febrero de 2018, de <https://www.eeq.com.ec:8443/transparencia/lotaip-2018>

Empresa Eléctrica Quito. (2016). *EEQ*. Recuperado el 5 de Febrero de 2018, de <https://www.eeq.com.ec:8443/nosotros/eeq-en-cifras>

- Escobar, M. (Mayo de 2005). Las Competencias Laborales ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? *Estudios Gerenciales*, 31-55.
- Ferradas, M. A. (2015). ESTUDIO CULITATIVO DE LA EMPLEABILIDAD EN UNA EMPRESA DE SEGUROS PERUANA. Lima, Perú.
- Forselledo, A. G. (2010). *Introducción a la Sociometría y sus Aplicaciones*. Montevideo : UNESU .
- Fuchs Ángeles, R. M. (1 de 12 de 2010). *Measurement of human potential in organizations*. Obtenido de Journal of Business, Universidad Del Pacífico (Lima, Peru), 2(2), 116-129.: [journalofbusiness.up.edu.pe](http://journalofbusiness.up.edu.pe)
- Fuchs, R. M. (1 de 12 de 2010). *Measurement of human potential in organizations*. Obtenido de Journal of Business, Universidad Del Pacífico (Lima, Peru), 2(2), 116-129.: [journalofbusiness.up.edu.pe](http://journalofbusiness.up.edu.pe)
- Gamboa Revilla, J., & Christopher, H. L. (2017). Propuesta de Implementación de una Plataforma Informática para Mejorar los Procesos de Plan de Sucesión de Talentos de la Empresa Netafim Perú. Trujillo , Perú.
- Goleman, D. (1998). *La Práctica de la Inteligencia Emocional*. Barcelona: Editorial Kairós.
- Grupo Sura. (2018). *Nuestra Compañía*. Obtenido de <https://www.gruposura.com/nuestra-compania/>
- Guerri, M. (s.f). *Qué es la Psicología y sus principales enfoques*. Recuperado el 3 de Marzo de 2018, de <https://www.psicoactiva.com/blog/la-psicologia-principales-enfoques/>
- Helguera, F. (s.f). *Formación Directivos*. Recuperado el 8 de Marzo de 2018, de <http://www.formaciondirectivos.com/blog/burnout-en-la-empresa/>
- Hogan, R. (Noviembre de 2016). *AWAIR*. Obtenido de <http://www.awair.eu/es/soluciones/hogan/>
- Huberman, S. (9 de Septiembre de 2010). *Capacitación: ¿Gasto o inversión? ....* Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/capacitacion-inversion-o-gasto/>
- Jaya, A. C. (2016). *Caracterización del Alto Potencial y Estrategias para su Desarrollo dentro de las Organizaciones*. Obtenido de <http://repositorio.ute.edu.ec/handle/123456789/17587>
- Jiménez, A. B. (Mayo de 2010). La Gestión de Recursos Humanos en el Desarrollo de Equipos de Ato Rendimiento como Ventaja Competitiva. Bogotá.

- Lievens, F. (2007). Tests de Juicio Situacional: introducción y revisión de la investigación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 93-110.
- López, C. (20 de Noviembre de 2001). *Planes y programas de bienestar para los empleados*. Recuperado el 17 de Julio de 2018, de <https://www.gestiopolis.com/planes-programas-bienestar-empleados/>
- McKelvie, S. (1989). The Wonderlic Personnel Test: Reliability and Validity in Academic Setting. . *Psychological Reports*, 161-162.
- Ministerio del Trabajo. (2018). *Seguridad y Salud en el Trabajo*. Recuperado el 17 de Julio de 2018, de <http://www.trabajo.gob.ec/seguridad-y-salud-en-el-trabajo/>
- Moreno, B., & Báez, C. (Noviembre de 2010). *Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas*. Recuperado el 8 de Marzo de 2018, de <http://comisionnacional.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/PUBLICACIONES%20PROFESIONALES/factores%20riesgos%20psico.pdf>
- Ochoa, C. (16 de Abril de 2015). *Muestreo probabilístico: muestreo estratificado*. Obtenido de <https://www.netquest.com/blog/es/blog/es/muestreo-probabilistico-muestreo-estratificado>
- Onmeda, R. (23 de Agosto de 2016). *Onmeda.es*. Recuperado el 8 de Marzo de 2018, de [http://www.onmeda.es/enfermedades/sindrome\\_burnout-definicion-1528-2.html](http://www.onmeda.es/enfermedades/sindrome_burnout-definicion-1528-2.html)
- Pacheco, A., & Tenorio, M. (2015). *Aplicación de un plan de pausas activas en la jornada laboral del personal administrativo y trabajadores del área de salud no. 1 Pumapungo de la coordinación zonal 6 del Ministerio de Salud Pública en la provincia del Azuay en el año 2014*. Cuenca: Universidad Politécnica Salesiana sede Cuenca.
- Patiño, M. (27 de Octubre de 2016). *Gestión*. Recuperado el 8 de Marzo de 2018, de <http://gestion.pe/empleo-management/burnout-empresas-pueden-perder-hasta-seis-meses-productividad-trabajador-estresado-2173324>
- Pavón, A. C. (2016). *CARACTERIZACIÓN DEL TALENTO DE ALTO POTENCIAL Y*.

- Prevalia, S.L.U. (2013). *Riesgos Ergonómicos y Medidas Preventivas en las Empresas Lideradas por Jóvenes Empresarios*. Recuperado el 6 de Marzo de 2018, de [http://www.ajemadrid.es/wp-content/uploads/aje\\_ergonomicos.pdf](http://www.ajemadrid.es/wp-content/uploads/aje_ergonomicos.pdf)
- Quintero, T. (28 de Julio de 2003). *El Comportamiento Organizacional*. Recuperado el 15 de Febrero de 2018, de <https://www.gestiopolis.com/el-comportamiento-organizacional/>
- Recalde, D. D. (Agosto de 2015). LA MOTIVACIÓN DE LOS COLABORADORES Y SU INCIDENCIA EN EL.
- Recalde, D. D. (2015). *La Motivación de los Colaboradores y su Incidencia en el Talento de Alto Potencial*.  
Obtenido de <http://repositorio.ute.edu.ec/handle/123456789/17544>
- Reyero, D. (Julio de 2014). *Cómo diferenciar a los verdaderos Altos Potenciales*. Barcelona, España .
- Riera, W. (25 de Julio de 2017). Quito, Pichincha, Ecuador.
- Rivera, B. A. (Agosto de 2016). "ESTUDIO SOCIOMÉTRICO DE LA EMPRESA COMERCIAL SUPERMERCADOS OK, 2015".
- Rodriguez, A., & Morera, D. (2001). *El Sociograma Estudio de las relaciones informales de la organización*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Saavedra, J. M. (30 de 10 de 2017). *Modelo para influir en la ejecución de la estrategia organizacional a través de la alineación y gestión estratégica del talento humano*. Obtenido de Dehesa Repositorio Institucional Universidad de Extamadura: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es>
- Sanhueza, T., Rojas, S., & Nuñez, M. (30 de Marzo de 2017). *Metodologías Activo-Participativa*.
- Santiesteban, C. (8 de Octubre de 2013). *Pausas Activas*. Recuperado el 3 de Julio de 2018, de <https://prezi.com/zh7nt6dovjva/pausas-activas/>
- Suárez, B. (2016). Empleabilidad: análisis del concepto. *Revista de Investigación en Educación*, 67-84.
- Toapanta, V. (2015). *Diseño de un programa de concientización de pausas activas para el personal de QBE seguros colonial bajo un enfoque psicológico*. Quito, Pichincha, Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Torres, S., & Martínez, M. (2014). *Activa tu pausa activa*. Arquidiócesis de Cali. Cali: UNASE.

Universidad Internacional de Valencia. (3 de Agosto de 2015). *Estrategias de enseñanza en formación básica para adulto*. Recuperado el 2 de Marzo de 2018, de <https://www.universidadviu.es/estrategias-de-ensenanza-en-formacion-basica-para-adultos/>

Universidad Internacional de Valencia. (21 de Marzo de 2018). *Definición y beneficios del aprendizaje experiencial*. Obtenido de <https://www.universidadviu.com/definicion-y-beneficios-del-aprendizaje-experiencial/>

Valencia, F. (Enero de 2016). *Repositorio Digital PUCE*. Obtenido de Implementación de pausas activas para disminuir el dolor en el síndrome cervical del personal administrativo de “Pronaca” meses de septiembre a octubre del 2015.: <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/10953>

Vásquez, C. V. (Septiembre de 2015). *Inteligencia emocional: Antecedentes y relación con la empleabilidad*.

Yturalde , E. (s.f.). *Andragogía... Educación del ser humano en la etapa adulta*. Recuperado el 16 de Julio de 2018, de <http://www.yturalde.com/andragogia.htm>

## ANEXOS

## Anexo 1. Calificación de Competencias

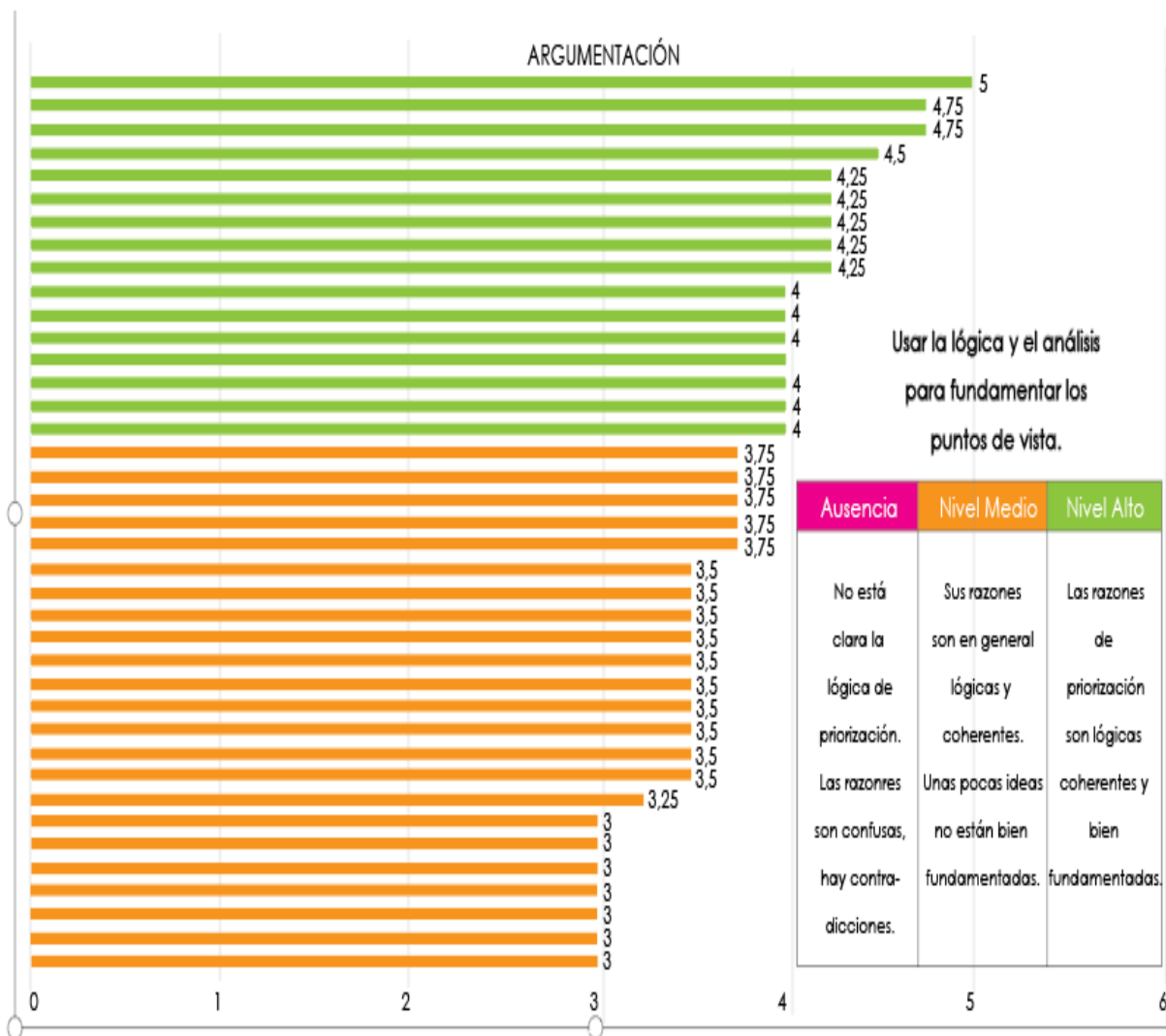
Dimensiones	COMPORTAMIENTOS	PUNTAJE
<p>1. Planificación a corto plazo</p> <p><i>Priorizar sobre la base de criterios claros y relevantes</i></p>	<p><b>PLANIFICÓ EN FUNCIÓN DE LA MISIÓN DEL CARGO Y DE LA COMPAÑÍA</b></p>	5
<p>2. Argumentación</p> <p><i>Usar la lógica y el análisis para fundamentar los puntos de vista</i></p>	<p>PRIORIZA EL ARO DE LA OPERACIÓN POR SER EL DIRECTOR DE PRODUCCION Y LE DIO IMPORTANCIA A LA PREPRACIÓN PARA PARTICIPAR EN LA REUNÓN,</p> <p>VIO UNA OPORTUNIDAD DEL PREMIO PARA COMPENSAR A SU HIJA</p>	5
<p>3. Seguridad personal (autoeficacia)</p> <p><i>Mostrar confianza en las propias capacidades en situaciones de presión</i></p>	<p>SEGURO DE SU PLANIFICACIÓN Y SUS ARGUMENTOS.</p>	5
<p>4. Autocontrol</p> <p><i>Mantener la calma, especialmente en momentos de presión</i></p>	<p>AL PRINCIPIO UN POCO NERVIOSO PERO LA SOLVENCIA DE SUS ARGUMENTOS LE IBA DANDO SEGURIDAD.</p>	4.5

Dimensiones	COMPORTAMIENTOS	PUNTAJE
<p>1. Liderazgo</p> <p>Logra en las personas el deseo de cumplir los objetivos y metas establecidas</p>	<p>DESIGNA LAS RESPONSABILIDADES CON UNA CLARA EXPLICACIÓN , ABRE EL DIÁGOLO, MIRA SOLUCIONES EN CONJUNTO "PODEMOS VERLO JUNTOS"</p>	5
<p>2. Argumentación</p> <p><i>Usar la lógica y el análisis para fundamentar los puntos de vista</i></p>	<p>BRINDÓ SOLUCIONES BIEN CONCRETAS.</p>	5
<p>3. Seguridad personal (autoeficacia)</p> <p><i>Mostrar confianza en las propias capacidades en situaciones de presión</i></p>	<p>LOS COLABORADORES AL VERLE SEGURO SE SENTÍAN RESPALDADOS</p>	5
<p>4. Autocontrol</p> <p><i>Mantener la calma, especialmente en momentos de presión</i></p>	<p>MUY SEGURO ....NO SE ENOJA SINO QUE BUSCA LAS SOLUCIONES....</p>	5

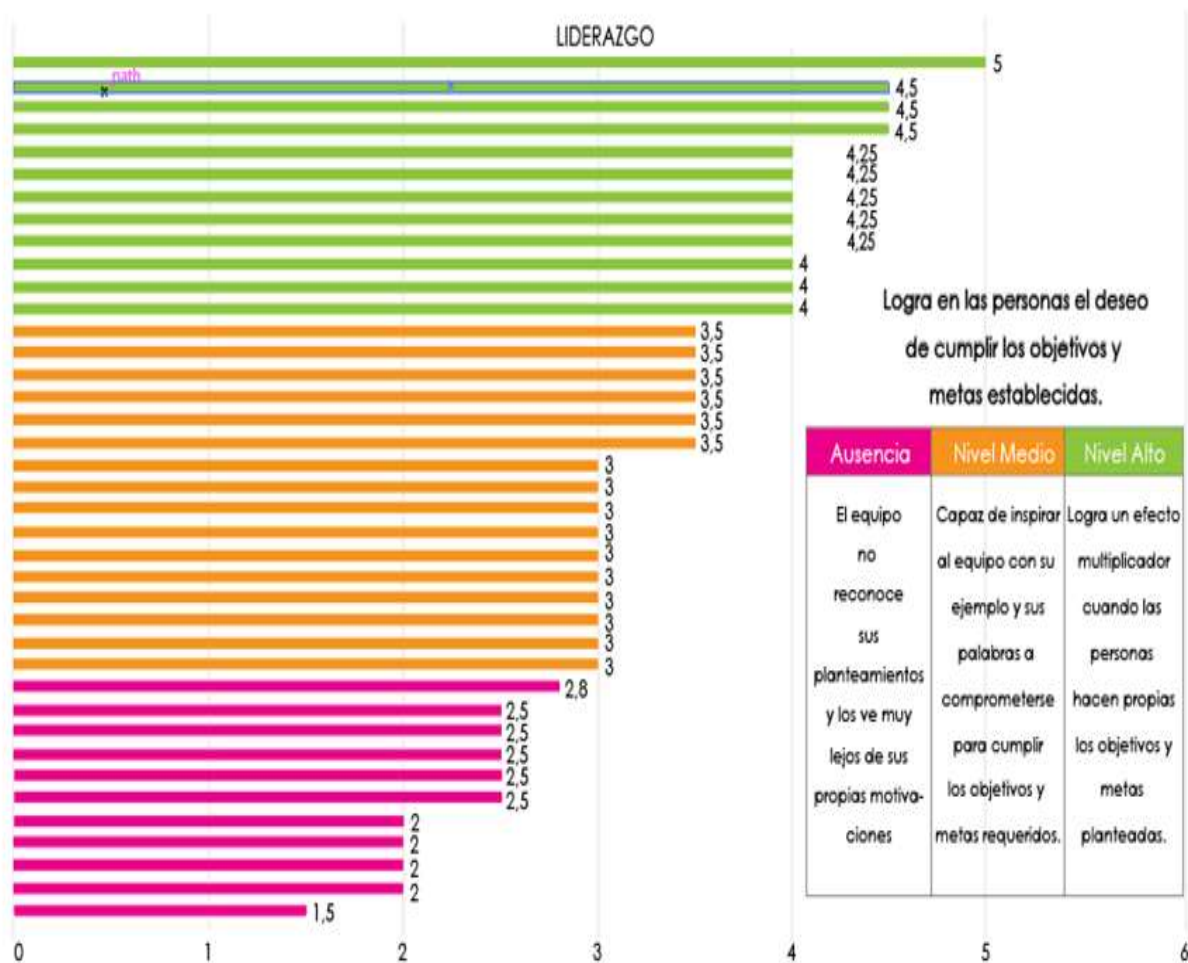
Dimensiones	COMPORTAMIENTOS	PUNTAJES
<p>1. Dirección de Personas</p> <p><i>Intención de hacer que otras personas actúen de determinada forma utilizando apropiadamente el poder personal o autoridad.</i></p>	<p>INSTRUCCIONES CLARAS, APERTURA PARA ESCUCHAR Y DECISIONES ASERTIVAS Y FIRMES</p>	5
<p>2. Impacto e Influencia</p> <p><i>Persuadir y convencer a los demás para que contribuyan a alcanzar los objetivos.</i></p>	<p>PRIMERO ESCUCHO AL COLABOR : "QUIERO SABER QUE INCONVENIENTE TIENES ES POSIBLE QUE PODAMOS AYUDARTE"</p>	5
<p>3. Seguridad personal (autoeficacia)</p> <p><i>Mostrar confianza en las propias capacidades en situaciones de presión</i></p>	<p>MOSTRÓ FIRMESA EN SUS DECISIONES</p>	5
<p>4. Autocontrol</p> <p><i>Mantener la calma, especialmente en momentos de presión</i></p>	<p>ANTE ARGUMENTOS Y PETICIONES NO MUY LÓGICAS NO PERDIÓ LA CALMA SINO QUE LE EXPLICÓ Y LE RESPONSABILIZÓ DE SUS DECISIONES .</p>	5



### Anexo 3. Argumentación

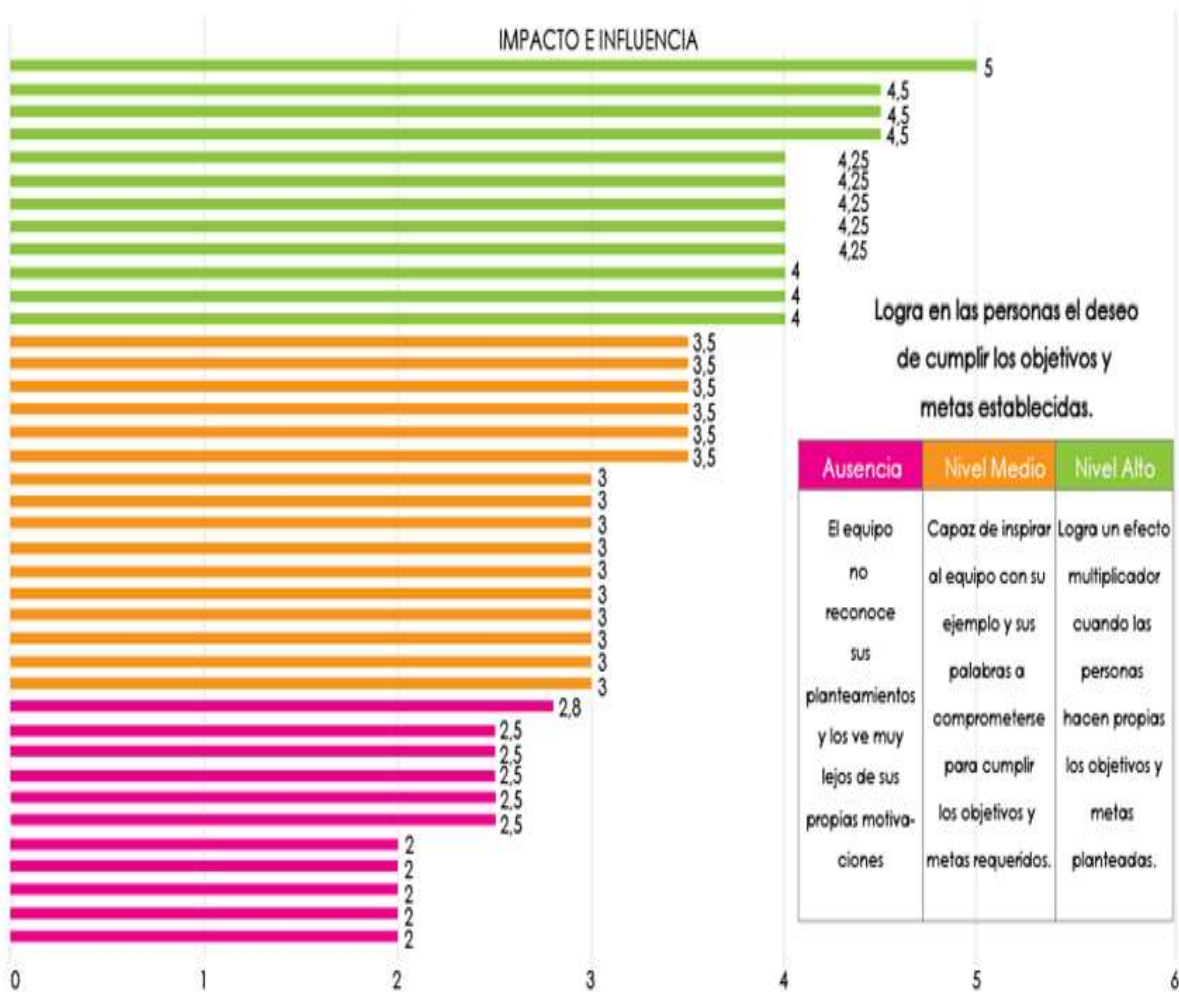


Anexo 4. Liderazgo.

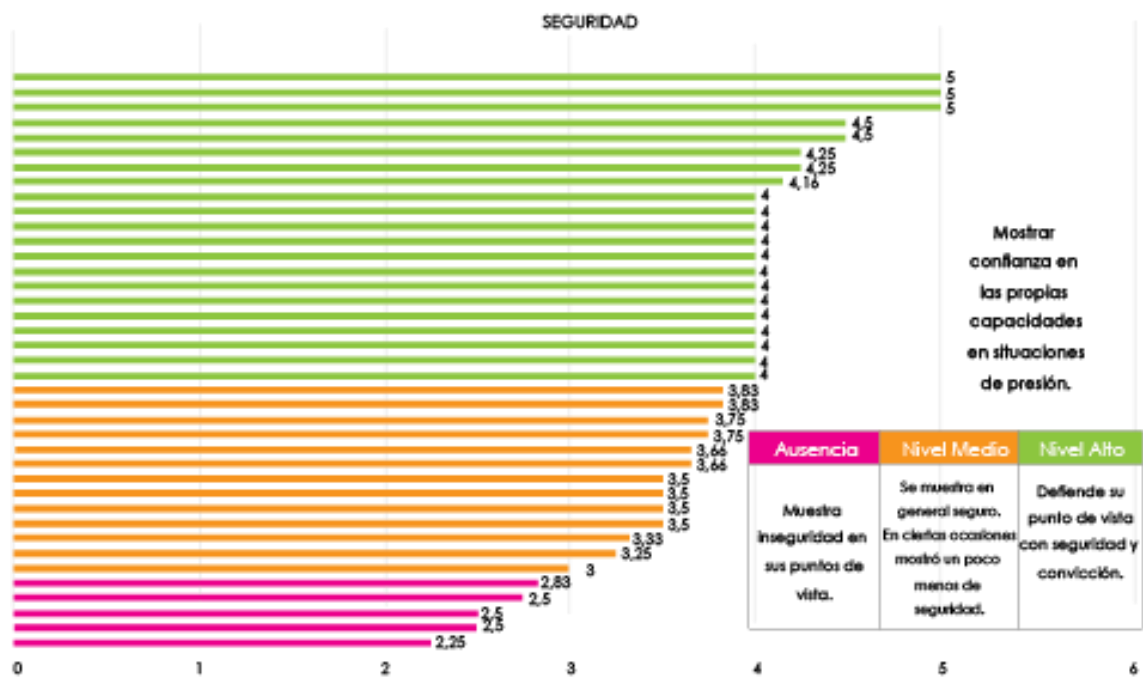




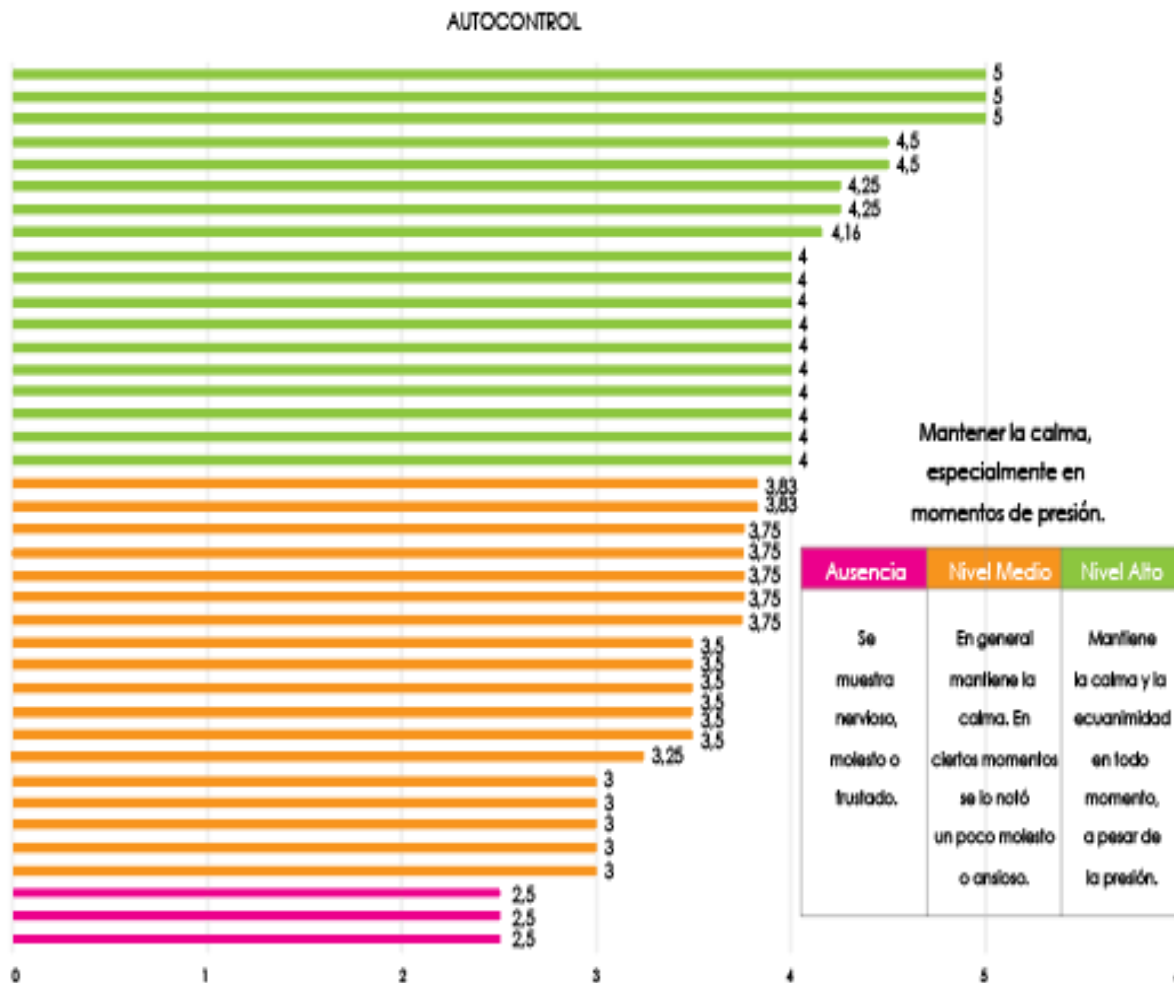
Anexo 6. Impacto e Influencia.



Anexo 7. Seguridad.



Anexo 8. Autocontrol.



## **Anexo 9. PPS Cualitativo (Segunda Y Tercera Pregunta)**

**FORTALEZAS:** Alto Nivel Profesional (buena relación con los clientes y potencial para gestionar clientes complejos), Orientación al Logro, Respetuosa, Confiable, Comprometida, Dispuesta a aprender y crecer profesionalmente aprovechando las oportunidades que la organización le ha brindado.

**ÁREAS DE MEJORA:** Gestión de Conflictos sin afectar a los demás, debe tener más Humildad, no ser tan Autoritaria, trabajar en su Liderazgo y Trabajo en Equipo, n ser Individualista (no debe caminar sola al correr riesgos o tomar decisiones, por más que conozca al cliente), debe seguir adquiriendo conocimiento, debería ser más colaboradora con sus compañeros y más amable con las personas a su cargo que están aprendiendo, debe tener mayor proactividad y mejorar su actitud.

**FORTALEZAS:** Buen nivel profesional, Dedicada a su trabajo, Eficiente (cumple con los objetivos y tiempos de respuesta), Responsable, Buen Juicio y Criterio, Rapidez de aprendizaje y gestión de sus actividades, Trabaja muy bien en equipo, Buena Actitud y Predisposición, sabe escuchar, analiza y comprende la información y de esta manera puede apoyar en diversas situaciones que se dan en la organización.

**ÁREAS DE MEJORA:** Podría seguir capacitándose, aprender más de negocios de la unidad, desarrollar su habilidad de relacionarse en público, podría tratar de resolver los problemas internamente antes de escalar a niveles superiores y ser más paciente.

**FORTALEZAS:** Alto nivel de desempeño, Trabajadora incansable, Organizada y Metódica en su trabajo, gran conocimiento de los productos, inteligente, responsable, cordial, brinda una atención excelente y personalizada a clientes internos y externos, muy comprometida, muy colaboradora, brinda mucho apoyo, demuestra que ama lo que hace y lo hace con altos niveles de calidad e inspira a muchos a seguir creciendo, es capaz de transmitir de manera didáctica sus conocimientos y se asegura que los temas abarcados hayan sido comprendidos.

**ÁREAS DE MEJORA:** Debe evitar caer en un extremo estrés para no agobiarse con facilidad, debe tener un equilibrio entre el trabajo y su vida personal y no imponer a los demás su propio estilo de trabajo, debe ser menos sensible y más empática, debe adoptar una actitud positiva frente a las dificultades que se le presentan enfocándose más en las soluciones que en los problemas, debe apoyarse en otros y trabajar en equipo, debe gestionar los conflictos de mejor manera.

#### 4

**FORTALEZAS:** Es una persona con la que se puede trabajar, por su gran capacidad profesional, Orientación al Logro, Trabajo en Equipo, Honestidad, Compromiso, Alto nivel de responsabilidad e iniciativa, efectivo trabajo en equipo, buena dirección y organización de sus actividades, capacidad para adaptarse a cualquier ámbito laboral.

**ÁREAS DE MEJORA:** Es todavía junior, por lo que aún carece de criterios que permitan analizar bien las alternativas de solución o el entendimiento del problema para la toma de decisiones. Debe adquirir más experiencia y auto educarse en algunos temas útiles para su gestión, por ejemplo, debería mejorar su ortografía y redacción, debe a trabajar mejor su estilo de trabajo bajo presión, ya que al no manejarlo bien contagia su estrés e incómoda al equipo,

además en algunas ocasiones suele imponer su forma de trabajo sin considerar la opinión de los demás

## 5

**FORTALEZAS:** Buen conocimiento de herramientas Web, cordial, cumple con las actividades, aunque no en los tiempos asignados ni con los mejores resultados, tiene buena actitud y es auto suficiente.

**ÁREAS DE MEJORA:** Poco responsable con su trabajo, ya que hay demoras en los proyectos a él asignados, también lo catalogan como serio, introvertido, que no suele conversar mucho, que prefiere trabajar solo y no da la apertura para que la gente le pida ayuda. Por lo que debería tratar de interactuar más con el equipo, mostrarse más confiable y abierto para brindar apoyo, investigar más a profundidad los temas que aún no domina, adquirir más experiencia y conocimiento técnico, asumir proyectos más demandantes que le ayuden a desarrollar sus capacidades profesionales.

## 6

**FORTALEZAS:** Buen profesional que cuenta con el conocimiento y experiencia en los negocios que maneja, lo cual permite que sus compañeros puedan aprender al trabajar con él. Leal, comprometido, responsable, con una actitud positiva ante el trabajo, mantiene el buen ánimo y es sincero y directo al momento de expresarse, tiene un buen manejo de sus clientes internos y externos.

**ÁREAS DE MEJORA:** Debe seguir fortaleciendo su conocimiento profesional. Le falta orden, organización e iniciativa para cumplir con sus actividades. Debe mejorar el trato hacia los demás y ser más empático al momento de enseñar a las personas nuevas y no hacerlas sentir que no tienen la capacidad de aprender sino por el contrario escuchar sus criterios y respetarlos.

También debe brindar retroalimentación de aquellos temas que ha delegado a su equipo. Debe mejorar su Liderazgo y Trabajo en Equipo, debe trabajar en mejorar su comunicación y sus tiempos de respuesta.

## 7

**FORTALEZAS:** Tiene el deseo de que sus compañeros aprendan, es leal, comprometida, muy profesional, proactiva, integra, responsable, es sumamente organizada en su trabajo, su experiencia le permite gestionar bien a los clientes complejos.

**ÁREAS DE MEJORA:** Ser más amigable, colaboradora y empática con los demás, debe trabajar en mejorar su Liderazgo y Trabajo en Equipo, debe brindar apoyo y retroalimentación de las tareas asignadas a su equipo, debe ser más flexible para encontrar mejores soluciones con los clientes, debe mostrar los beneficios que traen a la empresa sus aportes y debería conocer otra clase de negocios para ampliar sus conocimientos.

## 8

**FORTALEZAS:** Buena actitud, con orientación de servicio, proactiva, muy colaboradora y es de gran apoyo al equipo, es muy organizada en su trabajo, responsable, confiable y se enfoca en su trabajo y en el logro de sus objetivos con muy buenos resultados.

**ÁREAS DE MEJORA:** Le falta interactuar e involucrarse más, mejorar su comunicación y capacitarse para fortalecer sus conocimientos y así salir de su zona de confort,

## 9

**FORTALEZAS:** Alto nivel de compromiso con la organización, amable, trabaja muy bien en equipo brindado apoyo a sus compañeros, ordenada, eficaz para la toma de decisiones, honesta, auto suficiente, auto didacta, orientada al logro, posee una excelencia laboral, decidida e

impetuosa en el trabajo, se destaca por su capacidad de observar detalles e inclusive aquello que puede pasar desapercibido.

**ÁREAS DE MEJORA:** Debe mejorar sus conocimientos y su criterio en la parte fiduciaria, contable, temas de tesorería, ya que son temas que no domina al cien por ciento y no centrarse en un solo tema, debería ampliar el campo de aplicación e interpretación de sus conocimientos, debe controlar mejor la negociación en proyectos, también debería tener más empatía e involucramiento en la parte operativa de sus compañeros ya que a veces por su desconocimiento no les brinda el apoyo y entra en necesidad, debe controlar mejor sus emociones y no debe delegar aquello que le corresponde realizar a ella misma.

## 10

**FORTALEZAS:** Muy comprometida con sus labores y el trabajo que realiza es excelente, el trato con sus compañeros es siempre es con respeto y tolerancia, comprometida y responsable, amable, colaboradora, excelente profesional y ser humano, actitudes de compañerismo y predisposición para ayudar y guiar a una persona que lo necesite, comprender de manera integral el proceso a su cargo y sabe delegar responsabilidades al equipo, lo cual incentiva el crecimiento de las demás personas.

**ÁREAS DE MEJORA:** Necesita potenciar aún más su desarrollo profesional y conocer más del área en la que trabaja, debe mejorar su comunicación para que pueda expresar de mejor manera lo que quiere transmitir, debe trabajar más en equipo y tener iniciativa para solventar errores y generar valor a su departamento y a la organización

## 11

**FORTALEZAS:** Trabajadora, Responsable, Cumple con lo que se ha comprometido, honrada, Genera confianza, Minuciosa, Organizada, brinda apoyo incondicional a su equipo, es una buena compañera.

**ÁREAS DE MEJORA:** Proyectar mayor seguridad y carácter, tomar decisiones oportunas, desarrollar su pensamiento analítico, la carga de trabajo a veces le impide colaborar más.

## 12

**FORTALEZAS:** Buena profesional, aporta al equipo gracias a su experiencia, participativa, colaboradora, ordenada y brinda retroalimentación cuando asigna ciertas tareas.

**ÁREAS DE MEJORA:** Debe ser más empática con los demás, demostrar sus aportes en beneficio de la organización y mejorar las prioridades en los procesos.

## 13

**FORTALEZAS:** Tiene voluntad de ayudar y tiene el conocimiento para desempeñarse bien, responsable, amable y respetuosa, tiene una gran disposición de colaboración con sus compañeros de trabajo, es paciente y tranquila, lo cual contribuye a un ambiente laboral ameno. Retiene bien la información que obtiene y la transmite de manera clara también.

**ÁREAS DE MEJORA:** Debe organizar mejor su trabajo, sin dejar temas pendientes, o atrasados, se le suele enfatizar dar atención oportuna a requerimientos de clientes externos e internos, le hacen falta ciertas cualidades que le permitirán trabajar de manera eficiente, le falta bastantes aspectos para liderar y tiene muchas distracciones al realizar sus actividades, debe concentrarse y dedicarse más, celeridad para poder resolver algún problema que se le presente, le cuesta un poco ponerse al ritmo del equipo y colaborar o comprender jerarquías, por lo cual a veces toma órdenes o hace caso a lo que le dice una persona quien no es su jefe directo y esto

puede generarle problemas, el no querer generar conflictos le genera problemas, ya que no expresa aquello con lo que no se siente bien, o cómoda, debe estar consciente de que su trabajo es sensible y cualquier error puede afectar al cliente y provocar reprocesos para la asesora comercial, estar más dispuesta a aprender más.

#### 14

**FORTALEZAS:** Gran conocimiento técnico, manejo de herramientas informáticas (Excel, PowerPoint), análisis de bases de datos útiles para el giro del negocio, colaborador, minucioso, estratégico en la presentación de la información.

**ÁREAS DE MEJORA:** Debe mejorar su actitud, comunicación con pares y clientes internos, trabajar en equipo e integrarse con los miembros del área, persona con un carácter un poco difícil de tratar, en algunos de los casos muestra apatía para realizar ciertos temas, debe mejorar su predisposición y mostrar mayor interés y compromiso.

#### 15

**FORTALEZAS:** Tiene mucha capacidad y potencial para seguir desarrollándose, empática, cordial, respetuosa, comprometida, con una actitud positiva, conoce el trabajo que debe hacer y lo desempeña muy bien, muy dinámica y objetiva, muy inteligente, responsable, capaz de trabajar a presión como ha estado acostumbrada, tiene visión del futuro, es una persona preparada y con ganas de seguir creciendo profesionalmente.

**ÁREAS DE MEJORA:** Ha manifestado que su posición actual no es de su total agrado ya que su formación universitaria es diferente, debe mejorar su actitud hacia sus tareas y requiere mayor madurez para saber lo quiere y así orientar mejor sus acciones, debe aprender a escuchar y seguir las instrucciones entregadas, debe tener mayor predisposición y mejorar su capacidad de solucionar problemas, debe controlar su carácter fuerte, sus emociones y sus palabras para no

caer en discusiones innecesarias y causar conflictos interpersonales, mayor compromiso para cumplir con jornadas extendidas a fin de cumplir con las metas y objetivos planteados, trabajar más en equipo ,

## 16

**FORTALEZAS:** Excelente profesional y compañera de trabajo, responsable, cumple con su trabajo, tiene buena aptitud para prender, buen criterio para las actividades que desempeña, es objetiva en el desarrollo de su trabajo, le gusta trabajar en equipo, muy proactiva, actitud positiva, enfocada, solidaria, trabaja en equipo, maneja muy bien su tiempo, buen trabajo a presión, responsable y comprometida.

**ÁREAS DE MEJORA:** No se evidencia esfuerzo de querer manejar negocios más complicados, le falta iniciativa, pedir asumir más riesgos, más responsabilidad, debe mejorar tiempos de respuesta, recibir mayor capacitación, dar valor agregado al área y al equipo, salir de la zona de confort, fomentar el compañerismo, mejorar la relación y comunicación con el cliente externo y poner mayor atención a detalles en el manejo de negocios.

## 17

**FORTALEZAS:** Experiencia en el manejo de sus funciones y conocimiento del negocio fiduciario, buena profesional, responsable, disposición para colaborar, responsable, comprometida, confiable, con orientación al logro, buena actitud para involucrarse en los cambios de la empresa.

**ÁREAS DE MEJORA:** No debe asumir méritos del equipo como propios, al momento de existir algún problema no se recibe el apoyo esperado por parte de ella, mejorar la comunicación y estar más pendiente de su equipo, apoyarlo más activamente, mejorar la asignación de prioridades, lograr una mejor distribución de tareas, escuchar las recomendaciones

de terceros, manejar la agenda en coordinación de terceros, debe responder los requerimientos y las llamadas, correos y mensajes.

## 18

**FORTALEZAS:** Excelente conocimiento técnico, planificación, comunicación interpersonal, es ordenado, es prolijo, proactivo, tiene pensamiento crítico, calidad de trabajo al detalle siendo exigente en todo lo que realiza, siempre buscando la perfección, es autodidacta y también se preocupa en capacitarse invirtiendo tiempo y recursos para adquirir conocimientos que podría aplicar en diferentes proyectos de diversa índole. Sus conocimientos también pueden aportar al área de tecnología, carismático y con quien se puede entablar conversaciones de cualquier tema.

**ÁREAS DE MEJORA:** No genera un buen ambiente de trabajo, debe mejorar su actitud y tener cuidado de cómo trata a ciertas personas y en general debe mejorar la manera de interactuar con las personas de la organización, cambiar su manera de pedir las cosas, tener más paciencia, autocontrol, desarrollar su inteligencia emocional, más flexibilidad en manejo de su equipo. Al siempre buscar la perfección y prolijidad en todas las actividades se encontrará con personas y proveedores que no puedan dar el 100% esto por diferentes motivos internos o externos al proyecto o tarea asignada, generando inconformidad y posibles discrepancias. Debe fomentar la competencia de actitud de servicio y encontrar una mejor forma de combatir la inconformidad con el fin de solucionar problemas.

## 19

**FORTALEZAS:** Espíritu de Trabajo en Equipo y Compañerismo, buena actitud, tiene deseos de aprender, es colaborativa, sus conocimientos son relevantes, tiene mucho potencial

para aprender cosas nuevas, actitud positiva, interés por aprender, capta las ideas muy rápido, tiene un buen grado de responsabilidad.

**ÁREAS DE MEJORA:** Debe tener una participación voluntaria para resolver problemas, o proponer mejoras, ya que siempre su participación hasta ahora ha sido designada, mejorar la comunicación y tiempos de entrega de información, administrar tareas de acuerdo con prioridades básicamente que sea más participativa, mayor conocimiento y desarrollo más profundo de problemas analizados, capacitarse en otras áreas de la compañía para que pueda expandir su conocimiento

## 20

**FORTALEZAS:** Muy profesional en cuanto a lo laboral, buen líder y comprometido con los indicadores de la unidad, persona eficiente, comunicativa, sabe negociar, que conoce los procesos, que potencia a sus colaboradores y los invita siempre a crecer.

**ÁREAS DE MEJORA:** Su trato hacia el personal muchas veces no es el correcto, es un poco complicado al momento de entender algún problema y no ayuda como a veces se requiere, debería entender un poco más el problema y juntos buscar la solución, de carácter estricto, lo cual puede ser ofensivo además de la poca flexibilidad hacia su equipo de trabajo, debería ser una persona que escuche a su equipo de trabajo, conocer más al personal, y tener formas de comunicar y expresar lo que se requiere, entendimiento a detalle del “capacity” de su equipo, ser más paciente, comprensivo, mejorar actitudes hacia su equipo de trabajo, estar un poco más pendiente de los gestores.

## 21

**FORTALEZAS:** Excelente profesional, amable con sus compañeros, conocimiento y experiencia en administración fiduciaria, bastante prolijo en su trabajo y su experiencia le ayuda

a manejar clientes difíciles, colaborador, buena actitud, liderazgo, le encanta la innovación y el desarrollo de proyectos.

**ÁREAS DE MEJORA:** No se renueva, no se cuestiona y no realiza cambios que beneficien a la empresa, solo trata de quedar bien y aparentar en temas puntuales y no va más allá, debe conocer más a la organización, mejorar su trabajo en equipo y trabajo bajo presión, conocer más a fondo su desempeño, debe realizar cambios enfáticos que beneficien a la empresa, debe tener mayor dedicación a sus actividades laborales, mayor atención a los requerimiento de los demás, mejorar el enfoque de resultados a obtener y plantearse más retos.

## 22

**FORTALEZAS:** Empático, Trabajador, Responsable, Actitud positiva en el trabajo en equipo y trabajo bajo presión, gran persona además de ser un gran profesional, con mucha experiencia y gran conocimiento, se aprende mucho de él y siempre esta presto a ayudar, enseñar y despejar cualquier duda o requerimiento que surja, es muy ameno trabajar con él, toma las decisiones con responsabilidad, es bueno en lo que hace, conoce mucho sobre su campo y genera los resultados que se esperan de él, lidia bien con las equivocaciones y no se enoja o pierde la paciencia fácilmente, enfocada, constante, dedicada, le gusta compartir conocimientos.

**ÁREAS DE MEJORA:** Su disposición para ayudar, o colaborar con otras áreas es a menudo baja y esto puede generar un mal ambiente laboral o animosidad entre áreas. A menudo de encasilla mucho en sus obligaciones como integrante de su área y no se fija mucho en aquellas veces en que otras personas necesitan su ayuda, esforzarse cada día para superar sus límites y seguir con la misma actitud positiva y optimista sin descuidar de sus valores y principios, se le debe preparar para ser una línea de supervisión, una mayor iniciativa y

proactividad en algunos casos, darse a conocer más, participar más, ser más activo, ser más paciente.

### 23

**FORTALEZAS:** Cuidadoso y responsable al realizar su trabajo, es comprometido y colaborador, trabajador, responsable, meticoloso en el trabajo, está comprometido con el trabajo, tiene interés de aprender, hace las cosas bien sin tener que estar en constante supervisión, muy buena actitud para aprender y sabe colaborar como equipo, proactiva y con iniciativa organizado y demuestra interés en resolver problemas y predisposición para aprender.

**ÁREAS DE MEJORA:** Ser un poco más ANALÍTICO, mas interacción con los clientes tanto externos como internos, aprender un poco más los procesos en el área nueva que se encuentra, hacer las cosas razonando y analizando el porqué del proceso, adquirir mayor experiencia y conocimiento, tomar decisiones, generar mayor valor agregado, ir más allá y empoderarse de los temas.

### 24

**FORTALEZAS:** Excelente criterio, es responsable y tiene excelente actitud, responsable, seria, muy concentrada en trabajo, es diligente en su trabajo, responsable y quiere seguir adquiriendo experiencia y desarrollándose.

**ÁREAS DE MEJORA:** Compartir un poco más la forma o metodología de trabajo a sus pares de Quito, conocer y aprender las diferentes formas de hacer un mismo trabajo, mejorar un poco su carácter y manejar sus emociones, adquirir mayor experiencia en el manejo de equipos de trabajo, capacitarse en otro tipo de negocio.

### 25

**FORTALEZAS:** Muy colaborador aunque tenga mucho trabajo a su cargo, domina el tema de desarrollo y las aplicaciones que maneja la empresa, tiene un buen conocimiento técnico, sabe organizar prioridades, posee un buen liderazgo, da un excelente soporte a toda su área, es responsable, con iniciativa, analítico, empoderado y positivo, es una persona que enseña mucho y apoya cuando se le necesita, su conocimiento es bastante amplio por lo que es un gran soporte en cualquier tema laboral, profesional y personal.

**ÁREAS DE MEJORA:** Debe mejorar en varios aspectos profesionales y personales, demostrar su capacidad, debe expresarse de mejor manera y ser más cordial y respetuoso con sus compañeros, debe ser más organizado y validar sus prioridades, debe realizar un análisis más profundo de los problemas que se presentan, tiende a desconcentrar a los demás cuando habla muy alto.

## 26

**FORTALEZAS:** Gran ética en su trabajo, excelente trabajo en equipo, muy analítica, una excelente profesional y una gran amiga, ayuda a los demás en base a su experiencia y siempre busca soluciones a los distintos problemas que se presentan, es una persona que realiza su trabajo de una forma responsable, comprometida y es una persona que trabaja en equipo y sabe colaborar. Es una persona comprometida con el trabajo, es responsable y tiene don de líder al ayudar a enseñar a las personas en los procesos, tiene buen criterio para cualquier tipo de consulta y conoce de temas contables, responsable, confiable, muy trabajadora, con un alto grado de trabajo en equipo, responsable, buena compañera, inteligente, capaz, ayuda a todos, ha demostrado ser una persona responsable en sus actividades y conocimientos, es una persona que siempre tiene la predisposición de ayudar aclarando cualquier duda que se tenga, es muy generosa y se preocupa por como uno esta con sus actividades, es la a jefa que todos necesitan.

**ÁREAS DE MEJORA:** Debe controlar el estrés, debe ser más minuciosa, ser cuidadosa al momento de transmitir información que requiera un nivel de detalle.

**27**

**FORTALEZAS:** Conoce mucho del negocio, es apoyo y transmite conocimiento, es muy responsable y profesional, presta ayuda a los demás, posee principios y valores, tiene un buen liderazgo.

**ÁREAS DE MEJORA:** Debe delegar más el trabajo, manejar mejor el estrés, uso de la tecnología para mejorar su eficiencia, capacitarse en temas tecnológicos y temas operativos y saber cada vez más del negocio.

**28**

**FORTALEZAS:** Está en un proceso de aprendizaje, todas las tareas asignadas las cumple, es un colaborador bastante efectivo, es raro oír que ha tenido algún conflicto, o que haya cometido algún error importante, está siempre presto para ayudar y para explicar aquello que no esté del todo entendido y tiene un gran sentido del humor, tiene una muy buena predisposición para el trabajo en equipo y cumple muy bien con su trabajo, es una persona muy sociable y da un buen trato a los demás.

**ÁREAS DE MEJORA:** Requiere la generación de ideas para la mejora de procesos, a veces se ve inmerso en chismes laborales acerca de algunos colaboradores y esto le podría generar problemas a futuro, le falta aún bastante para asumir roles de liderazgo y debe ser más extrovertido, es responsable, requiere más empoderamiento de la posición para que pueda desarrollarse, debe generar ideas que permitan evolucionar en el cambio de procesos y que permita entregar mejores resultados. debe distanciarse o dividir mejor el tema laboral vs el tema amistoso y así no contribuya, o participe de chismes, o discusiones no del todo fundamentadas

acerca de sus compañeros de trabajo, debe prestar mayor atención a los detalles de los trabajos realizados, debe actuar más ágilmente e interactuar más con todos.

## 29

**FORTALEZAS:** Es un buen compañero de trabajo, siempre está dispuesto a colaborar a los demás, buen trabajador, comprometido, busca oportunidades de crecimiento, le falta desarrollar algunas competencias importantes, es un profesional que tiene muy presente y bastante desarrollado el trabajo en equipo, muy abierta para trabajar, siempre está dispuesto a ayudar al personal, posee actitudes que motivan al compañerismo como también la predisposición para ayudar a cada persona que lo requiera.

**ÁREAS DE MEJORA:** Cambia de humor constantemente y es muy desordenado debería tener mayor orden en sus actividades, y sobre todo expresar lo que siente en el momento y no tomar malas actitudes hacia los demás, desarrollar su capacidad de análisis y organización, debe distinguir los procesos importantes de los urgentes, no dejar de dar respuesta a los clientes, ser un poco más responsable de las actividades asignadas, su falta de orden y organización hace que no pueda dar el apoyo y ayuda requerida , mejorar la comunicación, lo cual se está evidenciando y es de felicitar.

## 30

**FORTALEZAS:** Proactiva, ha sabido trabajar a distancia sin línea de supervisión, buena trabajadora, cumple con sus metas y objetivos en el área. bastante efectiva en su puesto, de carácter bien definido y una personalidad bastante agradable. ha demostrado habilidad para sola abrir una nueva cartera en Ambato y mantener a los clientes antiguos, tiene don de gente, espíritu de servicio, buena actitud y muchos conocimientos, es muy activa, responsable, inteligente, tiene

un gran potencial como asesora, enfocada en sus metas mensuales, es eficiente, dispuesta a enseñar y colaborar cuando se la necesita.

**ÁREAS DE MEJORA:** Su personalidad suele ganarle a la diplomacia en el trabajo y cuando las personas que la asisten cometen errores, no tiene paciencia ni tino para exponer su malestar. Suele tomarse atribuciones que no son parte de su puesto de trabajo, lo cual le genera problemas y es un poco desorganizada en la forma en la que transmite su información debe tener mayor acompañamiento y proveer de base de datos de la región Tungurahua, Cotopaxi y Chimborazo, le falta tener más conocimiento en temas operativos debe tener más paciencia con sus colaboradores, que reconozca sus equivocaciones como suyas y no las atribuya a otras personas y que mejore su organización en general, debe actuar en forma independiente, desarrollar la competencia de resolución de problemas con mayor agilidad y sin depender de otros, debe ser más ordenada, ya que también al dar servicio a los cliente tienes que tener un orden de lo que hace falta y no, ya que ella es la conexión directa con el cliente. mejor manejo en los temas álgidos o inconvenientes que se presentan en el trabajo.

### 31

**FORTALEZAS:** Es una trabajadora muy responsable y proactiva, muy inteligente, comprometida, conocedora de su rama de trabajo, justa, le gusta ayudar, muy comprometida, conocimiento de su trabajo y predisposición a trabajar en equipo, buena actitud, su desempeño es muy bueno, excelente profesional, eficiente, proactiva, tiene excelente actitud.

**ÁREAS DE MEJORA:** Debe mejorar su trato con todos o que controle un poco más sus expresiones, ya que es una persona muy directa, tiene experiencia en el trato al cliente, debe mejorar en el manejo del personal a su cargo, debe controlar sus emociones y

temperamento, procurar disminuir errores en la revisión de los documentos, debe desarrollar habilidades blandas de exposición y comunicación.

### 32

**FORTALEZAS:** Logra trabajar en conjunto sobre cualquier requerimiento, es una persona muy comprensiva y profesional, busca soluciones a los problemas y dificultades que se presenten, persona responsable, eficiente, que desarrolla sus habilidades de manera adecuada, profesional que aprende rápido, abierta para cualquier tema, se puede trabajar con ella, excelente profesional en el trabajo realizado.

**ÁREAS DE MEJORA:** Debe tener más comunicación con el personal, conocer un poco más sobre el giro de los negocios que están a su cargo, para que de esta manera no se generen re procesos en la operatividad, ser un poco más organizada, desarrollar más el trabajo en equipo de trabajo ante el cliente interno y externo, conocer un poco más de lo que se realiza en el área de trabajo, le falta un poco de ayuda en temas donde podrían revisarlo y solventarlo directamente, saber trabajar en equipo y ser apoyo de las personas que necesitan su ayuda, debe dar atención al personal que requiere su ayuda, le falta la capacidad de resolución a problemas generales.

### 33

**FORTALEZAS:** Persona responsable, con iniciativa, con ganas de aprender, una excelente profesional y compañera, responsable, cumple con las actividades encomendadas, es trabajadora, trabaja bajo presión, trabaja en equipo, es confiable el trabajo que realiza, es una persona colaborativa y creativa, trabaja en equipo, sabe escuchar opiniones, colaborativa, buena líder, se puede trabajar con ella, capaz de adaptarse a cualquier ambiente de trabajo y sobre todo tiene la capacidad de enfrentar nuevos retos.

**ÁREAS DE MEJORA:** Requiere de supervisión, autocontrol (carácter), ver solución para todos, ser más empática, ayudar un poco a las personas que se sienten confundidas en sus puestos de trabajo, al momento de realizar su trabajo analizar un poco más en cómo afecta sus actividades a las otras personas, debe aprender a como expresarse, y defender su punto de vista, fortalecer conocimientos y pensamiento analítico, tener más paciencia, compartir su conocimientos a los demás o las persona que requieran, ser más tolerante.

### 34

**FORTALEZAS:** Trabaja bien en equipo, buena para manejar la presión, proactiva, responsable, flexible, leal respetuosa, comprometida.

**ÁREAS DE MEJORA:** Desarrollar la toma de decisiones, manejo de clientes, profundizar en la posible implicación en la relación comercial y mejorar las relaciones interpersonales.

### 35

**FORTALEZAS:** Es una persona muy profesional, se preocupa mucho por su personal a cargo, y de toda los requerimientos que se mantengan, trabaja en equipo, enseña habilidades para ganar experiencia, es un buen líder, debe desarrollar varias competencias, es una persona que a su corta edad tiene mucho conocimiento y sabe cómo actuar en momentos de alta presión, es abierto para cualquier sugerencia o problema, excelente colaborador, un líder de equipo el cual comprende las responsabilidades que puede tener cada integrante que forma parte de su equipo de trabajo, posee actitudes que enriquecen el área en el cual está trabajando con actitudes y propósitos de mejora, no obstante tiene el liderazgo y carácter marcado cuando es necesario, valora a su equipo de trabajo, sabe escuchar las necesidades de su personal, ser humano con buenos valores y como mucha experiencia.

**ÁREAS DE MEJORA:** Poner atención en cuanto a la carga laboral de su personal, ser más organizado, debe dar respuesta a los clientes, ser más eficiente, seguir preparándose en este mundo tan cambiante, trabajar un poco más en la comprender a su persona, poner más atención en los gestores.

### 36

**FORTALEZAS:** Ha tenido una importante evolución en el ámbito de manejo de activos, es una persona cuya percepción de negocio está atada a un análisis estrictamente numérico. tiene una excelente predisposición para ayudar y ser un apoyo en el desarrollo de nuevos proyectos, responsable, organizado, su actuar genera confianza, analítico, es excelente persona y profesional, muy inteligente y con gran carisma, es una persona tranquila y siempre da apertura al dialogo es, muy perspicaz y de mente brillante, ha crecido mucho en su desarrollo profesional, es muy considerado dentro de la organización por los resultados de su gestión y su conocimiento técnico, es responsable, comprometido y con deseos de crecer, buena actitud, conocimiento, proactividad, conocimiento y trabajo en equipo.

**ÁREAS DE MEJORA:** Entender más al cliente desde un enfoque más humano, compartir más sus inquietudes y formas de ver el negocio, transmitir las buenas ideas, analizar en global a la empresa y sus necesidades, trabajar en su carácter un poco tímido, tratar de interrelacionarse e interactuar más, adquirir más experiencia y exposición con los clientes. e

### 37

**FORTALEZAS:** Muy buen conocimiento del negocio, buen trato hacia sus compañeros de trabajo, respeto del conocimiento de sus colegas, organizado, enfocado a los objetivos, y muy responsable, altamente capacitado y con un buen criterio a la hora de realizar y estructurar su trabajo, muy entusiasta, conoce muchos temas, es emprendedor, responsable, coherente, de

buenas ideas, proactivo, interés en tareas asignadas, buen criterio, profesional muy comprometido y proactivo, se ha involucrado muy bien en el grupo demostrando profundidad en los conceptos y muy buenas habilidades blandas, excelente profesional que genera mucho valor en lo que hace, buena actitud y buen trato hacia los demás, apertura para trabajar en equipo.

**ÁREAS DE MEJORA:** Mejorar tiempos de entrega, más experiencia, mayor conocimiento específico del negocio, mayor conocimiento y experiencia en el giro del negocio o industria, mayor conocimiento específico del negocio, mayor experiencia y conocimiento en nuestra industria.

### 38

**FORTALEZAS:** Excelente profesional, puntual, ordenado, muy responsable, espíritu de servicio, muy respetuoso e íntegro, trabaja con su equipo, que le gusta buscar soluciones, tiene amplia experiencia en negocios fiduciarios, confiable, se involucra en los proyectos asignados, buen liderazgo y apoyo al equipo, se involucra con los trabajadores a tal forma que entiende el proceso por ende comprende el trabajo. Es un excelente profesional, puntual ordenado y prolijo.

**ÁREAS DE MEJORA:** Es un jefe más que un líder, a veces es muy autoritario, debería apoyar los procesos operativos, debe trabajar más en equipo, le falta iniciativa en el manejo del negocio, debe conocer de cerca su desempeño, ser más flexible, capacitarse en lo tecnológico para explotar al máximo las herramientas y ser más eficiente, manejo del estrés, cambiar su forma de pensar y hacer que las cosas pasen.

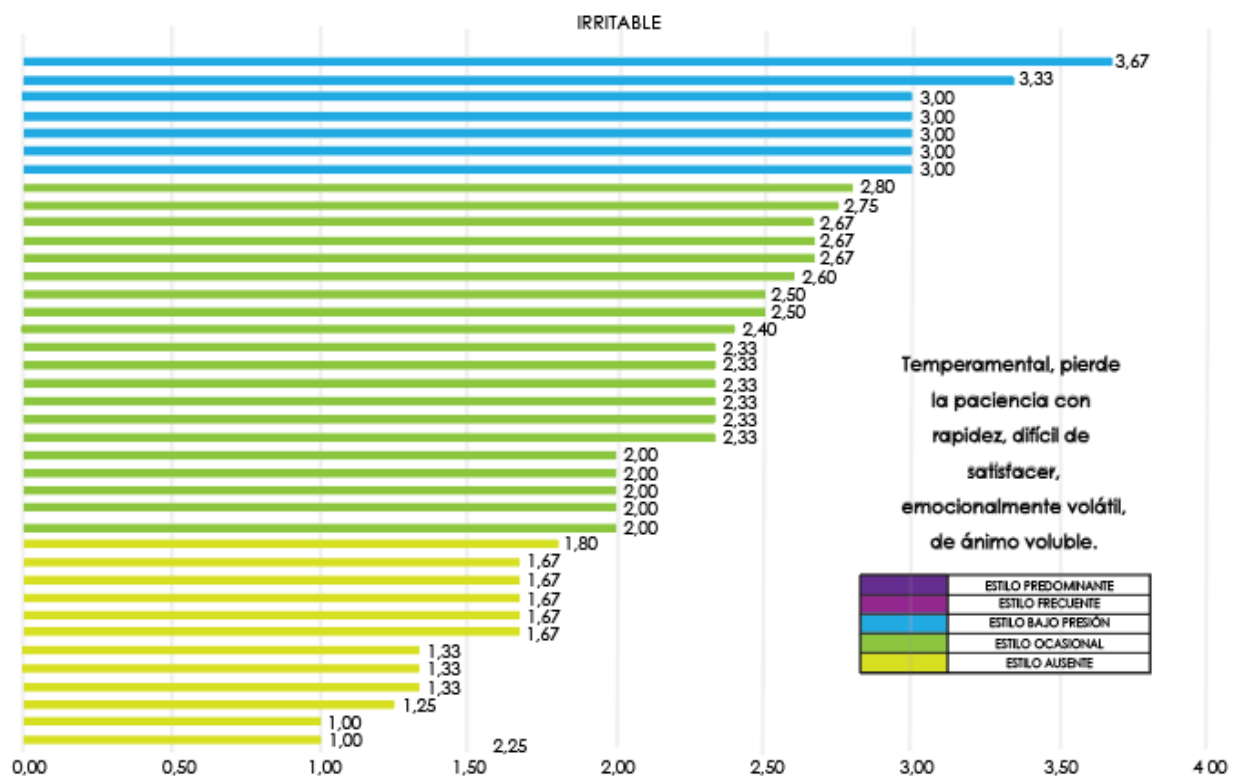
### 39

**FORTALEZAS:** Es una persona metódica, con un entendimiento muy profundo del negocio y de las personas con las que trabaja. tiene el interés de cambiar el modus operandi de

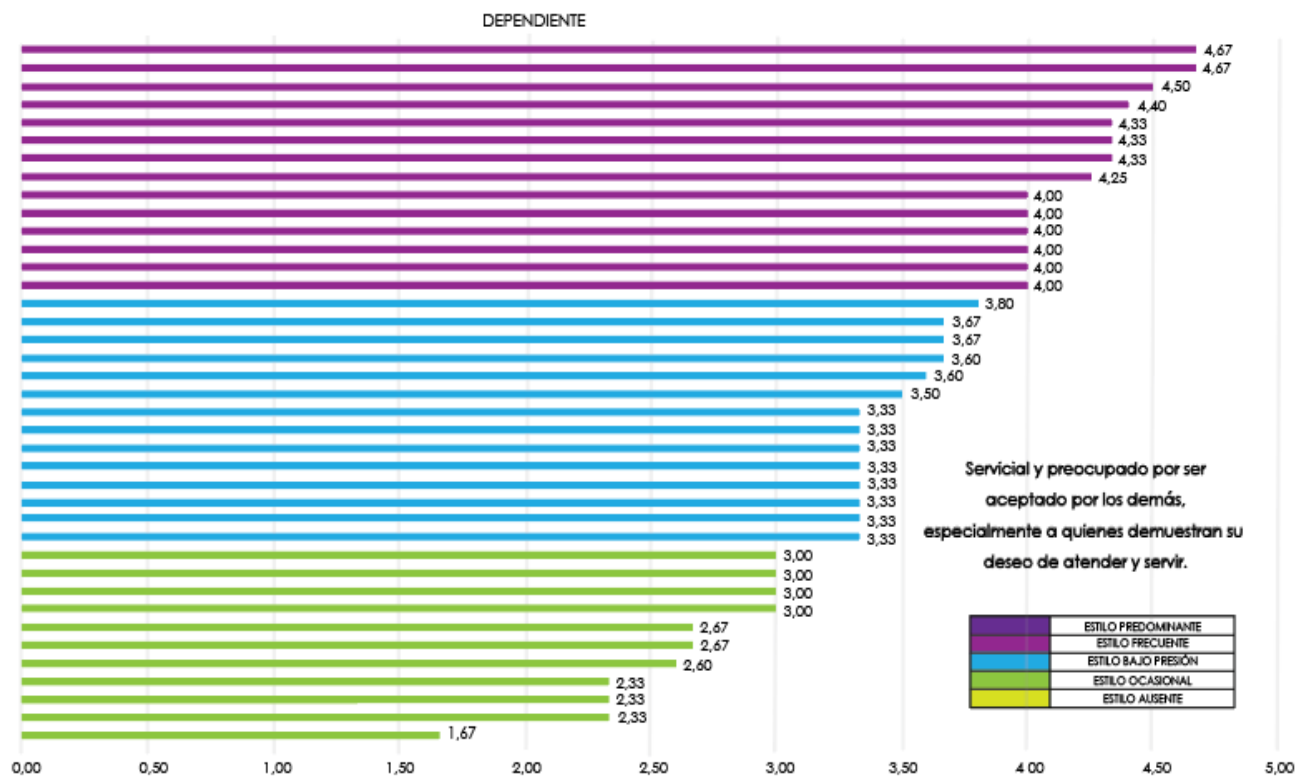
los colaboradores y de la empresa, su enfoque está en la cultura, porque entiende que de la cultura depende el futuro de la empresa y su evolución en el mercado, es una persona positiva y apasionada por lo que hace, su rol en los próximos años, definirá el futuro de nuestra empresa, posee un alto nivel de conocimiento, responsable, donde gente, apertura para recibir nuevas ideas innovadoras, enfocado y orientado al logro, analítico y práctico, con excelente criterio para opinar, con gran iniciativa, inteligente que sabe llegar a la gente y se involucra con cada área para mejorar su toma de decisiones, excelente profesional, con un amplio conocimiento en el área que se desempeña. Adicionalmente de tener un buen criterio y pensamiento muy objetivos sentados en fuertes bases técnicas. Es una persona preparada, sabe orientar, es cauto, conciliador, exigente, prudente, organizado, emprendedor, cálido, muy metido en la tarea, brindando apoyo todo el tiempo a sus colaboradores, ha demostrado por más de 8 años su compromiso con el trabajo y responsabilidades asignadas. Siempre está buscando crecer y desarrollarse. El proceso de transición que terminamos este año, con su ascenso reveló nuevamente estas características, en el tiempo que está formalmente a cargo de su nueva posición, ha demostrado liderazgo y conocimiento para asumir esta responsabilidad con profesionalismo, se destaca por escuchar a la gente y generar confianza. Todo lo que dice y hace impacta en cada persona de la empresa, es un ejemplo.

**ÁREAS DE MEJORA:** Ser menos intenso en los seguimientos, conocer más a profundidad las particularidades de los negocios, debe cuidar cada palabra ya que puede ser mal interpretado, debería reunirse más a menudo con más grupos de la organización.

Anexo10. Estilos Bajo Presión - Irritable.



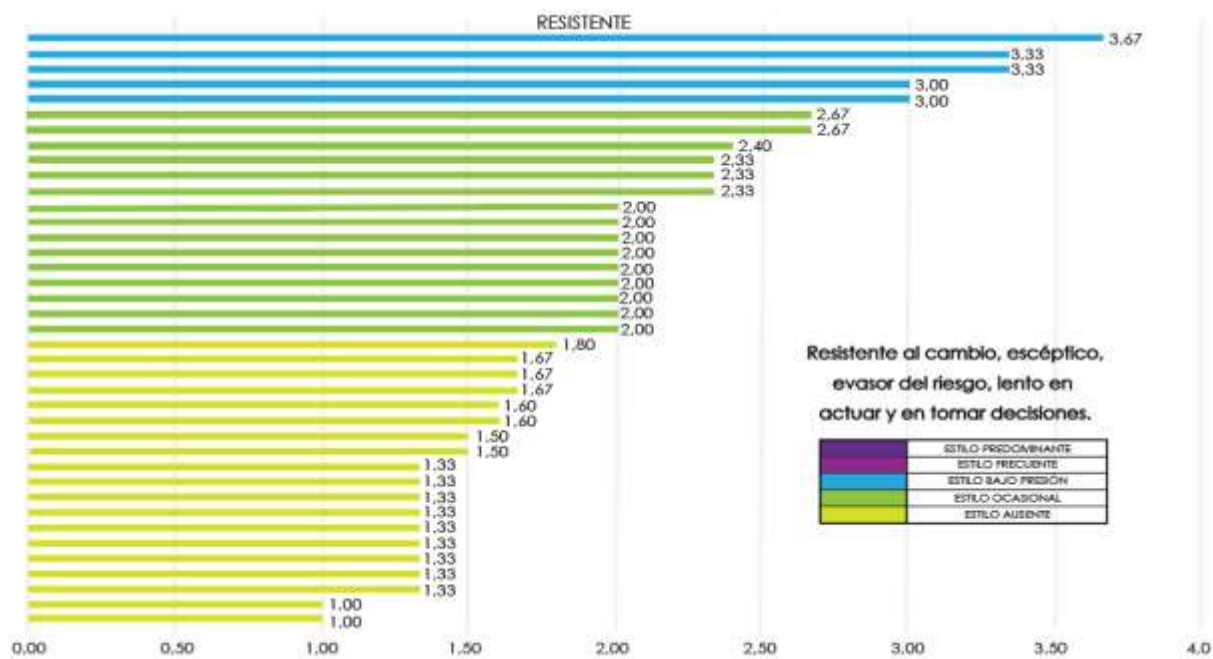
Anexo 11. Estilos Bajo Presión - Dependiente.





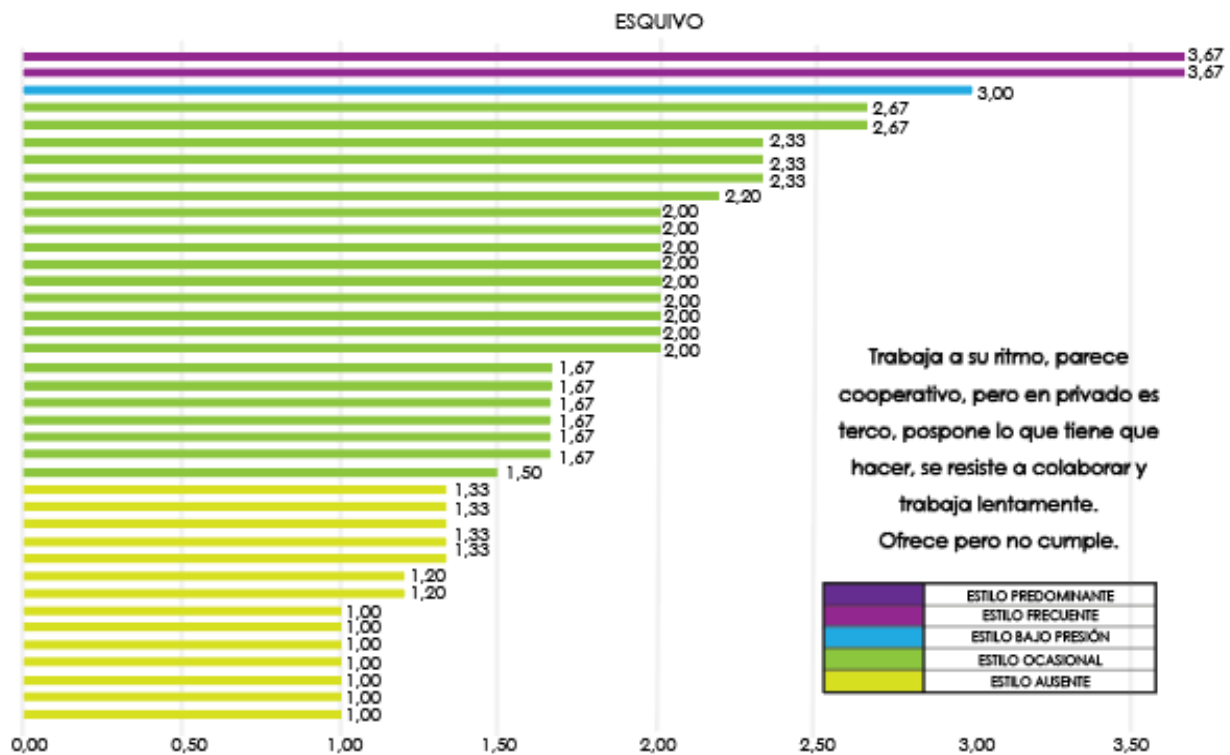


Anexo 14. Estilos Bajo Presión - Resistente.

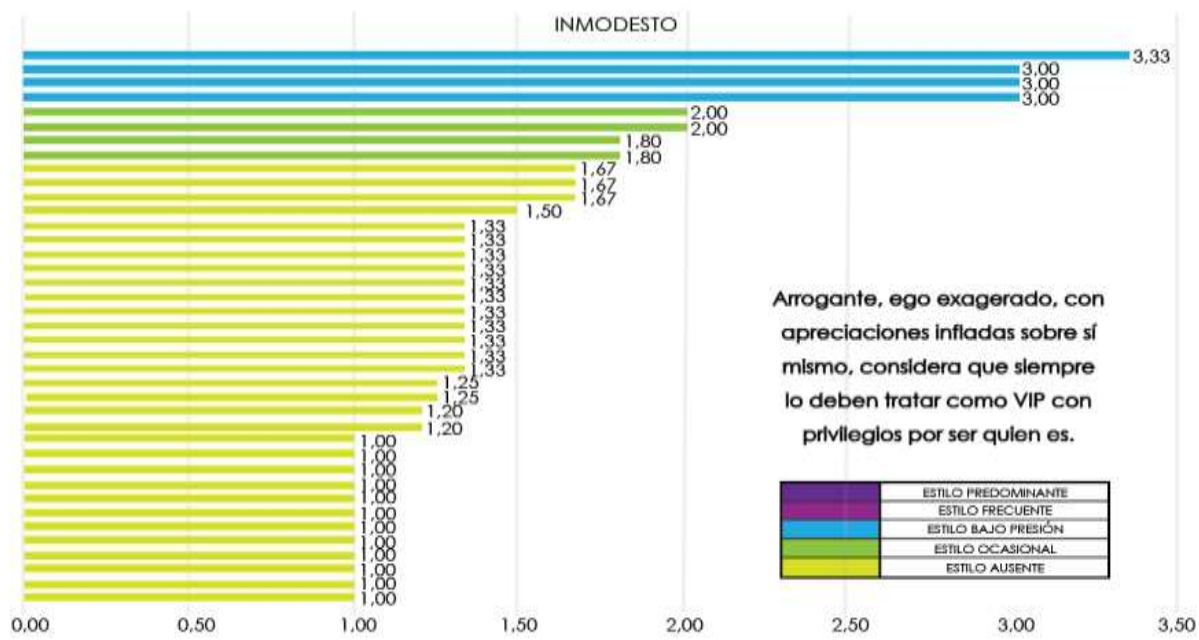




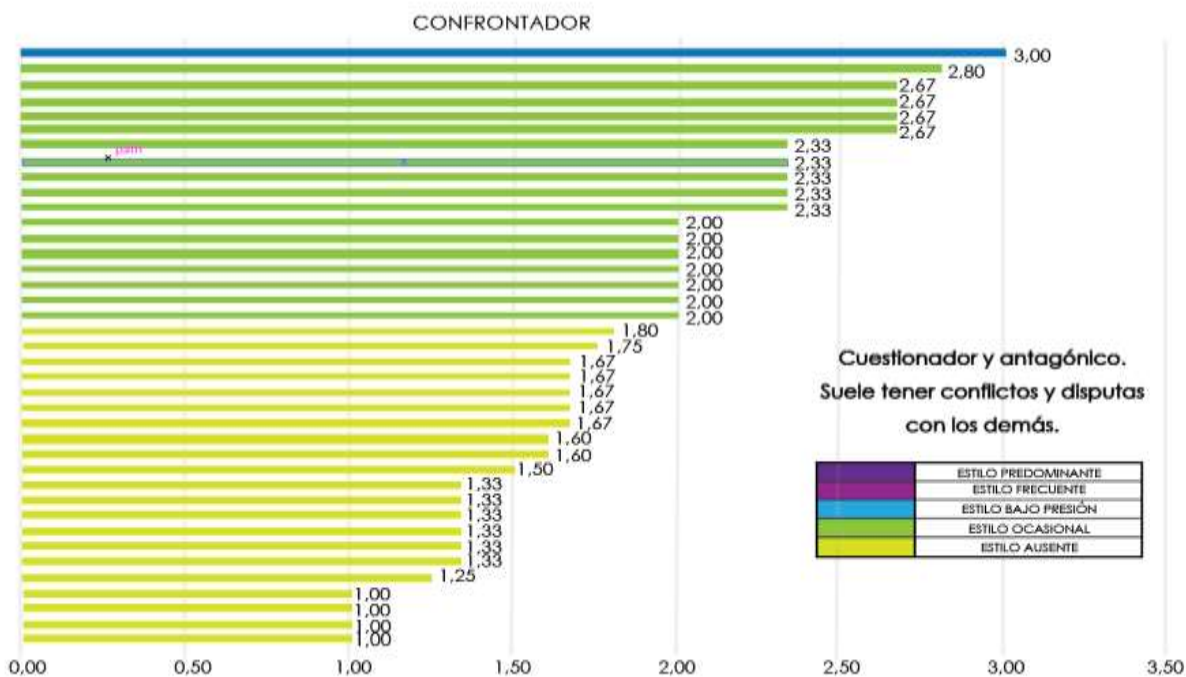
Anexo 16. Estilos Bajo Presión - Esquivo.



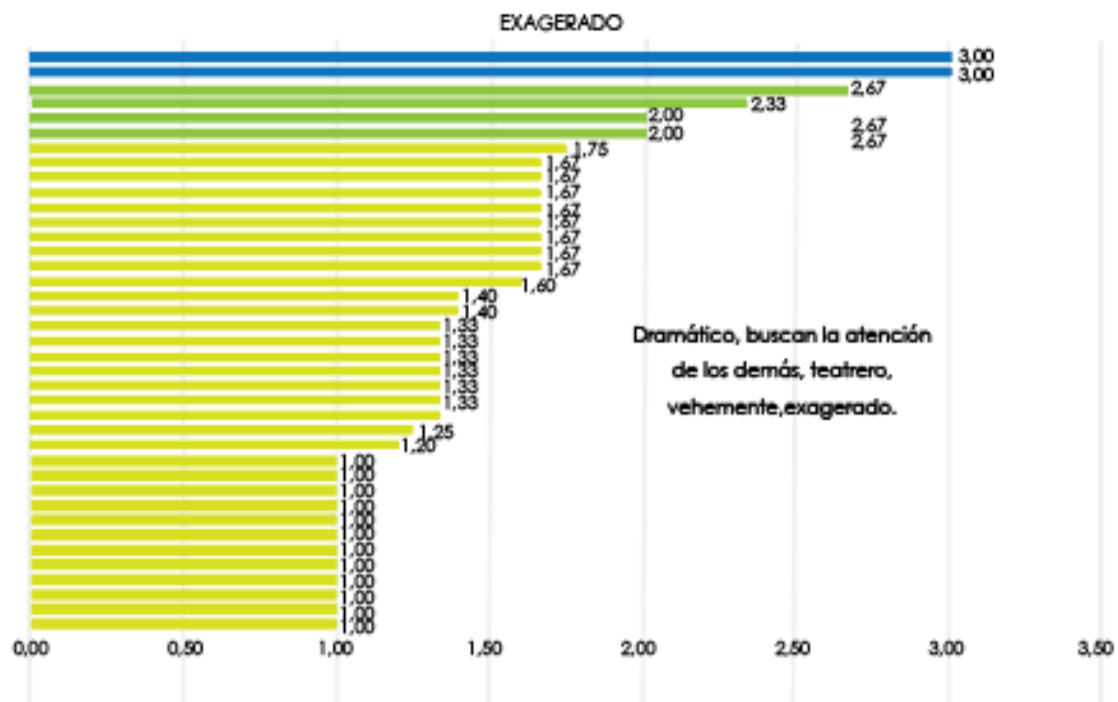
**Anexo 17. Estilos Bajo Presión - Inmodesto.**



Anexo 18. Estilos Bajo Presión - Confrontador.

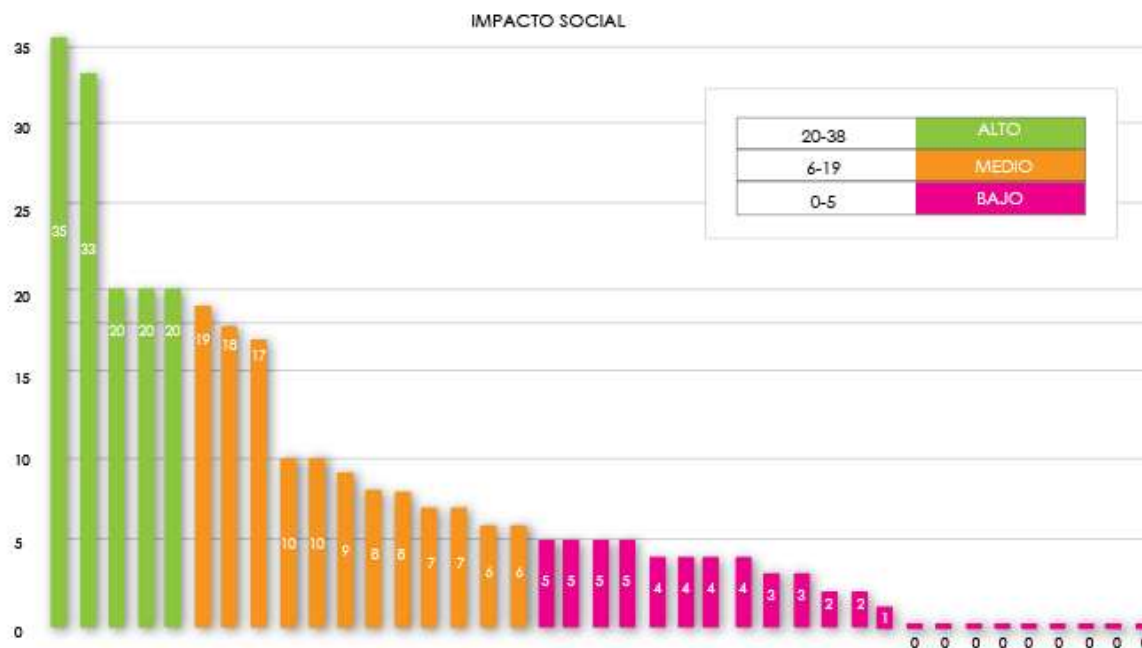


### Anexo 19. Estilos Bajo Presión - Exagerado.

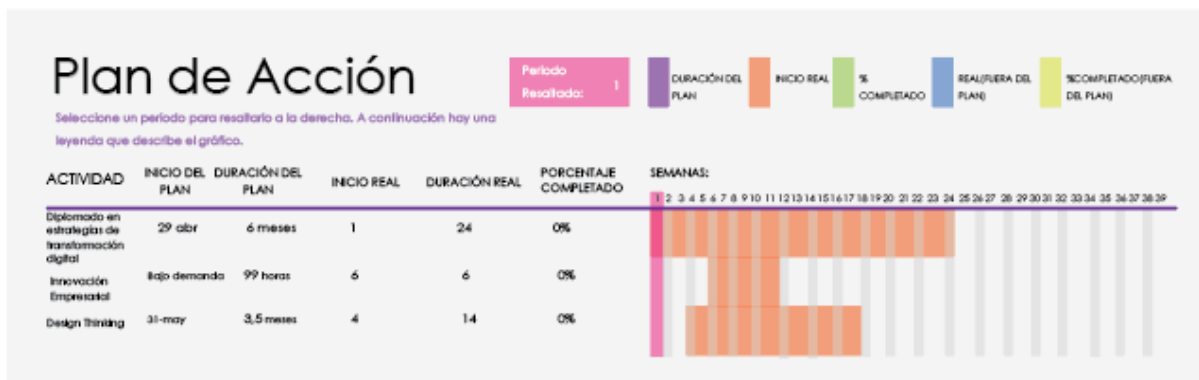




Anexo 21. Impacto Social.



## Anexo 22. Plan de Acción.



## Anexo 23. Consentimiento Informado.

Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador



### APÉNDICE 1:

#### DOCUMENTOS DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA EL PROYECTO "EL USO DEL TEST SOCIOMÉTRICO EN UN PROGRAMA DE IDENTIFICACIÓN DE ALTOS POTENCIALES"

- **Nombre del Investigador Principal:** Wendy Fabiola Proaño Rosado
- **Nombre de la Organización:** Pontificia Universidad Católica del Ecuador

### PARTE I: Información

#### Introducción

Mi nombre es Wendy Proaño Rosado, estudiante de la Facultad de Psicología de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, por culminar mis estudios y obtener mi título de Master en Psicología con mención en Comportamiento Humano y Desarrollo Organizacional. A fin de obtener mi título estamos investigando el uso del Test Sociométrico en un Programa de Identificación de Altos Potenciales para identificar factores que están presentes en aquellas personas capaces de asumir mayores responsabilidades y ocupar cargos claves de la organización. Le voy a dar información e invitarle a participar de esta investigación. No tiene que decidir hoy si participar o no en esta investigación. Antes de decidirse, puede hablar con alguien que se sienta cómodo sobre participar en la investigación. Puede que haya algunas palabras que no entienda. Por favor, le pido me indique si eso ocurre para darme tiempo a explicarle mejor. Si tiene preguntas más tarde, puede preguntarme a mí o al otro miembro del equipo de investigación.

#### Propósito

Realizamos esta investigación para identificar si el Test Sociométrico es una herramienta útil para identificar ciertos factores importantes presentes en las personas con Alto Potencial.

#### Tipo de Intervención de Investigación

Esta investigación es un Proyecto Producto que incluirá la aplicación de varias herramientas para evaluar e identificar aquellas personas que cuentan con aquellos factores que se encuentran presentes en personas capaces de adquirir mayores responsabilidades y ocupar cargos claves en la organización en el futuro.

#### Selección de participantes

Estamos invitando a que participen los colaboradores de alto desempeño para evaluar su potencial, así como las personas con las que se relacionan y pueden emitir criterios sobre la presencia o ausencia de los factores que se ha identificado como importantes en las personas que han tenido éxito al asumir mayores responsabilidades y ocupar cargos claves.

Av. 22 de Octubre 4476  
P.O. Box 17-01 2016,  
Phone: +593 2 2997944 ext. 3088  
Quito Ecuador [www.puce.edu.ec](http://www.puce.edu.ec)



**Participación Voluntaria**

Su participación en esta investigación es totalmente voluntaria. Usted puede elegir participar o no hacerlo. Usted puede cambiar de idea más tarde y dejar de participar aun cuando haya aceptado antes.

**Procedimientos y Protocolo****a) Descripción del Proceso**

Durante la investigación la investigadora se contactará con usted para pedirle que de manera voluntaria participe en este proyecto. En el caso de acceder a hacerlo se programará el proceso de evaluación

**b) Duración**

El tiempo aproximado de participación es será máximo de 30 minutos por herramienta, se aplicará un máximo de 5 herramientas.

**Efectos Secundarios, Riesgos y Molestias:**

En esta investigación no hay ninguno

**Beneficios**

Si usted participa en esta investigación, contribuirá a que se pueda identificar que el Test Sociométrico es útil para identificar a aquellas personas que cuentan con los factores que a través de investigaciones se han comprobado están presentes en los colaboradores de Alto Potencial.

**Incentivos**

En esta investigación no hay ninguno

**Confidencialidad**

Nosotros no compartiremos la identidad de aquellos que participen en esta investigación. La información que recojamos por este proyecto de investigación se mantendrá confidencial. La información acerca de usted que se recogerá durante la investigación será puesta fuera de alcance y nadie sino los investigadores tendrán acceso a verla. Cualquier información acerca de usted tendrá un número en vez de su nombre. Solo la investigadora sabrá cuál es su número y se mantendrá la información guardada en una caja de seguridad.

**Compartiendo los Resultados**

El conocimiento que obtengamos por realizar esta investigación se compartirá con usted antes de que se haga disponible al público. No se compartirá información confidencial.

**Derecho a negarse o retirarse**

Usted no tiene por qué tomar parte en esta investigación si no desea hacerlo. Puede dejar de participar en la investigación en cualquier momento que quiera. Es su elección y todos sus derechos serán respetados.

**A Quién Contactar:**

Si tiene cualquier pregunta puede hacerlas ahora o más tarde, incluso después de haberse iniciado el estudio. Si desea hacer preguntas más tarde, puede contactar con la investigadora.

Wendy Proaño (Investigadora)

- DIRECCIÓN: Pablo Suárez e6-25 y Eloy Alfaro (Esq.) Edificio Terra, Dptol. 803
- TELÉFONOS: 0991677942 - Oficina: 3979600, Ext.2304 (SANTOS CMI) - Domicilio: 02-3238494
- EMAIL: [werpro\\_72@hotmail.com](mailto:werpro_72@hotmail.com)

**PARTE II: Formulario de Consentimiento****FORMULARIO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA EL PROYECTO "EL USO DEL TEST SOCIOMÉTRICO EN PROGRAMA DE IDENTIFICACIÓN DE ALTOS POTENCIALES"**

He sido invitado a participar en la investigación:

**"EL USO DEL TEST SOCIOMÉTRICO EN PROGRAMA DE IDENTIFICACIÓN DE ALTOS POTENCIALES"**

Entiendo que como parte de esta investigación se pedirá a los colaboradores de la empresa que dirijo que participen de actividades y llenen cuestionarios que permiten evaluar la presencia o ausencia de factores importantes para identificar a los Altos Potenciales de la organización. He sido informado de que no hay riesgos y que mi participación beneficiará sobre todo a determinar si el uso del Test Sociométrico brinda información de factores importantes en los colaboradores de Alto Potencial. Se me ha proporcionado el nombre de un investigador que puede ser fácilmente contactado usando el nombre y la dirección que se me ha dado de esa persona. He leído la información proporcionada o me ha sido leída. He tenido la oportunidad de preguntar sobre ella y se me ha contestado satisfactoriamente las preguntas que he realizado. Consiento voluntariamente participar en esta investigación como participante y entiendo que tengo el derecho de retirarme de la investigación en cualquier momento.

Nombre del Participante: Alejandro Ruiz Fuentes

Firma del Participante:



Fecha: Octubre 2020

Ha sido proporcionada al participante una copia de este documento de Consentimiento Informado

Iniciales de la investigadora: WP





## Anexo 26. Factores Analizados.

ESTATUS DE ELECCIONES VALORIZADAS (INTELIGENCIA EMOCIONAL)	ELECV
ESTATUS DE RECHAZOS (INTELIGENCIA EMOCIONAL)	NRECH
ESTATUS DE RECHAZOS VALORIZADAS (INTELIGENCIA EMOCIONAL)	RECHV
ELECCIONES RECÍPROCAS (INTELIGENCIA EMOCIONAL)	ELREC
IRRITABLE (INTELIGENCIA EMOCIONAL)	IRR
DESCONFIADO (INTELIGENCIA EMOCIONAL)	DES
RESISTENTE (INTELIGENCIA EMOCIONAL)	REST
DISTANTE (INTELIGENCIA EMOCIONAL)	DIST
ESQUIVO (INTELIGENCIA EMOCIONAL)	ESQ
INMODESTO (INTELIGENCIA EMOCIONAL)	INMO
CONFRONTADOR (INTELIGENCIA EMOCIONAL)	CONFR
EXAGERADO (INTELIGENCIA EMOCIONAL)	EXG
EXÉTRICO (INTELIGENCIA EMOCIONAL)	EXEN
PERFECCIONISTA (INTELIGENCIA EMOCIONAL)	PERF
DEPENDIENTE (INTELIGENCIA EMOCIONAL)	DEP
PLANIFICACIÓN (COMPETENCIAS)	PLAN
ARGUMENTACIÓN (COMPETENCIAS)	ARG
LIDERAZGO (COMPETENCIAS)	LID
DIRECCIÓN DE PERSONAS (COMPETENCIAS)	DIRPE
IMPACTO E INFLUENCIA (COMPETENCIAS)	IMINF
SEGURIDAD (COMPETENCIAS)	SEC
AUTOCONTROL (COMPETENCIAS)	AUCON
POSICIONAMIENTO DEL DESEMPEÑO (COMPETENCIAS)	PODES