

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICÓLOGO
ORGANIZACIONAL**

**TÍTULO:
BUENAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS: PROPUESTA DE UN MANUAL
DE HERRAMIENTAS PARA RETENER LOS ALTOS POTENCIALES EN LAS
ORGANIZACIONES DE LA CIUDAD DE QUITO**

DIRECTOR: CARLOS PORRAS

AUTOR: ANDREA DUEÑAS

QUITO, 2012

DEDICATORIA:

Hay algunas personas que han sido cruciales no solo en la realización de mi tesis, sino de toda mi carrera y me gustaría dedicarles este trabajo.

En primer lugar a mis papás Roberto y Leonor, que han sido siempre mis amigos y un ejemplo de lucha, constancia, amor y comprensión; ustedes son a quienes les debo mis logros y la persona que soy.

A mis hermanos Sebastián y Pablo por estar pendientes, aconsejarme, apoyarme en todo lo que necesité y por ser mis compañeros a lo largo de este camino recorrido.

A mis abuelitos Yolanda y Roberto por estar siempre orgullosos de mis logros y acompañarme en mis errores y fracasos.

Y también quisiera dedicarle este trabajo especialmente a mi abuelita Leonor que ahora es mi ángel. Por haber sido una persona maravillosa que marcaba la vida de los que estaban a su lado siempre de manera positiva, por las enseñanzas y momentos compartidos; siempre serás para mí la luz, ejemplo a seguir y estarás en mi corazón y en mis acciones.

AGRADECIMIENTOS:

Quisiera agradecer a mi familia, a mi director de tesis Carlos Porras por su calidad humana y apoyo constante; a las empresas que me abrieron las puertas y a cada persona que aportó con sus ideas y me escuchó mientras aclaraba las mías para el desarrollo del presente manual.

Gracias a todos por caminar junto a mí de tantas maneras diferentes, cada una especial e importante.

Tabla de Contenidos

INTRODUCCIÓN	1
Justificación	1
Objetivo General	3
Objetivos Específicos.....	3
Resultados Esperados	3
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	4
1.1..... Altos Potenciales dentro de las Organizaciones.	4
1.1.1 Manejo de la retención de Altos Potenciales en las empresas.....	4
1.2..... Detección de Altos Potenciales e importancia de retenerlos dentro de la organización.....	6
1.2.1 Visualizar las prácticas de Recursos Humanos que tienen a las empresas más reconocidas en el mercado.....	16
1.2.2 El rol de Recursos Humanos en el programa de Retención de Altos Potenciales dentro de la organización.....	20
1.3...Herramientas o métodos generales con los cuales se evalúa y retiene a los Altos Potenciales	26
1.3.1 Selección	26
1.3.2 Tipo de entrevistas.....	27
1.3.3 Evaluaciones.....	28
1.3.4 Evaluación del rendimiento.....	29
CAPÍTULO 2: Metodología.....	31
2.1 Herramientas utilizadas.....	31
2.1.1 Muestra:.....	31
2.1.2 Técnicas	32
2.1.3 Tiempo.....	43
2.1.4 Contacto	43
2.1.5 Resultados Esperados.....	43
2.1.6 Formato	44
2.2 Resultados Cuestionario	45

2.3 Resultados Entrevista Recursos Humanos.....	69
2.4 Resultados Entrevista Alto Potencial.....	74
2.5 Conclusiones de los resultados obtenidos.....	75
CAPÍTULO 3: Herramientas de Retención de Altos Potenciales en las Organizaciones	80
3.1 Herramientas de Detección.....	81
• Reclutamiento y Selección	81
• Evaluación del Desempeño.....	86
3.2 Herramientas de Compromiso y Motivación	89
• Diferenciación de Edades	89
• Administración de Salarios.....	90
3.3 Herramientas de Desarrollo	93
• Estrategia de la Organización en relación a RRHH	93
• Competencias	94
• Inteligencia Emocional	95
• Entrenamiento y Capacitación.....	98
3.4 Herramientas de Comunicación Efectiva.....	101
• Herramientas de difusión	101
• Inducción	102
3.5 Herramientas de Innovación y Mejora Continua.....	104
• Desarrollo profesional	104
• Buenas Prácticas de Recursos Humanos	106
• Responsabilidad Social empresarial.....	107
CAPÍTULO 4: Conclusiones y Recomendaciones	109
4.1 Conclusiones:	109
4.2 Recomendaciones:	111
BIBLIOGRAFÍA	1154

Tabla de Gráficos

Gráfico 1. Estructura básica de la organización para iniciar el programa de Altos Potenciales.....	6
Gráfico 2. Características Generales de los Altos Potenciales.....	10
Gráfico 3. Siete hábitos de la gente altamente efectiva.....	18
Gráfico 4. Principios Estratégicos de Recursos Humanos.....	23
Gráfico 5. Empresas participantes y actividad comercial de las mismas.....	45
Gráfico 6. Resultados conocimiento de los colaboradores de la visión y misión de la empresa.....	46
Gráfico 7. Resultados del porqué y cómo se difunde la visión y misión dentro de las empresas.....	46
Gráfico 8. Conocimiento de los colaboradores de la influencia de visión de la empresa en su cargo.....	47
Gráfico 9. Resultados del porqué y cómo se da a conocer a los colaboradores la relación entre su cargo y la visión de empresa.....	48
Gráfico 10. Resultados del porcentaje de empresas del estudio con un sistema formal de reclutamiento de personal.....	49
Gráfico 11. Resultados de metodología utilizadas por las empresas para el reclutamiento de personal.....	49
Gráfico 12. Resultados de procedimientos diferenciadores de la empresa en su sistema de reclutamiento de personal.....	50
Gráfico 13. Resultados del porcentaje de empresas del estudio con un sistema formal de selección de personal.....	51
Gráfico 14. Resultados de metodología utilizadas por las empresas para la selección de personal.....	52
Gráfico 15. Resultados de procedimientos diferenciadores de la empresa en su sistema de selección de personal.....	53
Gráfico 16. Resultados del porcentaje de empresas del estudio con un sistema formal de inducción de personal.....	54
Gráfico 17. Resultados de metodología utilizadas por las empresas para la inducción de personal.....	54

Gráfico 18. Resultados de procedimientos diferenciadores de la empresa en su sistema de inducción de personal.....	55
Gráfico 19. Resultados del porcentaje de empresas del estudio con un sistema formal de administración de salarios.....	56
Gráfico 20. Resultados de metodología utilizadas por las empresas para la administración de salarios.....	56
Gráfico 21. Resultados de procedimientos diferenciadores de la empresa en su sistema de administración de salarios.....	57
Gráfico 22. Resultados del porcentaje de empresas del estudio con un sistema formal de entrenamiento y capacitación.....	58
Gráfico 23. Resultados de metodología utilizadas por las empresas para entrenamiento y capacitación.....	58
Gráfico 24. Resultados de procedimientos diferenciadores de la empresa en su sistema de entrenamiento y capacitación.....	59
Gráfico 25. Resultados del porcentaje de empresas del estudio con un sistema formal de desarrollo de personal.....	60
Gráfico 26. Resultados de metodología utilizadas por las empresas para desarrollo de personal.....	60
Gráfico 27. Resultados de procedimientos diferenciadores de la empresa en su sistema de desarrollo de personal.....	61
Gráfico 28. Resultados del porcentaje de empresas del estudio con un sistema formal de evaluación de personal.....	61
Gráfico 29. Resultados de metodología utilizadas por las empresas para la evaluación de personal.....	62
Gráfico 30. Resultados de procedimientos diferenciadores de la empresa en su sistema de evaluación de personal.....	63
Gráfico 31. Resultados Buenas Prácticas de Recursos Humanos implementadas por las empresas participantes.....	64
Gráfico 32. Resultados del porcentaje de empresas que posee un sistema de retención de Altos Potenciales.....	65
Gráfico 33. Resultados de métodos de retención de Altos Potenciales.....	66
Gráfico 34. Resultados de motivos por los cuales las empresas no han implementado un sistema de retención de Altos Potenciales.....	66

Gráfico 35. Resultados de las empresas que planean implementar un sistema de retención de Altos Potenciales en sus organizaciones.....	67
Gráfico 36. Definición de Alto Potenciales por las empresas participantes.....	68
Gráfico 37. Resultados del porcentaje de empresas que posee un sistema de retención de Altos Potenciales.....	69
Gráfico 38. Porcentaje de empresas que tienen identificados a los Altos Potenciales dentro de su organización.....	69
Gráfico 39. Resultados del porcentaje de empresa que utilizó un mecanismo informal / formal para la retención de Altos Potenciales dentro de su organización.....	70
Gráfico 40. Resultado del porcentaje de empresas que afirma que los Altos Potenciales se han desvinculado de su empresa.....	70
Gráfico 41. Resultados de motivos por los que los Altos Potenciales se desvinculan de las empresas.....	71
Gráfico 42. Resultados de los pasos seguidos por las empresas para el desarrollo del programa de Altos Potenciales.....	71
Gráfico 43. Resultados de las razones por las cuales no se ha implementado un programa de retención de Altos Potenciales en las organizaciones.....	72
Gráfico 44. Resultado del porcentaje de empresas que estarían interesadas en adquirir un manual de herramientas para retener a los Altos Potenciales dentro de sus organizaciones.....	73
Gráfico 45. Cuadro de características por edades.....	88
Gráfico 46. Estructura de Recursos Humanos.....	92
Gráfico 47. Competencias de un Alto Potencial.....	93
Gráfico 48. Componentes de la Inteligencia Emocional.....	95
Gráfico 49. Cuestionario de evaluación de Inteligencia Emocional.....	96
Gráfico 50. Procedimiento de Assessment Centre.....	83
Gráfico 51. Birkman.....	83
Gráfico 52. Etapas de la entrevista.....	85
Gráfico 53. Métodos de administración de salarios.....	90
Gráfico 54. Nuevas perspectivas de Recursos Humanos.....	99
Gráfico 55. Etapas de Clima Organizacional.....	104
Gráfica 56. Buenas Prácticas de Recursos Humanos.....	106
Gráfico 57. Responsabilidad Social Empresarial.....	107

Anexos

Anexo 1. Cuestionario.....	36
Anexo 2. Entrevista- Directores o Gerentes Desarrollo Organizacional.....	40
Anexo 3. Entrevista- Altos Potenciales.....	42
Anexo 4. Formato Carta de Invitación a Participar a las empresas en el estudio.....	44

INTRODUCCIÓN

Justificación

Antes de desplegar estrategias para retener a los Altos Potenciales es importante saber identificarlos con claridad. Se considera como Alto Potencial en la organización a los individuos que poseen determinadas competencias “...*hace referencia a determinadas características de personalidad, devenidas de comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.*”¹ y que tiene un nivel de resultados (cumplimiento de objetivos) superior al promedio, por lo que no es difícil comprender por qué las empresas buscan retenerlos y desarrollarlos.

La globalización y los altos niveles de competitividad que las nuevas tecnologías generan en el mercado, obligan a las empresas a desarrollar nuevos mecanismos para la retención para los altos potenciales. Los sistemas de reclutamiento son cada vez más agresivos, teniendo en cuenta que las organizaciones están más dispuestas a igualar y superar los beneficios que perciben los candidatos en sus empresas actuales para atraerlos y construir equipos de trabajo altamente efectivos. Nadie quiere perder a los potenciales de su organización, ya que, estos constituyen apenas una minoría de la totalidad de los empleados, por lo que, nace la necesidad de crear mecanismos de retención de personal basados en los subsistemas de Recursos Humanos para satisfacer intereses y necesidades de los individuos en cuestión.

El programa de retención de Altos Potenciales no se realiza a nivel global de la organización porque tendría un costo extremadamente elevado, aquí se aplica la ley de Pareto, donde el 20% de los trabajadores producen el 80% de las ganancias y ahí es donde se enfoca el análisis para la construcción del “Manual de Herramientas para la Retención de Altos Potenciales” en el 20% que genera mayor rentabilidad para la empresa.

¹ Alles Martha. “Selección por competencias.” Granica. Buenos Aires – Argentina. 2008. Página 20

Los tradicionales sistemas de Recursos Humanos que abarcan la selección, inducción, capacitación, administración salarial y en menor medida evaluación de personal; ya no son suficientes para satisfacer a los “Altos Potenciales”, se necesita de una red más compleja de procedimientos que involucren el bienestar y estabilidad de estas personas dentro de las organizaciones.

Cada empresa necesita de soluciones a su medida para lograrlo, es por eso que veo necesario el desarrollo de un “Manual de Herramientas de Retención de Altos Potenciales” que permita que cada organización vea según su estructura y necesidad cuál de ellas será más funcional y factible de aplicar, pese a lo cual siempre habrá que hacer modificaciones o adaptaciones que permitan que la herramienta funcione eficientemente.

Se trata del desarrollo de subsistemas de Recursos Humanos estructurados a modo de herramientas para que las mismas puedan ser seleccionadas y aplicadas por las empresas para retener sus “Altos Potenciales”.

Presentar una gama de herramientas que ayuden o guíen a las organizaciones en esta labor, es decir, un Manual que rijan el tema. Al momento no tengo conocimiento de la existencia de un manual específico que determine las herramientas con las cuales se podría estructurar en una empresa un sistema de “retención de Altos Potenciales”. Considero que cada empresa debe seleccionar según su posibilidad y cultura aquellas que sean factibles, que se puedan cohesionar con sus valores corporativos.

Es de mi interés poder conjugar mis conocimientos y mi experiencia al igual que los métodos actualmente usados por empresas con sólidos departamentos de Recursos Humanos, para el planteamiento de un manual que conceda alternativas aplicables en las organizaciones, que pueda generar bienestar y satisfacción en los Altos Potenciales y de este modo puedan forjar a partir de ellos equipos eficaces y eficientes de trabajo.

Actualmente, en la ciudad de Quito las empresas que han desarrollado un modelo de retención de Altos Potenciales y las que tienen planeado implementarlo en este año son: Quifatex, General Motors, Movistar, Fybeca, Petroamazonas, CNT, Banco Rumiñahui, Aglomerados Cotopaxi, Pronaca, Banco de Pichincha, Diners y Roche; estos datos me fueron concedidos por Jefes y Gerentes de Desarrollo Organizacional que asistieron al Seminario del Instituto Tecnológico de Monterrey con el nombre de “Detección de High Potentials”.

Objetivo General

Construir un “Manual de Herramientas” para retener a los Altos Potenciales dentro de las organizaciones.

Objetivos Específicos

- Detectar a los Altos Potenciales y cuál es su aporte a las organizaciones.
- Analizar técnicas de retención utilizadas por las empresas Ecuatorianas para retener a sus Altos Potenciales.
- Desarrollar herramientas en los diferentes subsistemas de Recursos Humanos para retención de personal.

Resultados Esperados

- Facilitar la identificación de Altos Potenciales dentro de las organizaciones.
- Definir la situación actual de los Altos Potenciales y necesidades de cambio del manejo de los mismos dentro las empresas.
- Conjugar las técnicas de retención de personal actuales y las buenas prácticas de Recursos Humanos para estructurar un manual de herramientas de Detección de Altos Potenciales para las empresas.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1 Altos Potenciales dentro de las Organizaciones.

Varios autores se dedican ya ha escribir libros de cómo desarrollar el talento humano dentro de las organizaciones. Martha Alles es un ejemplo de ello. Conrado Castillo también habla de cómo adoptar tendencias actuales que permitan adaptarse a los nuevos tiempos, mejorar y fidelizar al personal a la empresa. Hablan también de la necesidad de desarrollar programas para grupos específicos de personas; para lo cual es indispensable tener una sólida estructura de Recursos Humanos, ¿cómo podríamos crear un programa consistente sin una base que lo sustente?

1.1.1 Manejo de la retención de Altos Potenciales en las empresas.

Se trata de que las herramientas a desarrollar cubran las necesidades de sus empleados. Para lo cual haré referencia a las necesidades expuestas por Maslow en su pirámide; las dos primeras que son fisiológicas y de seguridad de alguna manera están cubiertas con el dinero y con el hecho de poseer un empleo que brinde de por sí estabilidad, salud y con el cual el individuo pueda adquirir objetos y mantener a su familia. Pero son pocas las organizaciones que consiguen satisfacer las otras tres necesidades que expone el autor; la afiliación, el reconocimiento y la autorrealización que son más complejas de alcanzar. En tiempos actuales todavía hay empresas que no las toman en cuenta como importantes, pero las que sí lo hacen definitivamente marcan una diferencia significativa.

“La confianza entre jefes y colaboradores es la característica básica de los mejores lugares para trabajar. Un gran lugar para trabajar - un lugar donde los colaboradores confían en las personas para las que trabajan, están orgullosas de lo que hacen y les gustan las personas con las que trabajan.”²

² Great Place To Work: <http://www.greatplacetowork.com.ec/great/index.php> (10/07/11)

La razón por la que la gente se encuentra feliz y satisfecha en los sitios de trabajo que marcan la diferencia se expresa claramente en la siguiente cita que dice:

“Ellos no ignoran el factor de que los empleados son personas con una vida fuera del lugar de trabajo. Empleado - Health Care”³.

Se trata de ir más allá de lo evidente, entrar en la vida de las personas, interesarse por ellas y hacerles sentir valorados y recompensados dentro de la organización.

El análisis del manejo actual de los Altos Potenciales se realizará en estas empresas porque son un referente en las buenas prácticas de recursos humanos. Lo que las ha posicionado en el “top” de las empresas es precisamente que han ido más allá de lo tradicional, se han preocupado por innovar; su personal se siente parte de las mismas, que mejor lugar para encontrar información de utilidad para el presente trabajo. En el Ecuador en Diciembre del año 2011, treinta y seis empresas fueron premiadas al ser seleccionadas como “Great Place to Work”, por poseer algunas de las características antes mencionadas.

Mediante los datos antes descritos podemos darnos cuenta que éste es un tema reciente en nuestro mercado laboral, las nuevas necesidades de las organizaciones marcan una diferencia en el trato que se le debe dar al personal. Si como empresa se quiere poseer potencial en temas de talento humano, se deben crear programas de retención del mismo. La necesidad ya está presente sobre todo en las grandes empresas y en aquellas que están en vías de serlo, es un hecho que para ser competitivo en el mercado se debe

³ Great Place To Work: <http://www.greatplacetowork.com.ec/great/index.php> (10/07/11)

poseer empleados de alto nivel, no sólo en cuestiones de desempeño, sino también de capacidad de innovación y que además posean inteligencia emocional para influenciar positivamente a otros.

1.2 Detección de Altos Potenciales e importancia de retenerlos dentro de la organización.

Para descubrir la importancia de los altos potenciales y lo funcional de retenerlos dentro de las organizaciones es necesario asegurarse de seguir determinados pasos.

a) Primero: Implementar una sólida estructura de Recursos Humanos.

Lo primero que se debe hacer para el diseño de las herramientas de retención de Altos Potenciales es entender qué buscamos y cómo lo haremos. La empresa no puede partir del programa de Altos Potenciales como primer recurso, antes debe tener una sólida estructura de Recursos Humanos que lo sustente. Toda organización busca con este tipo de proyecto trascender en el tiempo y consolidarse. Es importante que ya se encuentren definidos algunos temas como:



Gráfico 1. Estructura básica de la organización para iniciar el programa de Altos Potenciales.

Elaborado por Andrea Dueñas

- ❖ Competencias (Comportamientos observables deseables para los cargos, que generen un alto rendimiento en la organización y un valor agregado en las funciones desempeñadas.)
- ❖ Manejo formal de comunicación interna y externa, definir estrategias.
- ❖ Finalmente es deseable y facilita la introducción de un modelo de detección de Altos Potenciales el hecho de que existan otros proyectos formales de desarrollo organizacional dentro de la empresa como: evaluación de desempeño, de clima, etc.

Para la implementación del programa de retención de Altos Potenciales se deben tomar en cuenta todos los subsistemas de recursos humanos:

- I. Reclutamiento y selección: recomiendo en esta etapa y para el tema tratado que no se debe esperar que el colaborador que ingrese se adapte por su cuenta a la empresa, hay que seleccionar en el mercado una persona que posea el conocimiento y comparta los valores de la organización, “no deje que lo elijan, elija a la gente con la que quiere trabajar”.
Para ello deben realizarse descriptivos de cargos que contengan el perfil blando y duro del cargo: competencias, conocimientos, misión, funciones, relaciones internas, organigrama, estudios, experiencia, etc.
- II. Inducción: es importante dar a conocer al nuevo colaborador la estructura de la organización en general y la de su cargo, de manera que no hayan interpretaciones erróneas sobre lo que se espera de él.
- III. Administración de salarios: definir con anterioridad bandas salariales; para que se pueda valorar los cargos, de manera que los beneficios

remunerativos que se propongan tengan una base sólida y real, y no causen perjuicios a la organización.

- IV. Capacitación y formación: es recomendable implementar / desarrollar programas de capacitación en base a necesidades reales de la empresa, De ser posible emplear a su propia gente para que transmita conocimientos. Darle un espacio formal al aprendizaje dentro de la organización.
- V. Desarrollo organizacional: poseer una estructura organizacional que permita desarrollar programas para el crecimiento de su personal.
- ✓ Conocer los niveles de satisfacción de su gente.
 - ✓ Definir un modelo para evaluar el desempeño.
 - ✓ Diseñar planes de carrera.

Implementar el programa de Altos Potenciales sin una adecuada estructura de soporte, trae consigo consecuencias graves. Invertir en un colaborador que ha sido parte de un proceso de capacitación y desarrollo, o que ya ha sido involucrado en un determinado plan de carrera, y que no resultó ser un empleado de Alto Potencial, tiene un alto costo económico y principalmente repercute en la credibilidad de los proyectos que esté desarrollando dentro de la organización.

Para este tipo de programa es indispensable saber ¿qué es lo que se quiere de los Altos Potenciales?, ¿para qué necesita la organización necesita al Alto Potencial?, definir qué proyecto va a llevar a cabo y qué características se requiere que tenga la persona para el desarrollo de la empresa y de su equipo de trabajo.

b) Segundo: Conocer la anatomía de un Alto Potencial

Los empleados que son definidos como Altos Potenciales tienen un desempeño e indicadores que superan al promedio, sin embargo, no es tan fácil su detección dentro de la empresa. Es importante tener claridad en las características que los conforman y saber que además de tener un alto nivel de desempeño, se debe evaluar también su nivel de inteligencia emocional y las competencias que poseen.

Un Alto Potencial se destaca de otros empleados en algunos campos, no se los puede delimitar en base a una estructura única, y de igual manera se debe tomar en cuenta que sus aptitudes no los hacen buenos en toda actividad que se les otorgue.

Las organizaciones cometen el error de no tener claro hacia dónde quieren llegar, lo que hace que la definición de las funciones del colaborador no estén bien definidas. De manera que no se logra obtener los resultados deseados, en otras palabras, no se llega a explotar el potencial del mismo.

Pese a que no existe una estructura única que defina a un empleado como de Alto Potencial, sí podemos definir características generales que hacen posible identificarlos, sobre todo determinados factores que conjugados conducen al éxito a futuro, que son los siguientes:

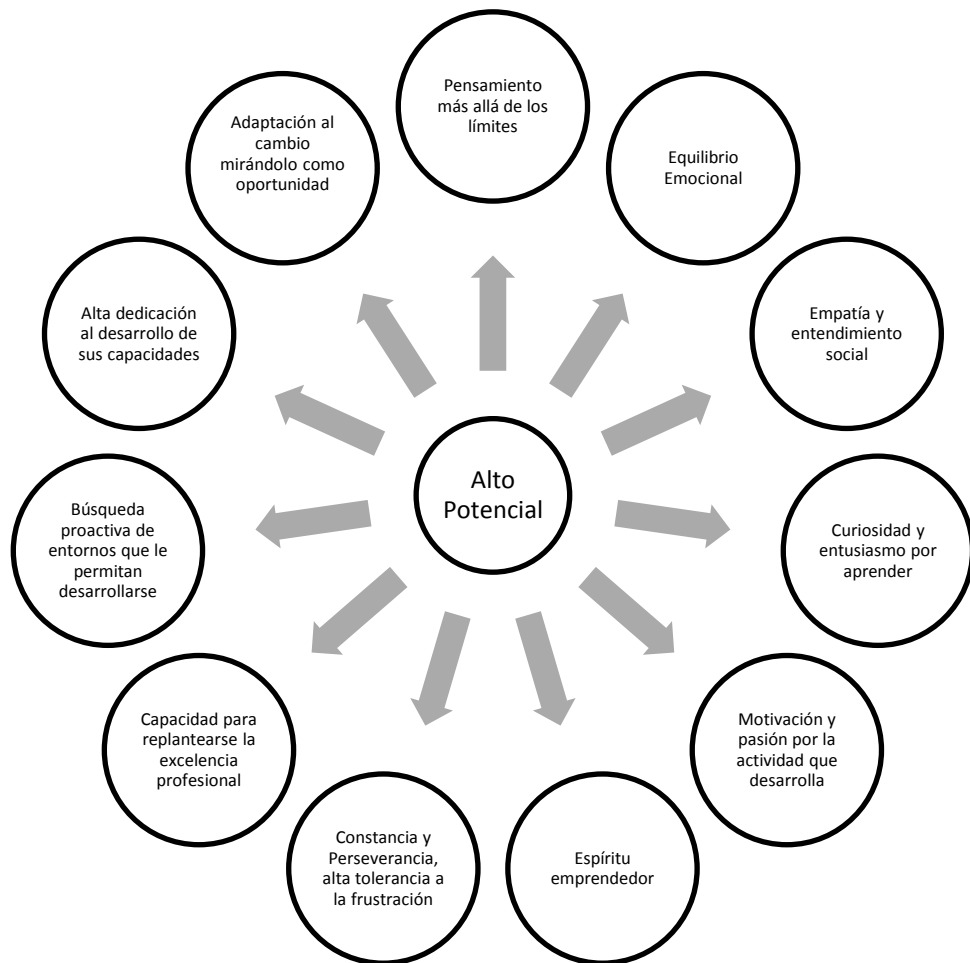


Gráfico 2. Características Generales de los Altos Potenciales. Castillo, S. (2011). Seminario-Taller, *Detección de High Potentials*. Quito. Tecnológico de Monterrey

Es importante aclarar que cada organización, de acuerdo a la estructura, dinámica y políticas que posee, debe evaluar las características de cada cargo y alinearlas con lo propuesto por el presente manual.

A continuación y sobre la base del estudio de Altos Potenciales del profesor Semei Castillo, detallaré lo que cada una de las características generales de los Altos Potenciales implica y los comportamientos que las hacen visibles. Es importante entenderlas a cabalidad para hacer una buena selección de nuestros Altos Potenciales, tanto cuando vamos a incorporarlos a la empresa, como cuando los vamos a involucrar en el modelo de retención.

- I. Pensamiento más allá de los límites: es la capacidad intelectual de la persona y su destreza para ponerla en práctica y materializarla. El comportamiento observable de la misma se refleja en las soluciones innovadoras que presente frente a los obstáculos y problemas que la persona tenga. Lo que hará que su área de trabajo o que el proyecto que esté llevando a cabo salga adelante y mejore de manera continua.

Es la capacidad de aplicar soluciones vistas en otros lugares o en otras personas a las necesidades de la empresa. Si la organización no brinda la apertura para que la persona lidere e implemente sus ideas esto hará que pronto busque un nuevo entorno donde pueda desarrollarse.

- II. Equilibrio emocional: Es una característica sumamente importante de un Alto Potencial, también conocida como Inteligencia Emocional, siendo de igual manera la más difícil de detectar y evaluar. La Inteligencia Emocional pese a ser necesaria para todo empleado con Alto Potencial, no puede de ningún modo ser evaluada de la misma manera para individuos de distintas edades, debido a la madurez del mismo. Se debe poner atención a este tipo de detalle en el modelo a realizar o no se obtendrán los resultados esperados, como tampoco serán reales.

*“Cualidad que permite a las personas recuperarse de la adversidad, liderar en circunstancias estresantes y mantener motivados a otros”.*⁴

- III. Curiosidad y entusiasmo por aprender: Esta cualidad si no es entendida como base para el desarrollo de nuevas ideas y en general clave para la creatividad de la persona, puede resultar molesta para otros. Un Alto Potencial debe poseer la capacidad de buscar información y pensar más allá de los límites, romper paradigmas es lo que le hace destacarse de los

⁴ Castillo, S. (2011). Seminario-Taller, DetECCIÓN de High Potentials. Quito. Tecnológico de Monterrey

demás empleados, su poco miedo a adentrarse mediante la investigación y análisis en aquello que no conoce y tomar riesgos.

- IV. Empatía y entendimiento social: Hablamos de una persona que gusta de trabajar en equipo y que tiende a liderar al mismo. Lo hace a través de un entendimiento y preocupación real por el otro, conoce sus necesidades, se maneja y reconoce el entorno en que se encuentra. De esta manera logra que su equipo de trabajo funcione de una manera óptima, sabe resolver problemas y desea alcanzar resultados, trabajando por ellos y haciendo una proyección para lograrlos.
- V. Motivación y pasión por la actividad que desarrolla: Esta característica se la ve en los resultados tanto como en el proceso que realiza la persona para llegar a ellos. Se involucra en lo que está haciendo y se pone la camiseta, de manera que es un ejemplo y un motivante para el resto del equipo. Se preocupa por *“entregar resultados sólidos con credibilidad”*⁵
- VI. Espíritu emprendedor: La persona de Alto Potencial sabe dominar nuevos tipos de experiencia, usando para ello sus fortalezas y sus conocimientos. Son personas que trabajan en la obtención de resultados a través de cuatro factores:
- ✓ *Pertenencia*: ser parte activa del equipo y ser reconocido por el mismo.
 - ✓ *Orientación al resultado*: no solo a la palabra, sino convertir las ideas en acciones concretas.
 - ✓ *Comportamiento*: es ejemplo a seguir para los demás.
 - ✓ *Guía*: transmite sus conocimientos y genera vías de aprendizaje y planes de acción para los demás.

⁵ Castillo, S. (2011). Seminario-Taller, DetECCIÓN de High Potentials. Quito. Tecnológico de Monterrey

- Constancia y perseverancia: Lo que necesariamente implica una alta tolerancia a la frustración. No rendirse ante los obstáculos, sobre todo saber sacar provecho a las situaciones difíciles y aprender de sus errores. Hablamos de ir perfeccionando ejecuciones e ideas, de trabajar en un plan e ir diseñándolo a través de aprendizajes.
- Capacidad para replantearse la excelencia profesional: Se trata no solamente de cumplir con las cifras que le han sido designadas, sino también hacerlo de una manera distinta, dando un valor agregado a las acciones que ejecuta.
- Búsqueda proactiva de entornos que le permitan desarrollarse: Son dos factores sumamente importantes “*Dejar ir, tanto como el de agregar*”⁶ lo que significa que la persona no puede pretender abarcar todo al mismo tiempo. Debe tener capacidad de elegir, de no quedarse estancado en un punto por la ambición y proyectarse para el crecimiento y desarrollo. El aprendizaje consta en gran parte de la capacidad de buscar el lugar exacto donde la persona pueda desarrollarse y continuar absorbiendo de su entorno.
- Alta dedicación al desarrollo de sus capacidades: Es aquella persona que maneja un adecuado equilibrio entre su desempeño y su comportamiento. Sus destrezas excepcionales nunca perderán importancia, pero su capacidad de ser un miembro con una conducta adecuada y enfocada a la consecución de metas grupales si puede variar y es algo que se debe mantener en el tiempo, para que la persona siga siendo un Alto Potencial.

⁶ Castillo, S. (2011). Seminario-Taller, DetECCIÓN de High Potentials. Quito. Tecnológico de Monterrey

Cuando hablamos de desarrollar capacidades abarcamos la integralidad del individuo, no debemos pensar en el Alto Desempeño como cualidad única, si la persona no se maneja con el equipo adecuadamente, sino es empática y no sabe transmitir a otros no existe desarrollo verdadero para ser Alto Potencial.

- Adaptación al cambio mirándolo como oportunidad: A las personas de Alto Desempeño, no necesariamente les agrada el cambio, esta característica es más de los Altos Potenciales. Su flexibilidad y adaptabilidad al cambio los hace competitivos aún en entornos difíciles, saben tomar decisiones rápidas y adecuadas para situaciones y entornos desconocidos para ellos.
- c) Tercero: Conocer o reconocer las necesidades de la empresa para desarrollar del programa de retención de Altos Potenciales.

Una vez que hemos desarrollado una estructura de Recursos Humanos en base a la estrategia organizacional, podremos comenzar a planificar acerca de la detección y posterior retención de los Altos Potenciales, e inclusive de aquellos que están por incorporarse.

No se debe bajo ninguna condición tratar al programa de retención de potenciales como un tema apartado de los objetivos y estrategias de la organización, de lo contrario será un esfuerzo vano. Por eso, primero se recomienda identificar a los empleados de Alto Potencial, si se sabe con claridad lo que hacen y por qué son importantes, estamos ya visualizando la necesidad de la empresa y cómo estas personas apoyan al resultado esperado y al crecimiento de la misma. Parecería que primero se debe hacer el diagnóstico, pero el comprender la trascendencia de una persona determinada, marca el camino de construcción de la estructura, en base a necesidades reales.

Hay que tomar en cuenta que el título de Alto Potencial no es para siempre, si el colaborador no presenta resultados, o de igual manera si ha dejado de transmitir y construir con su equipo de trabajo, pues también ha dejado de ser un Alto Potencial y por ende sale del programa hasta que sus resultados vuelvan a ser los esperados por la empresa. La razón por la que las organizaciones han comenzado a pensar en dichos empleados, es que el programa de Altos Potenciales tiene resultados medibles y muy favorecedores para la empresa que sabe aplicarlo, arrojando las siguientes estadísticas:

- *“El aporte económico de los colaboradores si dividimos a la empresa en tres grupos, sería el siguiente:*
 - *Empleados de bajo rendimiento es de un -21%*
 - *Empleados de mediano rendimiento 42%*
 - *Empleados de alto rendimiento 79%*

- I. De igual manera los índices de rotación de una empresa que aplica el programa de altos potenciales es el siguiente:*
 - *Empleados de bajo rendimiento es de un 18%*
 - *Empleados de mediano rendimiento 13%*
 - *Empleados de alto rendimiento 7%*

- *El porcentaje de empleados de una empresa que poseen un alto rendimiento y son Altos Potenciales es el siguiente:*
 - *Altos Potenciales 29%*
 - *No Altos Potenciales 79%”*⁷

⁷ Castillo, S. (2011). Seminario-Taller, DetECCIÓN de High Potentials. Quito. Tecnológico de Monterrey

El desarrollo de planes de retención Altos Potenciales implica como se indica anteriormente una inversión para la empresa. Un grupo minoritario produce el 79% de las ganancias de la misma, que mejor que fortalecerlos y retenerlos el mayor tiempo posible, de manera que los resultados y proyectos que hayan emprendido se fortalezcan y generen cambios permanentes en la organización. Este tipo de programa de Desarrollo Organizacional hace que la rotación más alta sea en los empleados de bajo rendimiento y que los mejores permanezcan por más tiempo, es decir, que sus prácticas y procedimientos generen bienestar y estabilidad. Un Alto Potencial permanecerá por sus características o rasgos por un determinado tiempo en la organización, la idea no es que nunca se vaya, sino que se logre extraer el máximo de su capacidad y que deje un legado detrás de las acciones que emprende.

Finalmente una importante interpretación de las estadísticas es que no todo empleado que tenga un buen desempeño en sus funciones necesariamente será un Alto Potencial, lamentablemente esta característica es una de las más trascendentales en la selección de Potenciales que hace el área de Talento Humano, uno de los errores en los que más se incurre y que genera gastos en vano a la empresa.

1.2.1 Visualizar las prácticas de Recursos Humanos que tienen a las empresas más reconocidas en el mercado.

A esta altura del análisis lo más importante es conocer de las empresas en cuestión:

- ✓ Las prácticas que las hacen diferenciadoras.
- ✓ Como manejan los diferentes subsistemas de recursos humanos.

Para en base a ello poder realizar las herramientas de retención de nuestros Altos Potenciales de manera realista.

Los departamentos que se encargaban de administrar el personal están siendo reemplazados casi en su totalidad por equipos de trabajos conformados por profesionales expertos en varios campos como: la psicología organizacional, comunicación e ingenieros especializados en talento humano. La competitividad de la empresa en el mercado se debe a varios factores, principalmente a su gente, es por ello que se trabaja mucho en mantener elevados índices de satisfacción y compromiso en el personal que en ella trabaja, dando énfasis a los Altos Potenciales, e inclusive las organizaciones han comenzado a generar un compromiso social con el entorno que les rodea, de aquí surge la importancia de las prácticas innovadoras de Recursos Humanos.

Uno de los más grandes ejemplos de ello se da en compañías que trabajan a nivel mundial como Google, empresa que ha roto todo parámetro de normalidad para crear un ambiente de calidez y confort dentro de la organización, de manera que su gente esté motivada y alineada a su visión. Encaminadas ahora las empresas a un nuevo fin: “desarrollo de equipos de trabajo multidisciplinarios” se trabaja más en las personas para que sea posible integrarlos y cumplir con los objetivos planteados. Estas empresas han logrado aplicar a sus procesos y procedimientos la teoría denominada como: los siete hábitos de la gente altamente efectiva, como plataforma del desarrollo de sus programas y principalmente de la innovación y mejoramiento continuo.

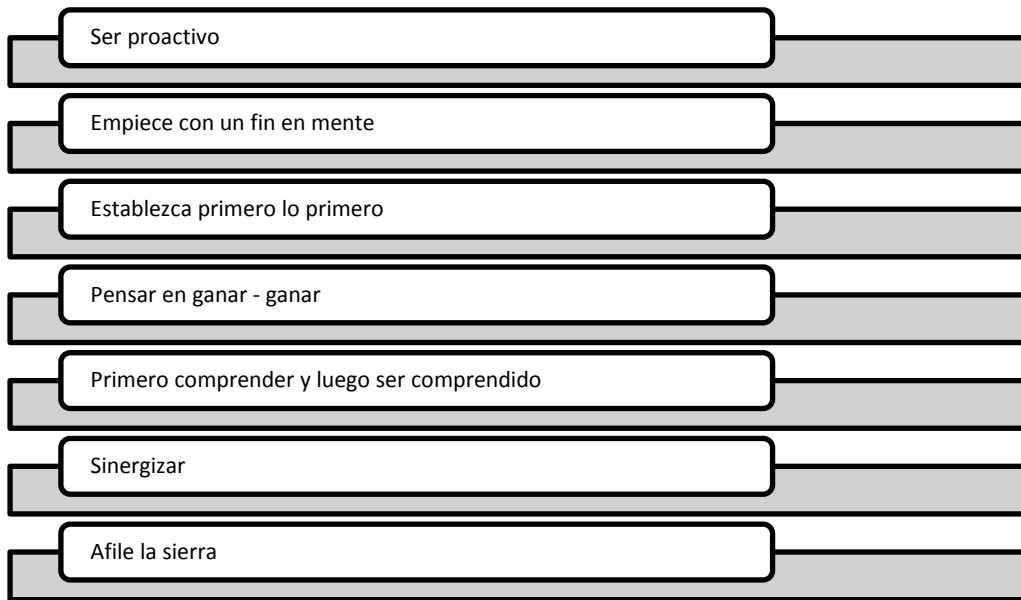


Gráfico 3. Siete hábitos de la gente altamente efectiva. Covey, S. Los siete hábitos de la gente altamente efectiva. http://biblioteca.duoc.cl/bdigital/Libros_electronicos/650/36348.pdf (07/02/2012)

- I. Ser Proactivo.- Cuando hablamos de productividad, nos referimos a gente altamente efectiva, que cumplan con las siguientes características:
 - ✓ Iniciativa
 - ✓ Responsabilidad
 - ✓ Hacer que las cosas ocurran
 - ✓ Impacto e influencia (incidir sobre eventos sobre los que no tenemos control).

- II. Empezar con un fin en mente.- En este caso se trata de plantear metas, una misión por cumplir:
 - ✓ Metas claras
 - ✓ Planificar, desarrollar objetivos y ejecutarlos
 - ✓ Decidir sobre el medio en que nos desarrollamos
 - ✓ Tener roles claros

- III. Establezca primero lo primero.- Establezca prioridades, qué cosas son urgentes y cuáles son importantes:
 - ✓ Conocer beneficios de las actividades que llevamos a cabo
 - ✓ Prevenir y planificar

- IV. Pensar en ganar – ganar.- Buscar el beneficio para todos:
 - ✓ Soluciones globales
 - ✓ Satisfacción de todas las partes o la mayoría con la medida emprendida
 - ✓ Planes de acción
 - ✓ Cooperación y compromiso

- V. Primero comprender y luego ser comprendido.- Entender a la otra parte antes de emitir una opinión, se trata de la comunicación efectiva:
 - ✓ No cerrar la puerta a información importante
 - ✓ No dar paso a los paradigmas
 - ✓ Ser auténtico
 - ✓ Aumentar su círculo de influencia

- VI. Sinergizar.- Complementar las partes del todo para la consecución de mejores resultados:
 - ✓ Trabajo en equipo
 - ✓ Explorar y dejar surgir el POTENCIAL del otro
 - ✓ Confianza
 - ✓ Nuevos puntos de vista

- VII. Afile la sierra.- Trabajar en la renovación de las cuatro dimensiones que componen al ser humano:
 - ✓ Física
 - ✓ Emocional / Social
 - ✓ Espiritual

✓ Mental⁸

Tal como Maslow lo dijo pero vinculado a una teoría más moderna de la motivación y a las nuevas prácticas de Recursos Humanos existentes, si logramos cubrir todas las necesidades de los Altos Potenciales, estos darán su máxima capacidad dentro de nuestra organización y esta es básicamente la diferencia entre una empresa desarrollada que da cabida a la formación y crecimiento de su gente y una subdesarrollada que usa a sus colaboradores como hormigas trabajadoras.

1.2.2 El rol de Recursos Humanos en el programa de Retención de Altos Potenciales dentro de la organización.

Para preparar a otros y alinearlos a la visión y misión de la empresa, el personal de Recursos Humanos tiene que estar en condiciones de innovar y desarrollar. En un mundo globalizado, tenemos la obligación de actualizarnos e ir implementando nuevos procesos y enfoques en las empresas. Pese a que los sistemas básicos de administración de personal son útiles, ya no logran retener a los Altos Potenciales, existen muchas más exigencias que cubrir y más competencia.

Los problemas más recurrentes que tienen las empresas por los cambios de estructura, es decir, modificaciones en la cultura, rupturas de paradigmas, nuevos enfoques, objetivos y propósitos, además de la falta de dedicación de herramientas o modelos son:

1. La inversión que realiza la empresa en retener a sus colaboradores sin desarrollar modelos sólidos no genera resultados para la misma.

⁸ Covey, S. Los siete hábitos de la gente altamente efectiva.
http://biblioteca.duoc.cl/bdigital/Libros_electronicos/650/36348.pdf (07/02/2012)

2. Las personas que han sido definidas como Altos Potenciales al no poseer un programa tienden a buscar en otras empresas con mejores sueldos y planes de carrera.
3. Uno de los problemas más graves es que dentro de la detección de Altos Potenciales, las empresas han olvidado establecer incorporar a la inteligencia emocional de los funcionarios como característica importante.
4. Empresas con mejores posibilidades económicas sacan masivamente el personal capacitado de otras con menos recursos y a su vez a estas organizaciones, otras más pudientes les hacen lo mismo.

Las consecuencias visibles de esta nueva necesidad de generar modelos que retengan a los empleados de Alto Potencial son:

1. La Dirección General de las empresas, basa sus políticas de presupuesto casi exclusivamente en los resultados económicos, si estos no son medibles o son contraproducentes, retira el presupuesto para este tipo de proyectos, y con ello el área de Talento Humano pierde credibilidad y un espacio importante en el plan estratégico organizacional, lo cual limita o anula el crecimiento formal.
2. La falta de modelos sólidos en programas de Altos Potenciales, hace que se identifique inadecuadamente a las personas, lo que transforma al programa en un gasto, más que en una inversión para la empresa.
3. Los Altos Potenciales se movilizan a otras empresas, lo que deja vacíos y pérdidas en las empresas que se encargaron de prepararlos.

4. Cuando las empresas seleccionan empleados basadas en su Alto Desempeño en lugar de Alto Potencial, no consiguen un líder con la capacidad de transmitir eficiencia a otros colaboradores, valor que debería ser tomado como uno de los objetivos de los mismos.
5. Nunca va a dejar de existir el head hunting (la búsqueda de las empresas de empleados número uno dentro de una organización, por lo general la competencia directa, para obtener colaboradores ya capacitados en las funciones del cargo) pero programas sólidos evitarían estas pérdidas masivas de personal.
6. Las empresas son parte ahora de un mercado global, los niveles de competitividad exigen que éstas se constituyan con personas de alto nivel profesional para continuar creciendo.
7. Es necesario construir mecanismos factibles que permitan atraer y retener a los “Altos Potenciales”, de manera que este grupo que constituye un 20% del total de la empresa lidere y transforme equipos de trabajo.
8. Cada cultura brinda sus propias alternativas a la diversidad y conocimiento de herramientas de retención; conocerlas y compartirlas sería un gran paso hacia las buenas prácticas del área de Recursos Humanos.
9. El hecho de no aplicar técnicas de retención dentro de las organizaciones provoca la pérdida de sus talentos y esto trae severas consecuencias como:
 - ✓ Baja en la productividad.

- ✓ Costos de preparación de personal que no posee la experticia o competencias requeridas por el cargo.
- ✓ Un desarrollo más pausado de la empresa y su personal, que generará conflictos interpersonales por las siguientes razones:
 - Estilos de liderazgo no adecuado.
 - Ascensos arbitrarios.
 - Desmotivación de los empleados que termina por dañar el clima laboral dentro de las organizaciones.

Según lo recomendado por Castillo S. (2009) *“El papel del departamento de Recursos Humanos debe ser de renovarse y tomar protagonismo estratégico”*⁹. Dentro de la organización, los constantes cambios que trae consigo la globalización obligan a las empresas a adoptar nuevas e innovadoras técnicas tanto de desarrollo de su personal como de retención del mismo. Una vez que se cultiva a los empleados de Alto Potencial, que se invierte en ellos para su desarrollo y el de la empresa; se debe seguir determinados principios para obtener resultados, dar continuidad y arraigar el programa dentro de la organización, que son:

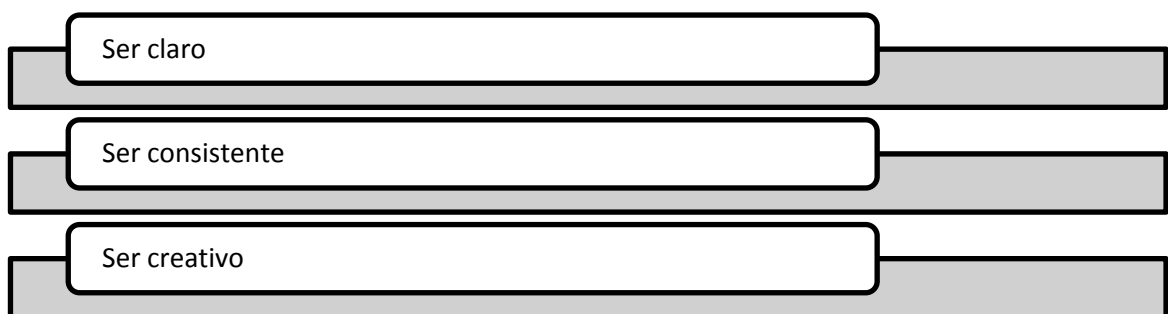


Gráfico 4. Principios Estratégicos de Recursos Humanos. Castillo, S. (2011). *Seminario-Taller, Detección de High Potentials*. Quito. Tecnológico de Monterrey

⁹ Castillo, C. (2009). *Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo*. México: EOI Escuela de Negocios. Pág. 124

“Ser claro

- Es importante saber introducir el programa entre los colaboradores, de lo contrario la gente tiende a malinterpretar los beneficios y diferenciaciones que se da a los Altos Potenciales.
- La falta de comunicación es el enemigo más grande de los nuevos procesos y sistemas de desarrollo que se desea implementar en la empresa, creando malos entendidos.
- La falta de claridad puede hacer que una persona buena desperdicie su talento y encamine sus esfuerzos a metas no trascendentales.
- Se deben definir claramente las destrezas y conductas que hacen de un colaborador un Alto Potencial, de manera que todo empleado que desee estar catalogado como tal, sepa cumplir con los requerimientos definidos por el área de Talento Humano y la Directiva.
- Es importante también que Recursos Humanos tenga clara la meta global de la organización, de manera que destaque e identifique como Alto Potencial al colaborador que más aporte realice, a aquel que no simplemente es bueno, sino que es bueno en el campo que la organización así lo requiere.
- Otro tema muy importante a tomar en cuenta, es saber diferenciar entre un empleado de Alto desempeño y un Alto Potencial. El último posee además Inteligencia Emocional y determinadas competencias de gestión que serán descritas más adelante.

Ser consistente

- Principalmente en la manera en que desarrolla su potencial.
- Evitar a toda costa la mentalidad de “desarrollar a todos los colaboradores”, esto será posible en tiempos de rentabilidad, pero en los tiempos difíciles va a tener que cortar cabezas.
- Ser sutil y claro, de lo contrario la motivación de sus colaboradores puede pender de un fino hilo.

- El programa de Altos Potenciales es muy costoso y no es para todos.
- El programa de Altos Potenciales ha sido desarrollado a modo de inversión. Porque bien aplicado es rentable, retorna y hace producir el dinero invertido en el Talento Humano.
- Si es claro y explica bien el programa evitará el sentimiento de injusticia en los colaboradores que no son Altos Potenciales.
- La falta de definición y claridad en el programa hará que se le preste poca atención a los Altos Potenciales y lo que es peor, podría causar la pérdida de los mismos.
- Pese a que su desvinculación es parte de su propio crecimiento y que son generalmente personas que se mueven para satisfacer sus necesidades, es importante hacer que su paso por la empresa deje un legado a seguir y explotar al máximo el potencial que poseen.

Ser creativo

- Aprender a ver y apreciar lo diferente, no le tema y potencialícelo, eso hace la diferencia en cuanto a la competitividad de su organización.
- Apreciar también lo no tradicional, salir de los parámetros establecidos permite el desarrollo de la innovación dentro de su empresa, mejoras y nuevos procedimientos que le darán rentabilidad y posicionamiento.
- Es importante reconocer y dar crédito a la innovación, y principalmente crear un espacio formal dentro de la organización para la misma.
- Aprender a ubicar a las personas en el lugar que deben estar, no todos los colaboradores saben hacer todo, es uno de los más grandes errores que cometen las empresas.”¹⁰

¹⁰ Castillo, C. (2009). *Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo*. México: EOI Escuela de Negocios. Pág. 124

Si el área de Talento Humano ha emprendido un nuevo reto de adquirir prácticas de recursos humanos innovadoras y sobre todo, de convertirse en un área de Staff para la empresa, debe tomar en cuenta que para ello deberá construir bases sólidas y tener un equipo conformado por profesionales de alto nivel.

1.3 Herramientas o métodos generales con los cuales se evalúa y retiene a los Altos Potenciales

Es importante conocer herramientas básicas para identificar altos potenciales en las organizaciones, donde se señalan dos puntos críticos; la selección y la evaluación de los altos potenciales, que serían las siguientes:

1.3.1 Selección.- Para este subsistema en particular, lo más importante son las especificaciones y métodos que lo acompañan. Hacer un mal proceso de selección es la causa raíz de muchos problemas, en este caso si ya definimos las necesidades de un alto potencial para un determinado cargo, deberíamos tener:

- ✓ Descriptivos de cargos: Como lo menciona Chiavenato I. (2007) “*El puesto se integra de todas las actividades que desempeña una persona.*”¹¹ Para lo cual se debe definir:
 - a) Las tareas u obligaciones que la persona deberá desempeñar; que serán el contenido del puesto.
 - b) Los métodos y procedimientos que deberá seguir la persona para cumplir con sus funciones.
 - c) Misión o vínculo del cargo con la estrategia organizacional.
 - d) Experiencia que debe tener la persona para ocupar el puesto.
 - e) Las competencias del cargo.
 - f) Las relaciones de trabajo que tiene la posición.

¹¹ Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos, el capital humano en las organizaciones* (8va Edición). México: Mc Graw Hill. Pág. 203.

- ✓ Conocimiento de detalles de la persona que ocupará el puesto (todo lo que no está escrito pero es indispensable para ocupar la vacante: valores, sexo, determinadas características físicas y sociales, etc.).
- ✓ Valoración de cargos: permite identificar posibilidades salariales e inclusive crear bandas a manera de incentivos.
- ✓ Definir las posiciones clave y sus necesidades para seleccionar para ellas altos potenciales, es decir, aquellas que influyen de manera directa en la producción de la empresa, que están estrechamente vinculadas al giro del negocio.
- ✓ Realización de concursos internos para aplicar a las vacantes, la selección interna nos permite aprovechar el talento humano que hay dentro de la organización, implica un gasto menor y de esta manera no se queman los colaboradores que ya están listos para ascender. Darles la oportunidad evitará que buenos talentos terminen yéndose a otras empresas en busca de mejores oportunidades.

1.3.2 **Tipo de entrevistas.**- Es importante al momento de entrevistar a los altos potenciales tener diversidad de herramientas, las entrevistas por ejemplo nos sirven para identificar el cumplimiento de metas, si la persona posee o no las competencias del cargo y para determinar hasta qué grado la persona realizó o no un determinado proyecto o acción, entre las cuales se encuentran:

- ✓ Entrevista de incidentes críticos: sirve para “*obtener información acerca de lo que el entrevistado hizo, pensó y sintió en una determinada situación, de cómo ha actuado y las motivaciones que le han impulsado a actuar de esa manera*”¹². Este tipo de entrevista hace referencia a cómo la persona ha actuado en el pasado, para

¹² Salinas, M. (2011). Taller Entrevista por Incidentes Críticos. Great People S.A.

saber si actualmente puede presentar las competencias requeridas por el cargo.

- ✓ Entrevistas por competencias: es una entrevista donde a partir de las competencias que se quiere medir se hacen determinadas preguntas a la persona para indagar si las posee o no. En las preguntas que se realiza se utiliza la técnica de embudo, que consiste en *“indagar hasta comprender bien lo que pasó, visualizar la situación”*¹³.
- ✓ Entrevista de Trayectoria / Entrevista previa: este tipo de entrevista se utiliza más antes de hacer la contratación de la persona y funciona como un indicador de su experiencia y conocimientos, además también se pueden conocer los logros más importantes del candidato a lo largo de su trayectoria profesional.

Los tres tipos de entrevista requieren de una preparación previa por parte del entrevistador, para que identifique con claridad los puntos críticos y logre obtener toda la información por parte del candidato.

1.3.3 Evaluaciones.- El uso de pruebas se da para determinar: aspectos psicológicos de la persona, aspectos intelectuales y aspectos socio-laborales, a continuación detallo herramientas muy completas para valorar uno o más de los aspectos antes descritos:

- ✓ *Assessment Center: “es una evaluación de tipo grupal donde los participantes resuelven, de manera individual o colectiva, diversos casos relacionados con su área de actuación profesional, a fin de evaluar comportamientos individuales que se manifiesten en una instancia de grupo.”*¹⁴ se puede usar en el caso de que nos encontremos en proceso de identificar a un alto potencial, se

¹³ Idem

¹⁴ Alles, M. (2008). Selección por competencias. Buenos Aires: Granica. Pág. 307

plantean actividades de medición de desempeño y otras que reflejen Inteligencia Emocional y se evalúa en base a la observación de los candidatos de manera directa, en la ejecución de cada actividad. Para ello se debe tener identificadas las competencias y conocimientos del cargo.

- ✓ Birkman: test que mide actividades laborales más atractivas para la persona, factores de personalidad, lo que impulsa y motiva su conducta, necesidades, expectativas que tiene sobre las relaciones y situaciones en un contexto social y reacciones bajo presión.¹⁵
- ✓ Evaluaciones de conocimiento técnico: en la identificación de altos potenciales también es importante saber que el candidato posee no solo la actitud, sino también el conocimiento para desempeñarse en el cargo, ya que esto estará directamente relacionado con el desempeño a futuro de la persona. Si bien es más fácil que la persona adquiera un conocimiento antes que una actitud determinada, el cargo solicitará un determinado nivel (mínimo básico) para el ajuste persona-puesto.

1.3.4 Evaluación del rendimiento.- La evaluación del desempeño y la evaluación por competencias traen consigo resultados importantes; ambas son trascendentales en el proceso de evaluación de un alto potencial, porque la evaluación por competencias nos permite saber cómo otros ven a la persona (Inteligencia Emocional), es decir, lo que el evaluado transmite al equipo de trabajo; mientras que la evaluación del desempeño por objetivos nos permite conocer sus resultados en un tiempo determinado.

- ✓ Evaluación por competencias:

Tipos:

¹⁵ Birkman Reaching Further. Información tomada del test Birkman que me fue aplicado en Great People S.A.

- a) 360 grados: evalúan jefes, pares y subordinados. Es opcional incluir clientes y proveedores.
- b) 180 grados: evalúan jefes y pares.
- c) 90 grados: evalúan jefes
- ✓ Evaluación del desempeño: a través de scorecard, se identifica el cumplimiento de metas en un determinado tiempo.

“Nuestro interés particular no está en el desempeño en general, sino, específicamente, en el desempeño en un puesto, o sea, en el comportamiento de la persona que lo ocupa. Este desempeño es situacional. Varía de una persona a otra y depende de innumerables factores condicionantes que influyen mucho en él.”¹⁶

¹⁶ Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos, el capital humano en las organizaciones* (8va Edición). México: Mc Graw Hill. Pág. 243

CAPÍTULO 2: Metodología

El presente trabajo toma en cuenta, para el desarrollo del “Manual de Herramientas para Retener Altos Potenciales”, a las empresas que participaron en la encuesta de Great Place to Work (GPW), estas empresas destacan por sus buenas prácticas; el compromiso de sus colaboradores y por las políticas que poseen, que finalmente serán nuestro foco de análisis junto con otras que se encuentran muy bien posicionadas en el mercado y que pese a no haber participado de la encuesta GPW tienen planes de implementar o han implementado el programa de retención de Altos Potenciales. Lo que nos asegura obtener más información, ya que no todas las empresas tienen la disposición de ser parte del presente análisis por lo delicado de la información.

Para la investigación, es importante tomar en cuenta algunos pasos como:

2.1 Herramientas utilizadas

El trabajo busca hacer una aproximación a la realidad ecuatoriana en el tema referente a las “buenas prácticas de recursos humanos: herramientas de retención de altos potenciales”.

2.1.1 Muestra:

El universo de empresas con las cuales se va a trabajar es de aquellas que quedaron primeras en la encuesta de Great Place to Work del 2011 y aquellas que están en proceso de implementar o poseen programas de retención de Altos Potenciales; la muestra se conforma por 36 organizaciones. Son las que presentan altos índices de satisfacción de sus empleados, por su enfoque de desarrollo del personal.

De las 36 empresas se contactó a cada una de ellas de tres maneras: vía telefónica, posterior a ello de manera personal y finalmente con un correo

para formalizar la interacción; 11 accedieron a participar de la investigación y serán nuestro foco de análisis, que son:

- Pronaca
- Lafarge Cementos
- Banco General Rumiñahui
- DirecTv
- Maresa
- Repsol
- Arca Continental
- Andes Petroleum
- ASSA
- Grupo el Comercio
- Citibank

25 empresas no participaron del estudio por diferentes razones, ya sea por falta de interés, confidencialidad de políticas y procedimientos o por no tener planes de desarrollo de un programa de Altos Potenciales.

2.1.2 Técnicas

a) La primera técnica a utilizar es el desarrollo de un cuestionario que contenga los indicadores de subsistemas de Recursos Humanos que son:

- Reclutamiento
- Selección
- Inducción
- Administración de Salarios
- Entrenamiento y Capacitación
- Desarrollo profesional
- Evaluación del Desempeño
- Estrategia de la Organización

Dentro del cuestionario iniciamos con información de datos biográficos como:

- Información del motivo de la investigación
- Nombre del encuestado
- Cargo que ocupa dentro de la organización
- Nombre de la empresa
- Fecha en la que se contestó el cuestionario
- Actividad comercial de la empresa

Posterior a ello, se determinará el alcance de los siguientes puntos:

- Primero: si la empresa posee un método formal en los subsistemas de Recursos Humanos; tema crucial para la implementación de un programa como el de Altos Potenciales.
- Segundo: un apartado que permita a la persona que resuelve el cuestionario describir la metodología que utiliza; tema sumamente importante para extraer mayor información para las herramientas.
- Tercero: una pregunta abierta que permita a la persona que resuelve el cuestionario agregar si tiene algún mecanismo diferenciador en el proceso del subsistema en cuestión.
- Adicionalmente preguntas abiertas específicas del programa de Altos Potenciales.

De todo lo antes descrito se sacará información para la construcción de las herramientas del manual. Lo cual dará cuenta de si se están utilizando mecanismos de identificación de “Altos Potenciales” en las empresas o si se los retiene bajo una metodología no estandarizada o estructurada.

En este documento hemos utilizado dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas. Las cerradas para determinar si se usa o no metodología formal dentro de las empresas antes mencionadas y abiertas para utilizar esa información en la construcción de herramientas.

Retención de Altos Potenciales a través de Buenas Prácticas de Recursos Humanos				
La presente encuesta tiene como fin la identificación de Buenas Prácticas en el área de Recursos Humanos para a partir de ello poder construir las herramientas de retención de Altos Potenciales				
Nombre		Fecha		
Cargo		Actividad	Financiero <input type="radio"/>	Servicios <input type="radio"/>
Empresa		Comercial	Industrial <input type="radio"/>	Comercial <input type="radio"/>
Marque con una X la respuesta correcta y justifique porqué de su elección				
1.	¿Conocen todos los empleados de su empresa la visión y misión de la empresa?	SI	NO	OBSERVACIONES
1.1	¿Por qué?			
2.	¿Conocen todos los empleados como su cargo influye en la consecución de la visión de la empresa?	SI	NO	OBSERVACIONES
2.1	¿Por qué?			
3.	¿Posee método/s de reclutamiento formales en su empresa?	SI	NO	OBSERVACIONES
3,1	Describa el método/s que utiliza			
3,2	¿Qué valor agregado o que diferencia aporta usted con respecto de otras organizaciones?			

4.	¿Posee método/s de selección formales en su empresa?	SI	NO	OBSERVACIONES
4.1	Describa el método/s que utiliza			
4.2	¿Qué valor agregado o que diferencia aporta usted con respecto de otras organizaciones?			
5.	¿Posee método/s de inducción formales en su empresa?	SI	NO	OBSERVACIONES
5.1	Describa el método/s que utiliza			
5.2	¿Qué valor agregado o que diferencia aporta usted con respecto de otras organizaciones?			
6.	¿Posee método/s de administración de salarios formales en su empresa?	SI	NO	OBSERVACIONES
6.1	Describa el método/s que utiliza			
6.2	¿Qué valor agregado o que diferencia aporta usted con respecto de otras organizaciones?			
7.	¿Posee método/s de entrenamiento y capacitación formales en su empresa?	SI	NO	OBSERVACIONES
7.1	Describa el método/s que utiliza			
7.2	¿Qué valor agregado o que diferencia aporta usted con respecto de otras organizaciones?			

8.	¿Posee método/s de desarrollo profesional formales en su empresa?	SI	NO	OBSERVACIONES
8.1	Describa el método/s que utiliza			
8.2	¿Qué valor agregado o que diferencia aporta usted con respecto de otras organizaciones?			
9.	¿Posee método/s de evaluación del desempeño formales en su empresa?	SI	NO	OBSERVACIONES
9.1	Describa el método/s que utiliza			
9.2	¿Qué valor agregado o que diferencia aporta usted con respecto de otras organizaciones?			
10.	Si usted ha implementado alguna "Buena Práctica" para su área de la cual no haya hablado en los anteriores apartados, descríbala aquí.			
11.	¿Posee usted un sistema de Retención de Altos Potenciales dentro de su empresa?	SI	NO	OBSERVACIONES
12.	Si su respuesta es SÍ. ¿Qué sistema o método utiliza para la retención de Altos Potenciales?			
13.	Si su respuesta es NO. ¿Por qué no lo ha implementado?			
14.	¿Está en sus planes hacerlo?	SI	NO	OBSERVACIONES
14.1	¿Por qué?			

Anexo 1. Cuestionario

b) Otra herramienta es la realización de una entrevista al Director de Recursos Humanos o Desarrollo organizacional de las empresas que participan del análisis, para ampliar y profundizar en la información obtenida en la encuesta, que contiene los siguientes temas a tratar:

En primer lugar un espacio para datos biográficos:

- Información del motivo de la investigación
- Nombre del encuestado
- Cargo que ocupa dentro de la organización
- Nombre de la empresa
- Fecha en la que se contestó el cuestionario
- Actividad comercial de la empresa

En este caso la mayoría de las preguntas que se realizarán son abiertas, porque el fin de este acercamiento es precisamente de ampliar información. Se contemplan dos posibilidades de preguntas: la primera es para empresas que ya poseen el programa de retención de Altos Potenciales y la segunda posibilidad son preguntas para las que no poseen; de manera que se pueda dar mayor cobertura. Es importante tomar en cuenta que el hecho de no tener el programa o intenciones de implementarlo no es un factor que desmerezca la entrevista, porque como expliqué antes, las buenas prácticas de Recursos Humanos son un factor trascendental en la construcción de las herramientas.

Otro aspecto a tratar en la entrevista se relaciona con preguntas generales acerca de:

- Significado de un Alto Potencial para la empresa; la manera en que lo define es crucial para la importancia que le otorga y el tipo de acciones que emprende para su retención.
- Si se los tiene identificados dentro de la organización.

- Si hay métodos formales para los subsistemas de Recursos Humanos.
- Si es de interés para la empresa un manual de herramientas para retener altos potenciales y por qué.
- Se le preguntará también si conoce otras empresas que lo hayan implementado con éxito o estén en proceso de hacerlo para ampliar el campo de información a levantar.

En el caso de que si exista el programa, o se esté estructurando el mismo, se averiguará:

- Pasos que se siguieron para la implementación o construcción.
- Qué condiciones se necesitan dentro de la empresa para hacerlo.
- Qué hizo para implementarlo
- Cómo se podría mejorar
- Si se ha desvinculado un alto potencial y el motivo por el que lo hizo.

En el caso de que no exista el programa, se averiguará:

- Porqué no se ha implementado
- Qué le hace falta a la organización para hacerlo

Retención de Altos Potenciales a través de Buenas Prácticas de Recursos Humanos				
Nombre			Fecha	
Cargo			Financiero	Servicios
Empresa			Industrial	Comercial
1.	¿Qué es un Alto Potencial para usted?			
2.	¿Posee un programa de retención de Altos Potenciales?		SI	NO
3.	Si la respuesta es SI			

3.1	¿Tiene identificados los Altos Potenciales dentro de su organización?	SI	NO
	¿Cómo lo hizo?		
3.2	¿Se ha desvinculado un Alto Potencial de su organización?	SI	NO
	¿Conoce el motivo por el que lo hizo?		
3.3	¿Qué pasos siguió para implementarlo?		
3.4	¿Qué condiciones se necesitan dentro de la empresa para poder hacerlo?		
3.5	¿Cómo podría mejorarlo?		
3.6	¿Cómo hizo para implementarlo?		
4.	Si la respuesta es no		
4.1	¿Por qué?		
4.2	¿Qué le hace falta a la organización para poder implementarlo?		
5.	¿Hay un método formal para cada subsistema de Recursos Humanos que se maneja dentro de la empresa?		

6.	¿Le interesaría un manual de herramientas de retención de Altos Potenciales?	SI	NO
6.1	¿Por qué?		
7.	¿Conoce a otras empresas que lo hayan implementado con éxito? Nómbrelas		
8.	¿Sabe cómo les fue a estas empresas?		

Anexo 2. Entrevista-Directores o Gerentes Desarrollo Organizacional

- c) Dentro de las técnicas, se realizará una entrevista a personas que sean consideradas “Altos Potenciales” relacionada a su nivel de satisfacción dentro de la empresa, con la finalidad de definir su compromiso y afinidad con la misma y verificar que las técnicas utilizadas estén funcionando. En este caso es sumamente importante mantener la confidencialidad de la persona que provee la información y será la única posibilidad de que las empresas den cabida a esta parte de la investigación y se tratarán los siguientes puntos:

En primer lugar un espacio para datos biográficos:

- Cargo
- Fecha

Se tratarán los siguientes temas:

- Si la persona pertenece a un programa de altos potenciales.

- Qué significado tiene para la persona un alto potencial.
- De qué se trata el programa.
- Cómo se siente en relación al programa de su empresa.
- Qué factores personales considera que le han hecho formar parte del programa.
- Qué es lo que más le gusta del programa.
- Qué es lo que menos le gusta del programa.
- Qué hace falta en el programa para que usted se sienta completamente satisfecho con el mismo.
- Qué factores le generan un compromiso con la organización.
- Qué le motivaría a cambiarse de organización.

Estas preguntas aportan a la investigación con un interesante factor, que es el punto de vista de un alto potencial, si conocen en realidad lo que implica y lo que significa serlo y cómo se sienten con respecto a los programas. También cómo está constituido el programa desde el punto de vista de la persona que lo vive.

Retención de Altos Potenciales a través de Buenas Prácticas de Recursos Humanos			
Cargo		Fecha	
1.	¿Pertenece usted al Programa de Altos Potenciales?		SI NO
2.	¿Qué significa para usted un Alto Potencial?		
3.	¿De qué se trata el programa de Altos Potenciales?		

4.	¿Cómo se siente con el programa de Altos Potenciales?
5.	¿Qué factores cree que le hacen formar parte del programa de Altos Potenciales?
6.	¿Qué es lo que más le gusta del programa de Altos Potenciales?
7.	¿Qué es lo que menos le gusta del Programa de Altos Potenciales?
8.	¿Qué hace falta dentro de la empresa para que usted esté totalmente satisfecho con la misma?
9.	Mencione los factores que le generan un compromiso con la organización
10.	¿Qué le motivaría a cambiarse de organización?

Anexo 3. Entrevista-Altos Potenciales

d) La cuarta técnica a utilizar es el análisis documental, con la finalidad de ampliar el conocimiento técnico. Se realizará un estudio de varios textos que contengan información acerca de cómo desarrollar al personal, nuevas prácticas de recursos humanos y reingeniería del área de talento humano para dar cuerpo a la investigación.

La aproximación a las empresas si bien no va a definir claramente las herramientas, permitirá un acercamiento importante a algunas prácticas y conceptos que me encargaré de desarrollar a modo de herramientas. Para ello entraré en contacto con el área de talento humano de las empresas mencionadas antes y se les invitará a participar en el estudio, una vez que esté lista la encuesta se les enviará por correo electrónico para que la llenen y posterior a ello se pueda realizar un estudio estadístico de las respuestas dadas en cada factor.

2.1.3 Tiempo

El cuestionario se aplicará simultáneamente a todas las empresas, con la finalidad de darles un periodo prudencial para su contestación. Posterior a ello se realizará las encuestas con los Directores de Recursos Humanos o de Desarrollo Organizacional y con los Altos Potenciales de aquellas empresas que así lo permitan.

2.1.4 Contacto

El contacto se realizará directamente con Directores de Recursos Humanos o de Desarrollo Organizacional, por ser las personas encargadas de la planificación de los proyectos de potencialización del Talento Humano.

2.1.5 Resultados Esperados

- a) Facilitar la identificación de Altos Potenciales dentro de las organizaciones.
- b) Definir situación actual y necesidades de cambio de las empresas.
- c) Conjugar las técnicas de retención actuales de las empresas y buenas prácticas de Recursos Humanos para estructurar un manual de herramientas de Detección de Altos Potenciales para las empresas.

2.1.6 Formato

- a) De acuerdo a los resultados obtenidos, se empezará a desarrollar el manual objeto del trabajo, donde se den parámetros utilizados: empezando con diagnóstico situacional, análisis de entorno, fijación de metas organizacionales y definición de acciones o herramientas a utilizarse.
- b) Se contactó a los Gerentes de Recursos Humanos de las empresas antes mencionadas para invitarles a participar del estudio vía telefónica, se realizó una visita a la empresa y se envió la siguiente carta para formalizar la participación en la presente investigación:

Quito 17 de Octubre de 2011

Estimado/a (Nombre de la persona a quien va dirigida)

(Empresa a la que pertenece)

Presente

Por medio de esta carta quiero solicitar a usted me apoye en mi investigación que tiene como motivo la realización de la disertación previa a mi título de Psicólogo Industrial. El tema que he planteado es el desarrollo de un manual de herramientas para retener Altos Potenciales en las organizaciones, para lo cual he seleccionado las empresas que han sido identificadas como Great Place to Work o aquellas que no participaron en la encuesta pero son reconocidas en el mercado, específicamente en la ciudad de Quito.

Su participación consistirá en contestar una encuesta que voy a enviar vía correo electrónico (la cual abarca buenas prácticas de recursos humanos que utiliza la empresa en general y para retención de personal) y posteriormente una entrevista directa para ampliar información con usted y

con una persona que sea considera como Alto Potencial dentro de la organización.

Para ello la Universidad (Pontificia Universidad Católica del Ecuador) me solicita firmar un acuerdo entre las empresas seleccionadas y el alumno por lo que agradecería poder contar con su respaldo en este proyecto.

Anticipando mi agradecimiento y segura de poder contar su colaboración.

Saludos Cordiales

Andrea Dueñas Riofrío

Anexo 4. Formato Carta de Invitación a Participar a las empresas en el estudio.

2.2 Resultados Cuestionario

Actividad Comercial de las empresas que participaron de la encuesta



Gráfico 5. Empresas participantes y actividad comercial de las mismas.

De las once empresas que participaron; dos pertenecen al sector financiero, una al sector comercial, dos son de servicios y seis son industriales; formando la mayor parte de la muestra.

1. ¿Conocen todos los empleados de su empresa la visión y misión de la empresa?



Gráfico 6. Resultados conocimiento de los colaboradores de la visión y misión de la empresa.

El 100% de las empresas, es decir, las once encuestadas afirman que sus colaboradores conocen la visión y misión, de la empresa.

A continuación presento los motivos y el cómo de la difusión de misión y visión dentro de la empresa.



Gráfico 7. Resultados del porqué y cómo se difunde la visión y misión dentro de las empresas.

Los números al lado de los apartados indican las empresas que utilizan la metodología descrita. Se difunde la misión y visión a través de sistemas de gestión y comunicación tanto interna como externa. Los motivos se ven expresados en los grupos con los que se trabaja y a los que se desea involucrar; como en los procesos de sensibilización que se llevan a cabo para formar una cultura y un compromiso con la visión y misión dentro de la organización.

2. ¿Conocen todos los empleados como su cargo influye en la consecución de la visión de la empresa?

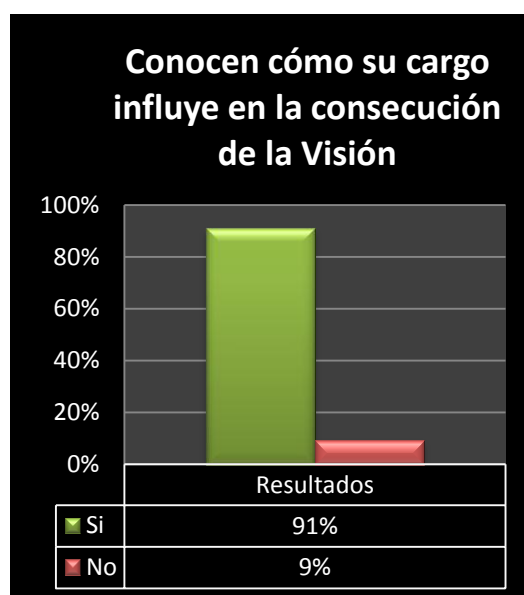


Gráfico 8. Conocimiento de los colaboradores de la influencia de visión de la empresa en su cargo.

De las once empresas que participaron, diez afirman que los colaboradores conocen como su cargo influye en la consecución de la visión, mientras una indica que sus colaboradores no conocen esta relación.

Por qué y cómo las empresas dan a conocer a sus colaboradores la relación entre su cargo y la visión de la empresa:

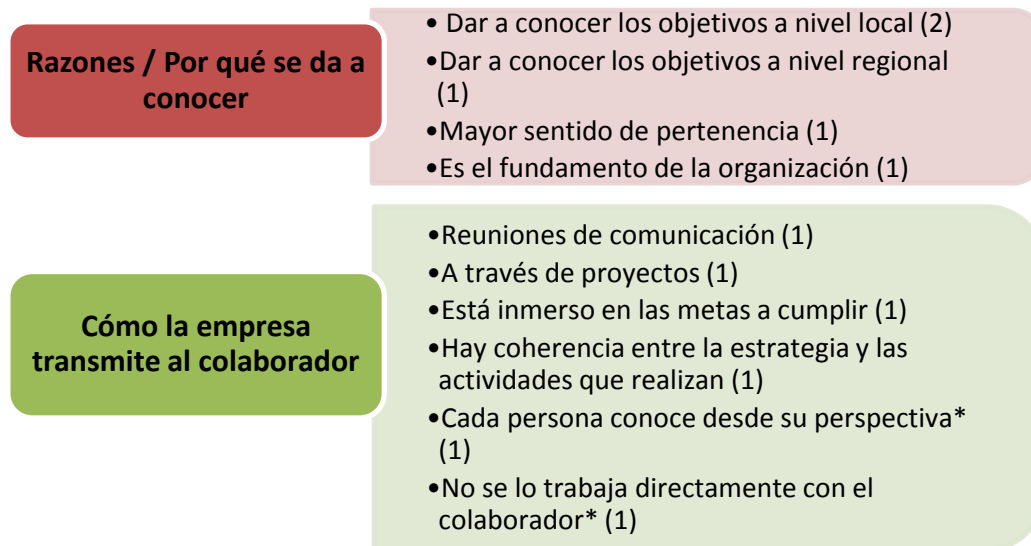


Gráfico 9. Resultados del porqué y cómo se da a conocer a los colaboradores la relación entre su cargo y la visión de empresa.

Los números al lado de los apartados, indican las empresas que utilizan la metodología descrita. Las opciones con (*) son aquellas que pueden causar un conflicto o contraponerse a los objetivos de la organización.

Por ejemplo en el caso de que cada persona conozca desde su perspectiva la visión, esto hace que camine en un rumbo diferente al que la empresa requiere lo que desencadena en: más gastos, que la consecución de resultados se dé en un mayor periodo de tiempo o que simplemente no se cumpla con los objetivos globales de la organización.

Si la empresa no hace evidente la visión para cada trabajador de manera directa, debería preocuparse de que los líderes se encarguen de ello.

Al crear métodos amigables para los usuarios, como una adecuada inducción, carteleras, intranet, o en general espacios públicos de difusión de objetivos, se alinea a los colaboradores con la estrategia organizacional y se les entrega una guía para alcanzar los resultados y para darles a conocer que es exactamente lo que se espera de ellos.

3. ¿Posee método/s de reclutamiento formales en su empresa?



Gráfico 10. Resultados del porcentaje de empresas del estudio con un sistema formal de reclutamiento de personal.

El 100% de las empresas, es decir las once encuestadas afirman que poseen métodos de reclutamiento formales

3.1 Describa el método/s que utiliza



Gráfico 11. Resultados de metodología utilizadas por las empresas para el reclutamiento de personal.

El gráfico demuestra los distintos métodos para reclutar personal a la izquierda y el número de empresas que lo utilizan al lado derecho expresado en las barras de color morado. Siendo el portal web de la empresa y las firmas consultoras la metodología predominante.

3.2 ¿Qué valor agregado o qué diferencia aporta usted con respecto de otras organizaciones?

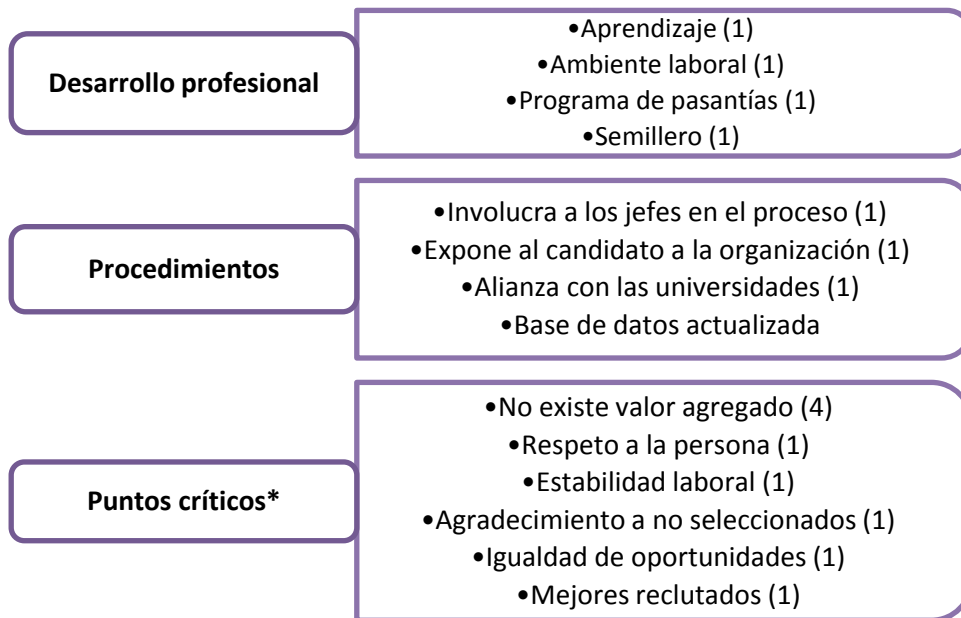


Gráfico 12. Resultados de procedimientos diferenciadores de la empresa en su sistema de reclutamiento de personal.

El número al lado de los apartados, indica la cantidad de empresas que utilizan el método. Dentro de puntos críticos están aquellos que no deberían ser tomados en cuenta como un valor agregado al proceso sino más como una obligación, además de detallar el número de empresas que no tienen valor agregado en este proceso.

El valor agregado de la empresa frente a otras organizaciones le permite retener a su personal, por lo que es importante proyectarse al desarrollo de nuevos enfoques que den paso a la mejora continua de las prácticas que involucren al talento humano.

El respeto a las personas, la estabilidad laboral, la igualdad de oportunidades y prácticas como el agradecer a las personas que han participado de procesos de selección realizados por la empresa, más que un valor agregado son indispensables en todo proceso de reclutamiento. Se vuelven un factor crítico cuando son consideradas como diferenciales en vez de ser comunes al estar directamente ligadas a la integridad de los candidatos.

Por otro lado cuando planteamos la selección de los mejores reclutados, es un factor que no aporta valor agregado al ser evidente que todas las empresas harán lo mismo.

4. ¿Posee método/s de selección formales en su empresa?



Gráfico 13. Resultados del porcentaje de empresas del estudio con un sistema formal de selección de personal.

De las once empresas que participaron, diez afirman que poseen un método formal de selección de personal, mientras una afirma que no tiene un método estructurado.

4.1 Describa el método/s que utiliza

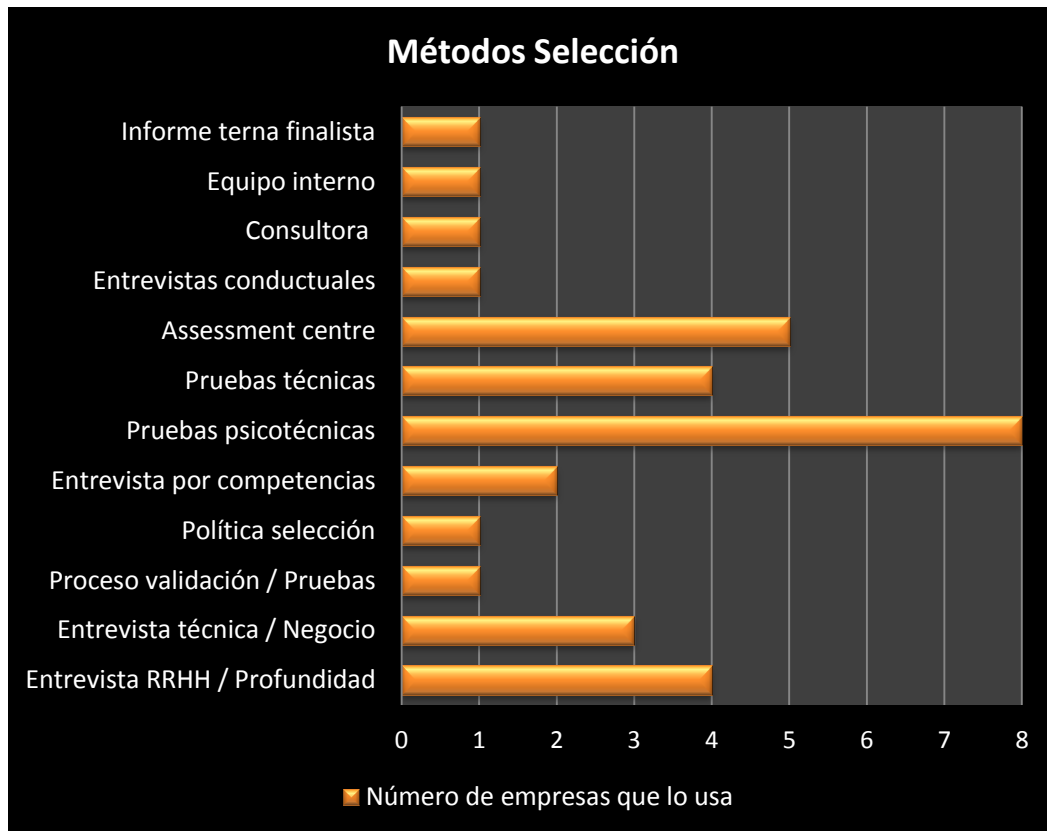


Gráfico 14. Resultados de metodología utilizadas por las empresas para la selección de personal.

El gráfico demuestra los distintos métodos para seleccionar personal a la izquierda y el número de empresas que lo utilizan al lado derecho expresado en las barras de color tomate. Siendo las pruebas el assessment centre, las psicotécnicas y las técnicas, las metodologías predominantes.

4.2 ¿Qué valor agregado o que diferencia aporta usted con respecto de otras organizaciones?

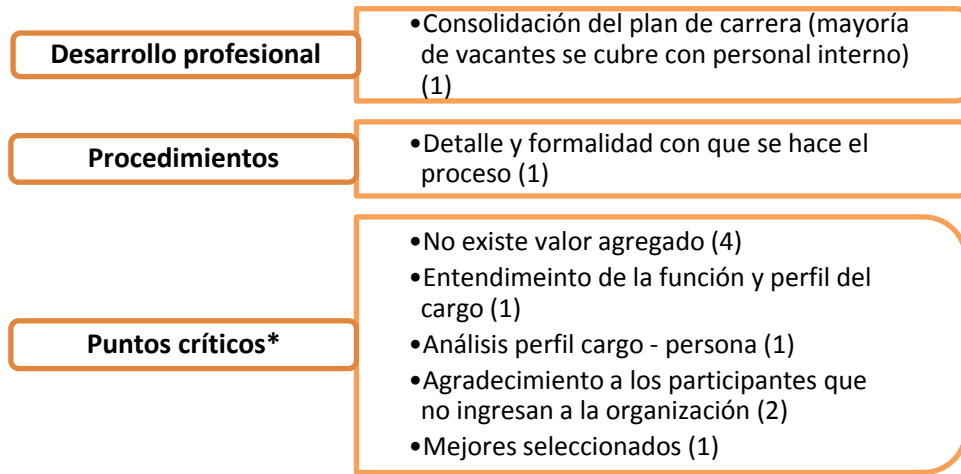


Gráfico 15. Resultados de procedimientos diferenciadores de la empresa en su sistema de selección de personal.

El número al lado de los apartados, indica la cantidad de empresas que utilizan el método. Dentro de puntos críticos están aquellos que no deberían ser tomados en cuenta como un valor agregado al proceso sino más como una obligación, además de detallar el número de empresas que no tienen valor agregado en este proceso.

Nuevamente encontramos que las empresas no se preocupan por desarrollar un valor agregado en el proceso que las diferencia de las demás.

También encontramos que algunas de ellas piensan que procedimientos como: el entendimiento de la función y perfil del cargo y el análisis de ambos con el colaborador, son tomados en cuenta como valor agregado, lo que revela que no es una práctica común, pese a ser fundamental en el desempeño y adaptación de la persona.

De igual manera toda empresa pretende incorporar al mejor de entre los seleccionados, lo que no representa un valor agregado y el agradecimiento a los candidatos que no ingresan es una práctica que tampoco debería ser un factor de diferenciación sino un factor común entre las organizaciones.

5. ¿Posee método/s de inducción formales en su empresa?

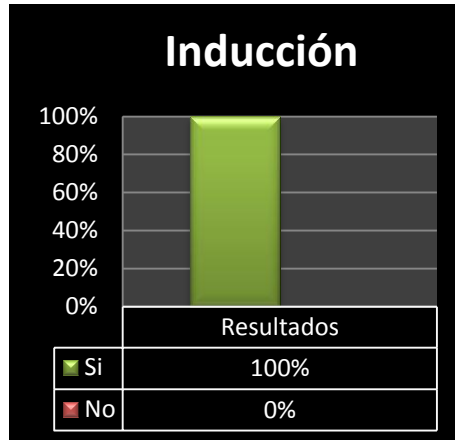


Gráfico 16. Resultados del porcentaje de empresas del estudio con un sistema formal de inducción de personal.

Las once empresas que participaron afirman que poseen un método formal de inducción de personal.

5.1 Describa el método/s que utiliza

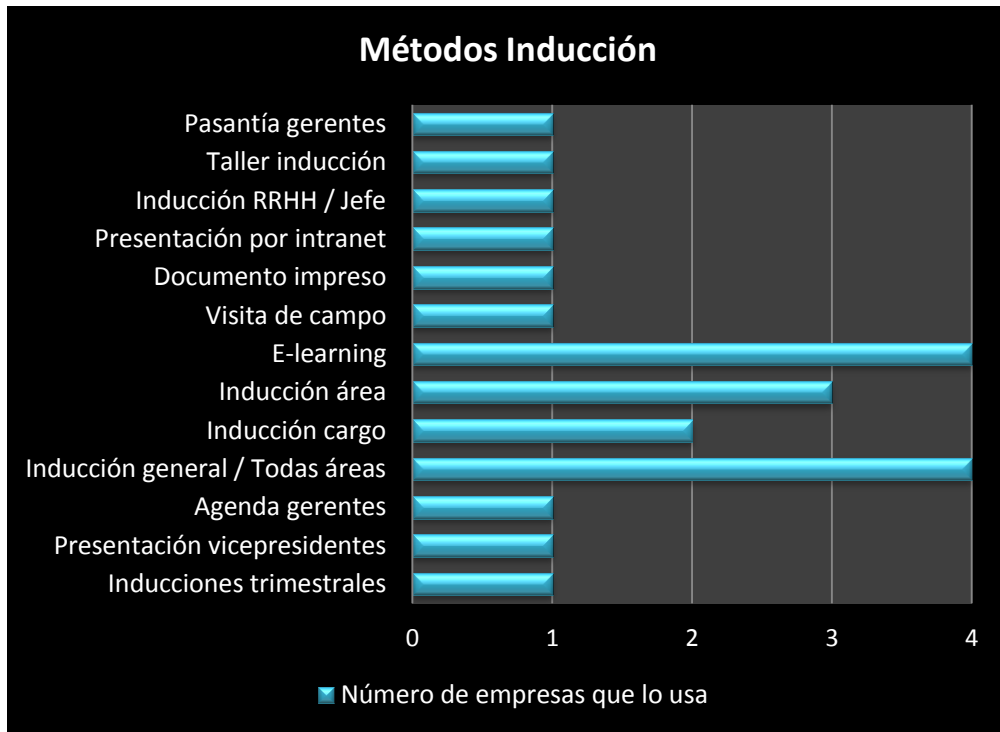


Gráfico 17. Resultados de metodología utilizadas por las empresas para la inducción de personal.

El gráfico demuestra los distintos métodos de inducción de personal a la izquierda y el número de empresas que lo utilizan al lado derecho expresado en las barras de color celeste. Las metodologías que predominan son: el e-learning y inducción general a todas las áreas de la organización.

5.2 ¿Qué valor agregado o qué diferencia aporta usted con respecto de otras organizaciones?

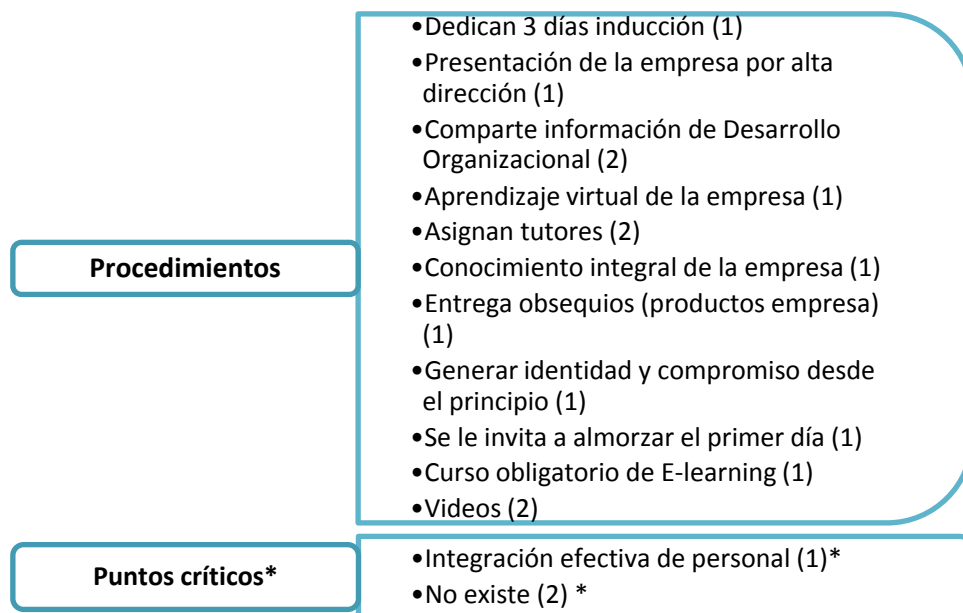


Gráfico 18. Resultados de procedimientos diferenciadores de la empresa en su sistema de inducción de personal.

El número al lado de los apartados, indica la cantidad de empresas que utilizan el método. Dentro de puntos críticos están aquellos que no deberían ser tomados en cuenta como un valor agregado al proceso sino más como una obligación, además de detallar el número de empresas que no tienen valor agregado en este proceso.

No se da valor agregado en este apartado siendo un paso crucial en la adaptación del colaborador a la empresa, además integrar de manera efectiva a la persona no debería ser un factor de diferenciación, principalmente por ser el fin principal del proceso.

6. ¿Posee método/s de administración de salarios formales en su empresa?

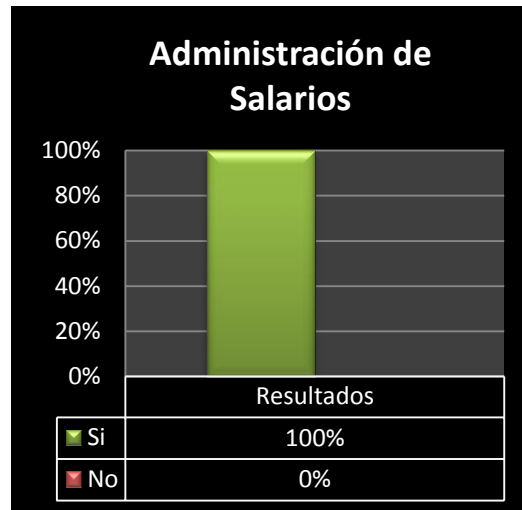


Gráfico 19. Resultados del porcentaje de empresas del estudio con un sistema formal de administración de salarios.

Las once empresas que participaron afirman que poseen un método formal de administración de salarios.

6.1 Describa el método/s que utiliza



Gráfico 20. Resultados de metodología utilizadas por las empresas para la administración de salarios.

El gráfico demuestra los distintos métodos de administración de salarios a la izquierda y el número de empresas que lo utilizan al lado derecho expresado en las barras de color

blanco. Las metodologías que predominan son: la valoración de cargos, la constitución de bandas salariales y el sueldo variable en base a resultados.

6.2 ¿Qué valor agregado o qué diferencia aporta usted con respecto de otras organizaciones?

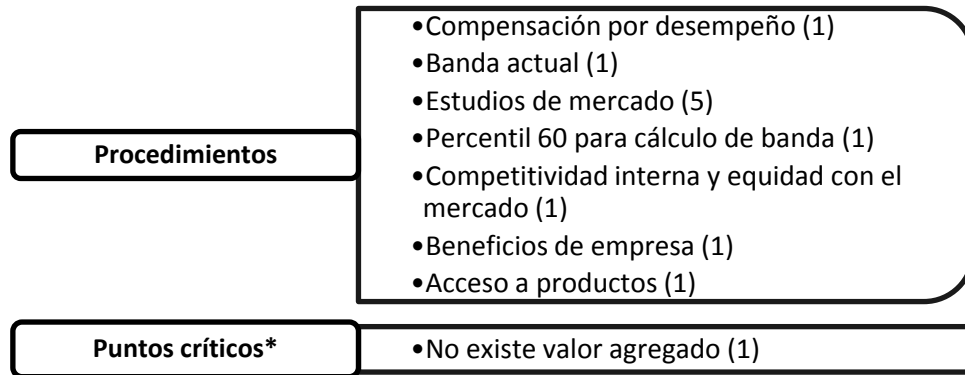


Gráfico 21. Resultados de procedimientos diferenciadores de la empresa en su sistema de administración de salarios.

El número al lado de los apartados, indica la cantidad de empresas que utilizan el método. Dentro de puntos críticos se detalla el número de empresas que no tienen valor agregado en este proceso.

Un factor crítico dentro del proceso de administración de salarios es que las empresas continúan utilizando métodos tradicionales. Al ser tan variable el mercado actual, es importante determinar estructuras que permitan a la organización flexibilizarse y retener a su personal sin desequilibrar las bandas salariales y ofreciendo un crecimiento sostenible de los colaboradores.

7. ¿Posee método/s de entrenamiento y capacitación formales en su empresa?



Gráfico 22. Resultados del porcentaje de empresas del estudio con un sistema formal de entrenamiento y capacitación.

Las once empresas que participaron afirman que poseen un método formal de entrenamiento y capacitación.

7.1 Describa el método/s que utiliza

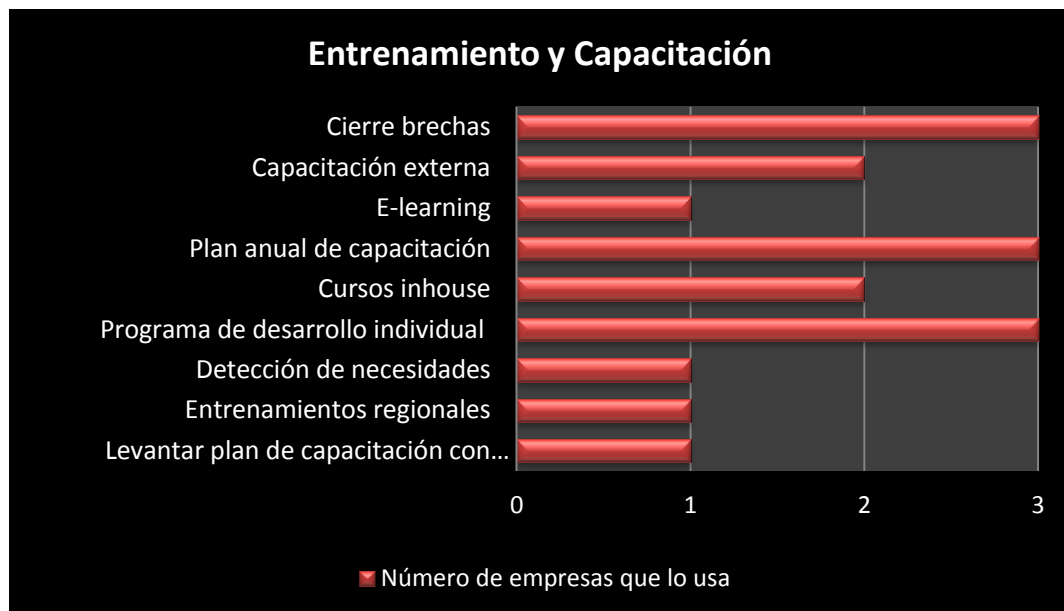


Gráfico 23. Resultados de metodología utilizadas por las empresas para entrenamiento y capacitación.

El gráfico demuestra los distintos métodos de entrenamiento y capacitación a la izquierda y el número de empresas que lo utilizan al lado derecho expresado en las barras de color rojo. Los programas de desarrollo individual, el plan anual de capacitación y el cierre de brechas entre lo ideal y real, son las metodologías predominantes.

7.2 ¿Qué valor agregado o qué diferencia aporta usted con respecto de otras organizaciones?

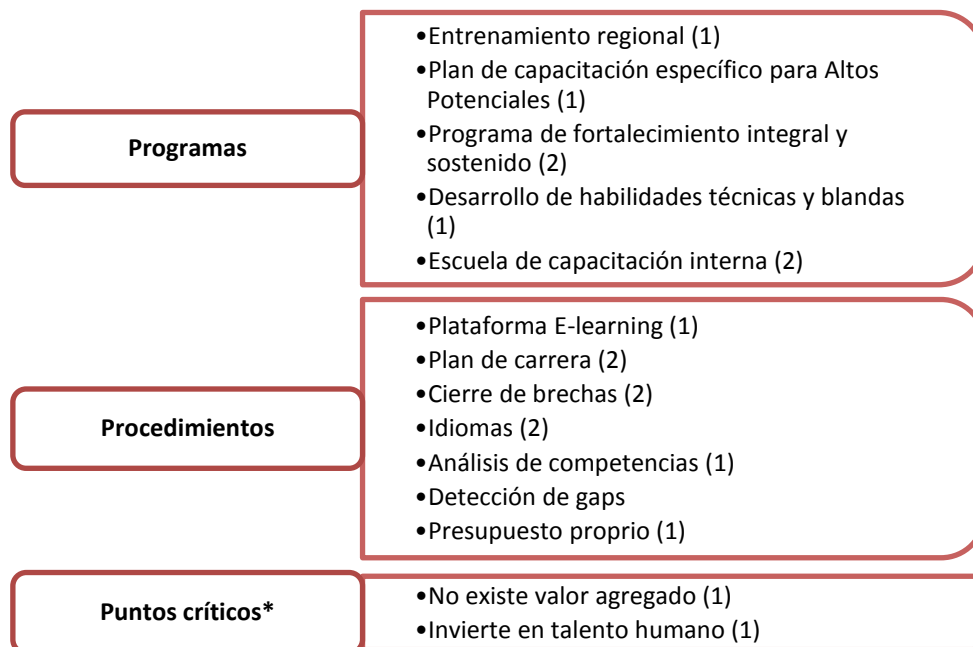


Gráfico 24. Resultados de procedimientos diferenciadores de la empresa en su sistema de entrenamiento y capacitación.

El número al lado de los apartados, indica la cantidad de empresas que utilizan el método. Dentro de puntos críticos están aquellos que no deberían ser tomados en cuenta como un valor agregado al proceso sino más como una obligación.

Se ha determinado como factor crítico el invertir en el capital humano porque nuevamente es la razón principal del programa de capacitación y no representa un valor agregado. Por otro lado el innovar en temas de capacitación es indispensable para impulsar el desarrollo diferencial de la organización frente a otras empresas. Existen nuevos enfoques que inclusive hacen que sea más económico y alcanzable.

8. ¿Posee método/s de desarrollo profesional formales en su empresa?

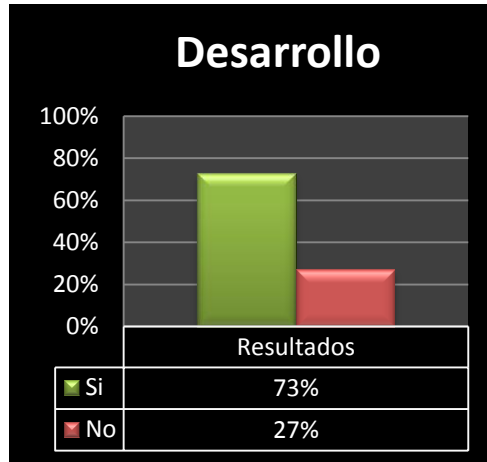


Gráfico 25. Resultados del porcentaje de empresas del estudio con un sistema formal de desarrollo de personal.

De las once empresas que participaron, ocho afirman que poseen un método formal de desarrollo y tres que no lo tienen.

8.1 Describa el método/s que utiliza

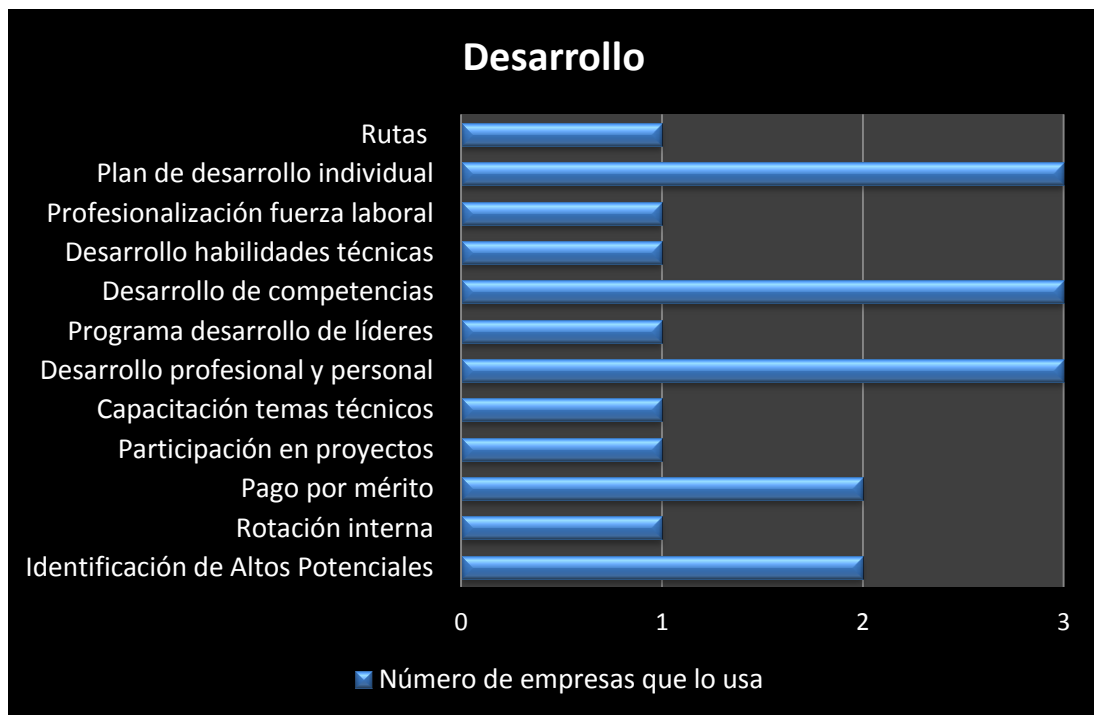


Gráfico 26. Resultados de metodología utilizadas por las empresas para desarrollo de personal

El gráfico demuestra los distintos métodos de desarrollo a la izquierda y el número de empresas que lo utilizan al lado derecho expresado en las barras de color azul. El plan de desarrollo individual, el desarrollo de competencias y el desarrollo profesional y personal son los métodos que predominan.

8.2 ¿Qué valor agregado o qué diferencia aporta usted con respecto de otras organizaciones?

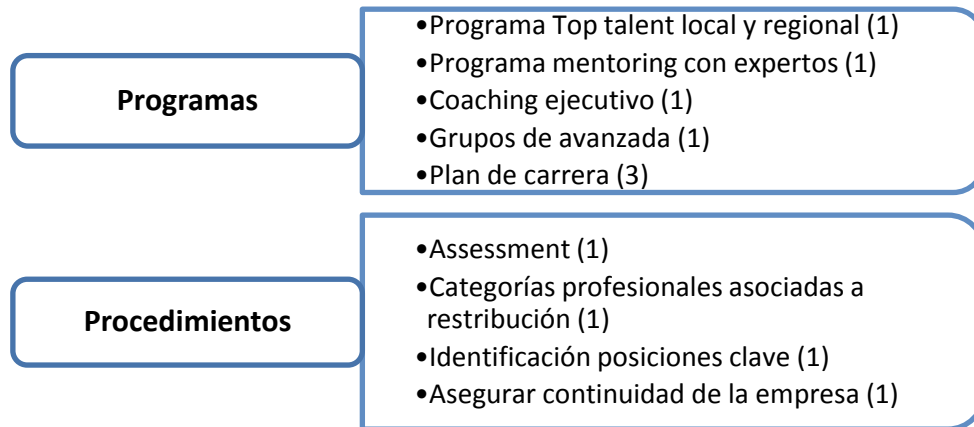


Gráfico 27. Resultados de procedimientos diferenciadores de la empresa en su sistema de desarrollo de personal.

El número al lado de los apartados, indica la cantidad de empresas que utilizan el método.

9. ¿Posee método/s de evaluación del desempeño formales en su empresa?



Gráfico 28. Resultados del porcentaje de empresas del estudio con un sistema formal de evaluación de personal.

Las once empresas que participaron afirman que poseen un método formal de evaluación del desempeño.

9.1 Describa el método/s que utiliza



Gráfico 29. Resultados de metodología utilizadas por las empresas para la evaluación de personal.

El gráfico demuestra los distintos métodos de evaluación del desempeño a la izquierda y el número de empresas que lo utilizan al lado derecho expresado en las barras de color tomate. Las metodologías que predominan son: la evaluación por objetivos, la evaluación por competencias y la evaluación 360 grados.

9.2 ¿Qué valor agregado o que diferencia aporta usted con respecto de otras organizaciones?

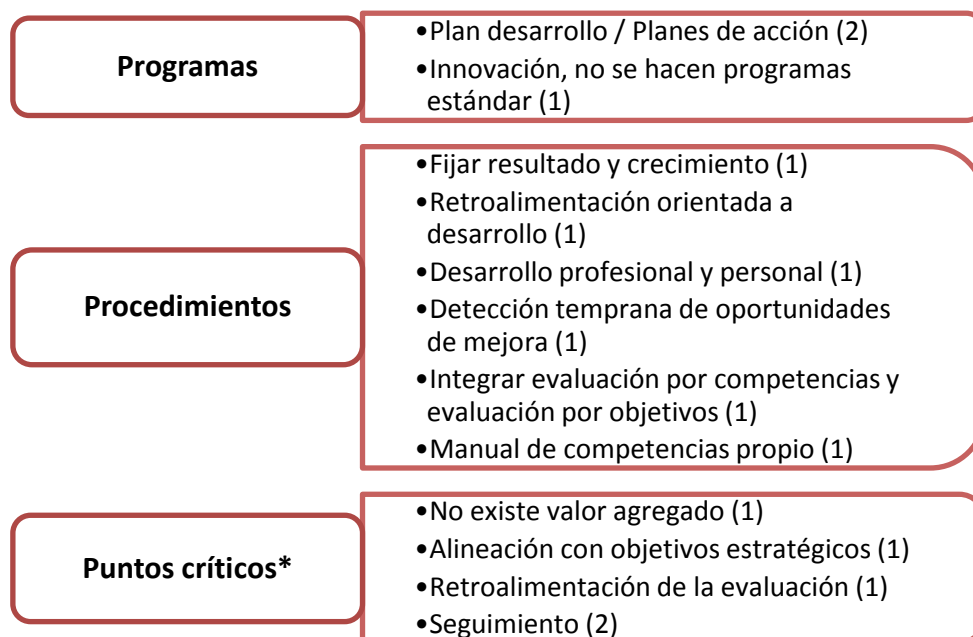


Gráfico 30. Resultados de procedimientos diferenciadores de la empresa en su sistema de evaluación de personal.

El número al lado de los apartados, indica la cantidad de empresas que utilizan el método. Dentro de puntos críticos están aquellos que no deberían ser tomados en cuenta como un valor agregado al proceso sino más como una obligación, además de detallar el número de empresas que no tienen valor agregado en este proceso.

La evaluación de desempeño es un proceso que necesariamente tiene que ir alineada a la estrategia de la organización. Los resultados que arroja permiten desarrollar planes de mejora para cada colaborador. Si tras la realización de la evaluación del desempeño no se realiza una retroalimentación, el proceso no tendrá ningún resultado visible. Una vez definido el plan de mejora, es fundamental el seguimiento, no hacerlo podría implicar que la persona deje de cumplir con los objetivos planteados. Han sido definidos como factores críticos porque son etapas sin las cuales no tendría sentido la evaluación del desempeño.

10. Si usted ha implementado alguna "Buena Práctica" para su área de la cual no haya hablado en los anteriores apartados, descríbala aquí.

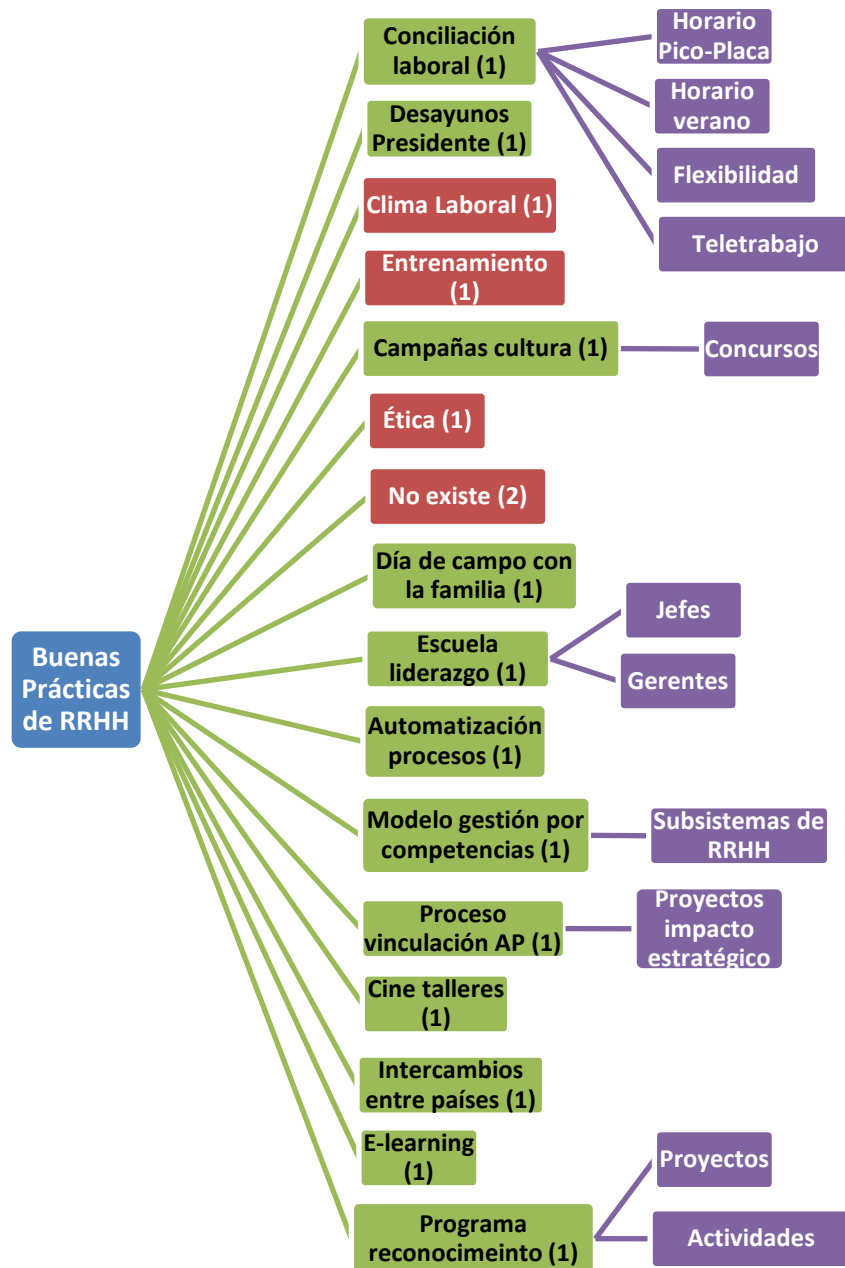


Gráfico 31. Resultados Buenas Prácticas de Recursos Humanos implementadas por las empresas participantes.

El número al lado de los apartados, indica la cantidad de empresas que utilizan el método. Los apartados de color rojo son aquellos que son considerados por las empresas como buenas prácticas, pero que deberían ser esencia de todas las empresas y son un requisito para su buen funcionamiento. Las buenas prácticas de Recursos Humanos son muy diversas entre las empresas, en ningún caso hay predominancia, dos de las empresas no las poseen.

11. ¿Posee usted un sistema de Retención de Altos Potenciales dentro de su empresa?

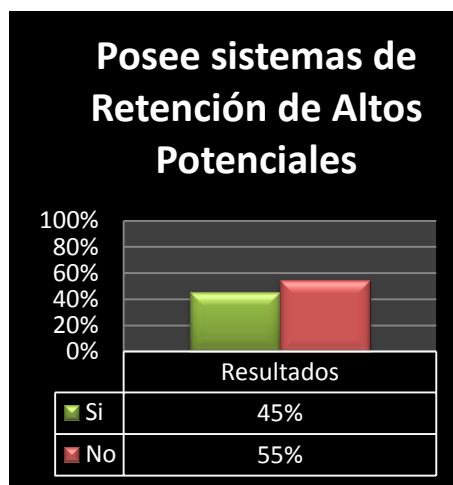


Gráfico 32. Resultados del porcentaje de empresas que posee un sistema de retención de Altos Potenciales.

Las once empresas que participaron, cinco empresas afirman que poseen sistemas de retención para altos potenciales y seis que no los tienen.

12. Si su respuesta es SÍ. ¿Qué sistema o método utiliza para la retención de Altos Potenciales?

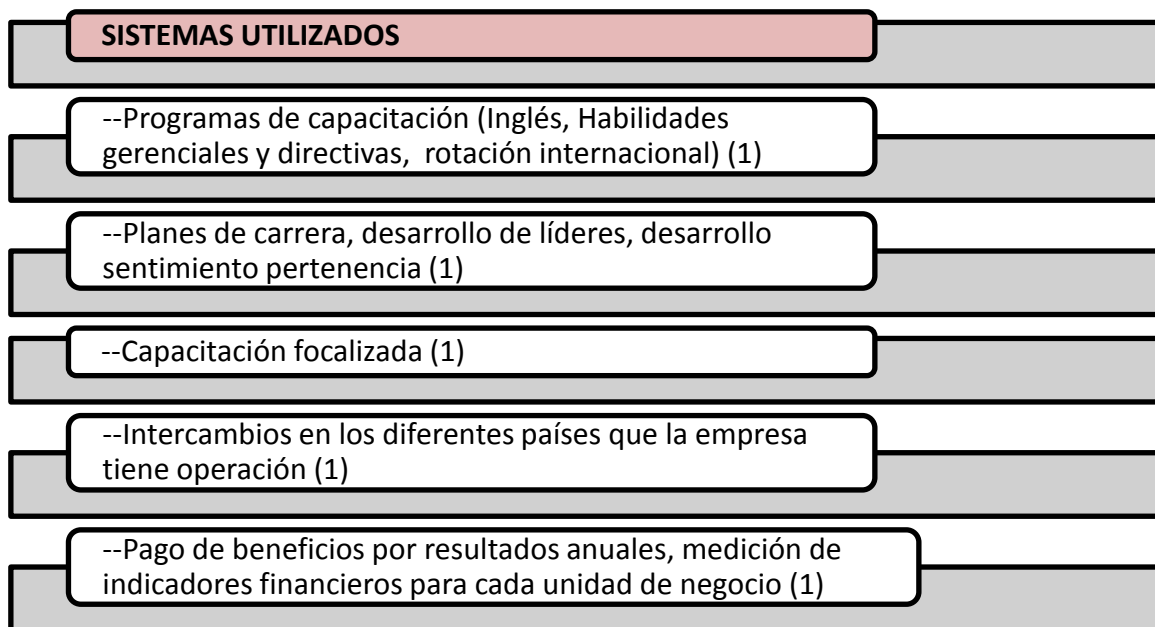


Gráfico 33. Resultados de métodos de retención de Altos Potenciales.

El número al lado de los apartados, indica la cantidad de empresas que utilizan el método.

13. Si su respuesta es NO. ¿Por qué no lo ha implementado?

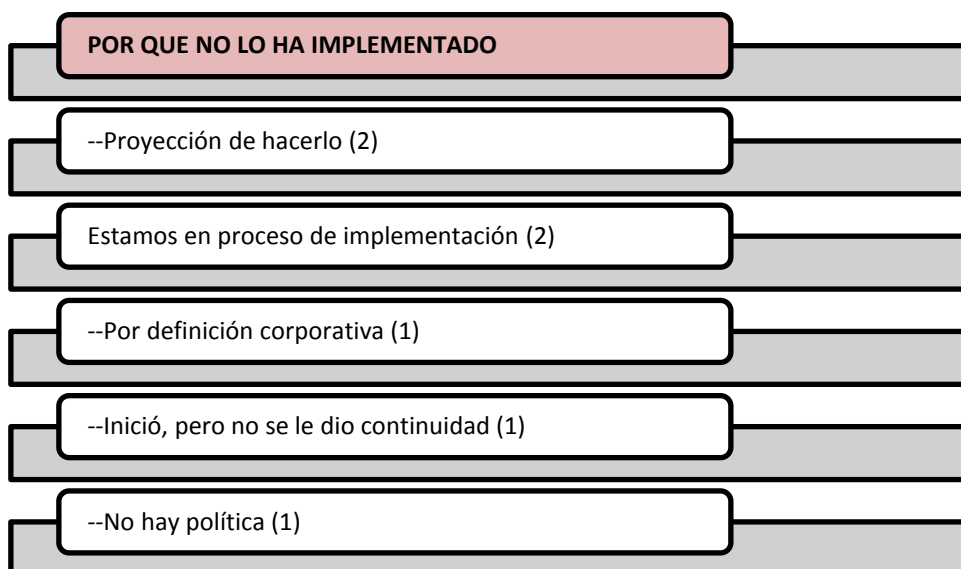


Gráfico 34. Resultados de motivos por los cuales las empresas no han implementado un sistema de retención de Altos Potenciales.

El número al lado de los apartados, indica la cantidad de empresas que utilizan el método.

14. ¿Está en sus planes hacerlo?



Gráfico 35. Resultados de las empresas que planean implementar un sistema de retención de Altos Potenciales en sus organizaciones.

De las once empresas, diez afirman que está en sus planes implementar un programa de retención de altos potenciales y una que no está en sus planes implementarlo.

2.3 Resultados Entrevista Recursos Humanos

1. ¿Qué es un alto potencial para usted?



¿QUÉ ES UN ALTO POTENCIAL

1. Un Alto Potencial es una persona con más posibilidades de desarrollo dentro de la empresa para convertirse en líder. Habilidades técnicas y personales .
2. Es una persona que posee una combinación de conocimiento técnico + habilidades blandas.
3. Un Alto Potencial es una persona que sobrepasa lo común, que se destaca por su desempeño y cumplimiento.
4. No hay un concepto teórico, es una persona con capacidad de aprendizaje y adaptación, con altos niveles de competencias y de conocimiento.
5. Persona que tiene habilidades para desempeñarse bien en cualquier función y que va más allá de lo que se le pide. Maneja bien tanto sus áreas de interés como las que no lo son. Posee compromiso, aptitud y buen desempeño.
6. Un alto potencial es la suma de desempeño más habilidades competencias.

Gráfico 36. Definición de Alto Potenciales por las empresas participantes.

Cada cuadrante muestra el concepto que los seis entrevistados tienen de un alto potencial. La mayoría coincide en que son personas que superan al promedio, que tiene un alto desempeño y habilidades blandas que los distinguen de los otros.

2. ¿Posee un programa de Retención de Altos Potenciales?

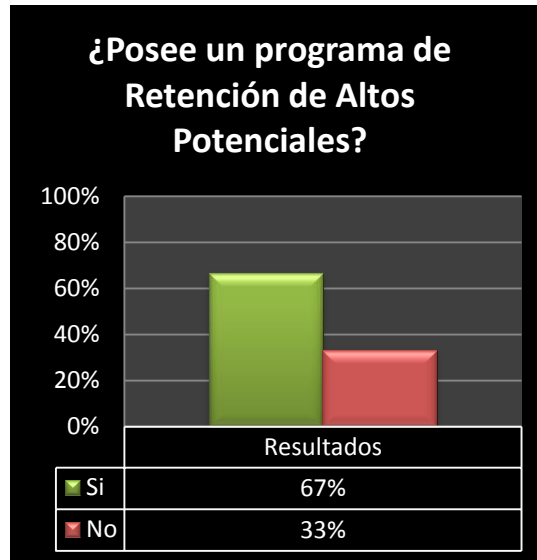


Gráfico 37. Resultados del porcentaje de empresas que posee un sistema de retención de Altos Potenciales.

De los seis entrevistados, cuatro poseen un programa de retención de altos potenciales y dos no lo tienen.

3. ¿Tiene identificados los Altos Potenciales de su empresa?



Gráfico 38. Porcentaje de empresas que tienen identificados a los Altos Potenciales dentro de su organización.

Los seis entrevistados afirman tener identificados a los altos potenciales de sus organizaciones.

3.1 ¿Cómo lo hizo?



Gráfico 39. Resultados del porcentaje de empresa que utilizó un mecanismo informal / formal para la retención de Altos Potenciales dentro de su organización. De los seis entrevistados, cuatro afirman que la retención de altos potenciales se maneja de una manera informal y dos que tienen un sistema formal para hacerlo.

3.2 ¿Se ha desvinculado un Alto Potencial de su organización?

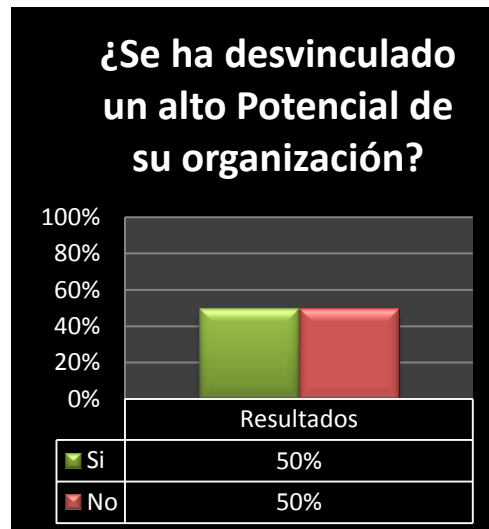


Gráfico 40. Resultado del porcentaje de empresas que afirma que los Altos Potenciales se han desvinculado de su empresa.

De los seis entrevistados, tres afirman que se han desvinculado altos potenciales de sus organizaciones y tres que no, que son más empleados de alto desempeño los que se han ido de la empresa.

3.3 ¿Por qué?

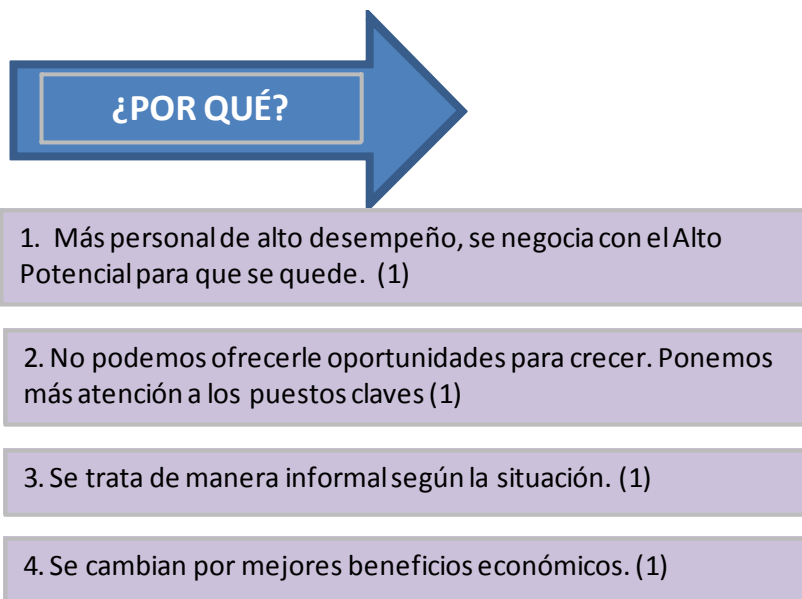


Gráfico 41. Resultados de motivos por los que los Altos Potenciales se desvinculan de las empresas.

El número al lado de los apartados, indica la cantidad de empresas que utilizan el método.

3.4 ¿Qué pasos siguió para implementarlo?

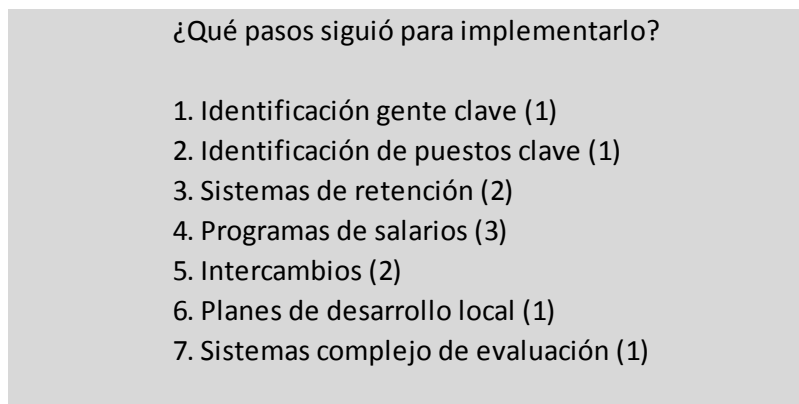


Gráfico 42. Resultados de los pasos seguidos por las empresas para el desarrollo del programa de Altos Potenciales.

El número al lado de los apartados, indica la cantidad de empresas que utilizan el método.

4. Si la respuesta es No

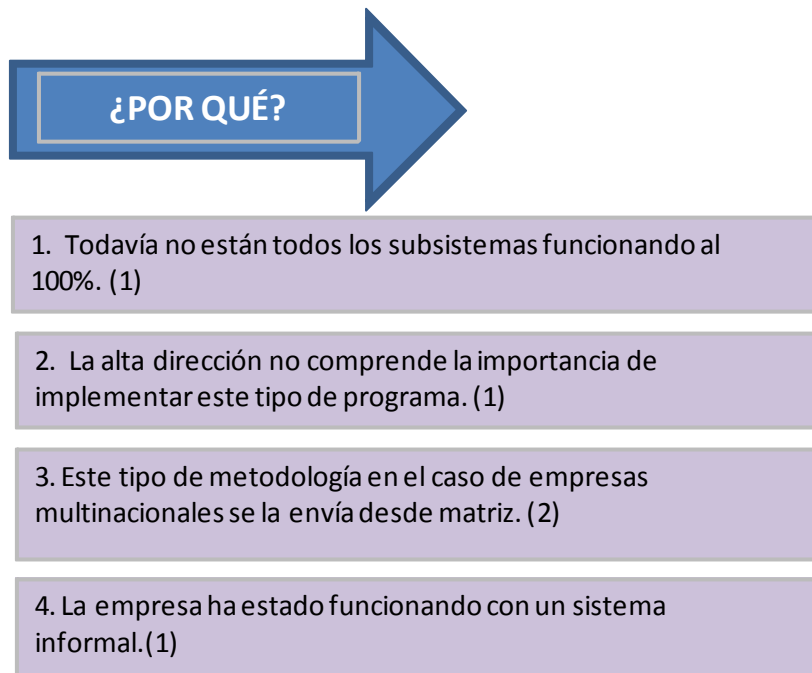


Gráfico 43. Resultados de las razones por las cuales no se ha implementado un programa de retención de Altos Potenciales en las organizaciones.

El número al lado de los apartados indican la cantidad de empresas que utilizan el método.

5. ¿Le interesaría un manual de herramientas de retención de altos Potenciales?

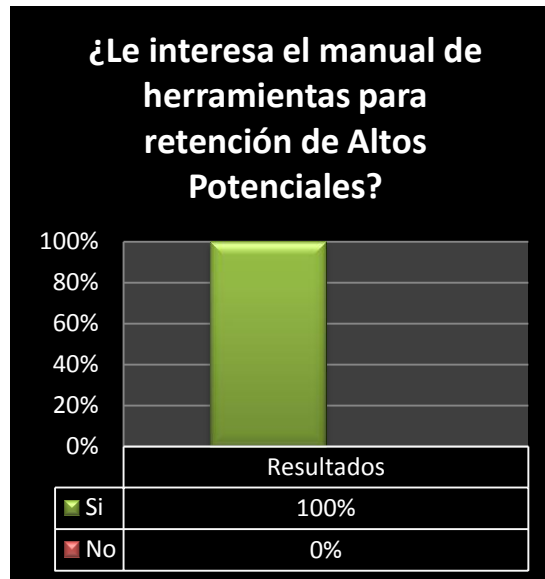


Gráfico 44. Resultado del porcentaje de empresas que estarían interesadas en adquirir un manual de herramientas para retener a los Altos Potenciales dentro de sus organizaciones.

A los seis entrevistados les interesaría contar con un manual de herramientas para retener altos potenciales en su organización.

2.4 Resultados Entrevista Alto Potencial

Las empresas no dan acceso a esta información por ser muy confidencial. El hecho de que todavía no exista una metodología fortalecida dentro de las empresas para retenerlos hace que el área de talento humano sea muy recelosa con la información vinculada a los mismos.

Ninguna empresa quiere que una persona externa conozca a sus altos potenciales por miedo a que se les ofrezca otra oportunidad de empleo.

Una vez que se realice el manual se ha convenido entregar una copia para las organizaciones que participaron del estudio a modo de agradecimiento por la apertura prestada al tema de disertación.

2.5 Conclusiones de los resultados obtenidos.

Misión y visión:

- Todas las empresas consideran crucial la difusión de misión y visión a los colaboradores para la consecución de los objetivos globales y específicos de la organización.
- El fortalecimiento de la cultura e involucrar a los distintos grupos que conforman la organización (colaboradores, proveedores, clientes y asociados) es el motivo más importante por el cual se la difunde.
- No todas las empresas se preocupan por dar a conocer al colaborador como su cargo influye en la consecución de la visión de la empresa, esta práctica compromete y da sentido de pertenencia y responsabilidad a la persona, además de una ruta clara a seguir.
- Los métodos más utilizados por las empresas para difundir la misión y visión son:
 - Portal Web.
 - Carteleras.
 - Intranet.
 - Cuadernos
- Dejar que un colaborador trabaje desde su perspectiva puede causar problemas como:
 - Demora o no consecución de resultados.
 - Individualismo.
 - Que no haya un objetivo global.

Reclutamiento y Selección:

- No todas las empresas poseen métodos formales de reclutamiento y selección, esto dificulta la incorporación de Altos Potenciales, puesto que no se pueden desarrollar oportunidades de mejora para este proceso.
- Las metodologías más utilizadas por las empresas para reclutamiento y selección son:
 - Portal Web.

- Consultoras / Expertos externos.
- Empresas de Reclutamiento electrónico, anuncios de internos y de presa.
- Las empresas todavía utilizan metodologías estándar para el reclutamiento y selección, lo que no les permite crear un valor agregado y diferencial en su proceso frente a otras organizaciones que ya los han implementado.
- Las empresas definen como valor agregado temas como: respeto a la persona, agradecimiento a los participantes e igualdad de oportunidades, lo que habla de un medio que todavía tiene mucho por desarrollar en cuanto a sus procesos y procedimientos. Estos temas deberían darse por sentado en los procesos.

Inducción:

- Todas las empresas poseen métodos formales de inducción de personal.
- Los métodos más utilizados por las organizaciones son:
 - E-learning.
 - Inducción general: organización, área y cargo.
 - Inducción al área y cargo.
- Algunas de las empresas aún no consideran necesario dar un valor agregado a este proceso. La adaptación de la persona a la organización es fundamental. Mientras menos tiempo lleve es mejor, es por ello que hay que estructurar sistemas sólidos y metodologías activas que involucren rápidamente al colaborador que ingresa.

Administración de Salarios:

- Todas las empresas afirman tener métodos formales de administración de salarios dentro de la organización.
- Las metodologías más utilizadas en administración de salarios son:
 - Valoración de cargos.
 - Bandas salariales.
 - Variable por resultados.

- En este subsistema la mayoría de empresas tiene un sistema personalizado de administración de salarios, siendo uno de los factores de mayor competitividad en el mercado. Pese a su importancia en la retención de personal, las organizaciones deben tomar en cuenta que los factores no monetarios son los que más diferencian a unas de otras.

Entrenamiento y Capacitación:

- Todas las empresas poseen métodos formales de entrenamiento y capacitación.
- Las metodologías más utilizadas son:
 - Cierre de brechas.
 - Plan anual de capacitación.
 - Programa de desarrollo individual.
- Los planes de desarrollo del individual deben estar están alineados a la estructura, posibilidades económicas y estrategia de la organización.
- La mayoría de empresas utilizan metodologías innovadoras y nuevos enfoques por la trascendencia que esto tiene en el desarrollo como en la retención de su personal.

Desarrollo:

- Un 27% de la muestra afirma no tener un sistema formal de desarrollo. Esto puede generar inestabilidad de dos maneras:
 - En los colaboradores que no perciben una metodología clara y que pueden sentirse perjudicados.
 - En el presupuesto porque no se tienen indicadores para medir los resultados del proceso.
- Las metodologías más utilizadas son:
 - Plan de desarrollo individual.
 - Desarrollo de competencias.
 - Desarrollo profesional y personal.

- Este subsistema es único y diferente para cada organización, está alineado al giro de negocio, a los valores, cultura, políticas y procedimientos de la empresa.

Evaluación del desempeño:

- Todas las empresas poseen un método formal de evaluación del desempeño. Esto es crucial para un desarrollo medible del colaborador en periodos anuales o semestrales de tiempo.
- Los métodos más utilizados por las empresas son:
 - Evaluación 360 grados.
 - Evaluación por objetivos.
 - Evaluación por competencias.
- Un factor crítico de este apartado es que las empresas toman en cuenta como valor agregado etapas fundamentales del proceso sin las cuales el mismo perdería sentido, como por ejemplo: seguimiento o retroalimentación.

Buenas prácticas de Recursos Humanos:

- Se planteó como buenas prácticas de recursos humanos temas como: ética, clima laboral y entrenamiento. Se los colocó en rojo porque son factores que pertenecen a los subsistemas y que deberían existir en toda organización.
- Los métodos no se repiten de una organización a otra porque son los procesos diferenciales, la manera en que la empresa crea una cultura y una identidad.
- La diversidad de métodos y la calidad de los mismos da cuenta del nivel de las organizaciones y de su preocupación por el desarrollo de su talento humano.

Sistemas de Retención de Altos Potenciales:

- Menos de la mitad de las empresas afirma tener un sistema de retención de Altos Potenciales. Lamentablemente no existen de manera formal en las empresas, lo que genera inestabilidad y no permite que el programa trascienda y mejore con el tiempo.

- Los esfuerzos de retención de Altos Potenciales dentro de las organizaciones son aislados y esto genera inestabilidad económica, puesto que no hay una base que permita marcar indicadores.

Definición de Altos Potenciales:

- Las definiciones que dan las empresas de un Alto Potencial hablan de un desempeño diferencial y de habilidades innatas, pero no tienen claridad de las competencias que los conforman.
- La falta de definición de competencias y de la estructura del Alto Potencial hace que las empresas lo confundan con las personas de Alto Desempeño.
- Todas las empresas creen tener identificados a sus altos potenciales, pero lo han hecho de una manera informal, sin métodos o procedimientos de constatación.
- Entre las definiciones hay empresas que plantean al alto potencial como una persona que se desempeña en cualquier función, lo cual que no es cierto, su desempeño está ligado a las competencias que posee.
- Las empresas plantean que el Alto Potencial es un título eterno, pero, si alguna de sus características deja de dar resultados a la organización la persona ya no podrá continuar en el programa, ejemplo: baja de desempeño o que no esté desarrollando alguna de las competencias requeridas. Se deben hacer evaluaciones anualmente o cada dos años.
- Cuando surge una oportunidad de empleo para un alto potencial la empresa tiende a negociar sin tomar en cuenta sus bandas salariales lo que la desequilibra. Es por ello que es trascendental el desarrollo de un programa formal de retención.

CAPÍTULO 3: Herramientas de Retención de Altos Potenciales en las Organizaciones

Las herramientas que se despliegan a continuación tienen como fin el facilitar el desarrollo del proceso de retención de Altos Potenciales en las organizaciones.

Para lo cual se han establecido cinco dimensiones en las que estas herramientas intervienen en el proceso de retención de un Alto Potencial, a partir de la información levantada de los subsistemas de recursos humanos, que son las siguientes:

Tipo Herramienta	1. Detección	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento y Selección • Evaluación del Desempeño
	2. Compromiso y Motivación	<ul style="list-style-type: none"> • Diferenciación de edades • Administración de salarios
	3. Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura Organizacional de RRHH • Competencias • Inteligencia Emocional • Entrenamiento y Capacitación
	4. Comunicación Efectiva	<ul style="list-style-type: none"> • Herramientas de difusión • Inducción
	5. Innovación y Mejora Continua	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas perspectivas de RRHH • Buenas prácticas de RRHH

3.1 Herramientas de Detección

- **Reclutamiento y Selección:**

Las empresas no sólo desean retener potenciales, sino también atraerlos, la selección tiene un impacto muy significativo en el éxito o fracaso de los ejecutivos, y por ende de la organización. Es una de las herramientas más poderosas para la retención; el tener claro desde un inicio lo que se busca y lo que se puede ofrecer, al mismo tiempo se elige al mejor para la empresa y la función específica a realizar.

1. Métodos de Reclutamiento de Altos Potenciales:

- **Convenios con las universidades** (pregrado y postgrado) para tener acceso a estudiantes de alto rendimiento académico con desarrollo de destrezas o habilidades que hayan generado reconocimiento o cambios.
- Participar de **redes sociales** de alto nivel y difusión:
 - LinkedIn (red profesional)
 - Twitter
- **Head Hunting:** aproximación a colaboradores con conocimiento de las funciones del cargo y giro de negocio que la empresa necesita.
- Poseer una **base de datos digital** propia de la empresa a la cual puedan acceder los candidatos con facilidad.
- Generar programas de **promoción interna**. En este caso es importante que la empresa genere rutas tanto de manera horizontal como vertical, que se dé a conocer en toda la empresa para que las personas se motiven e impulsen.
- Trabajar con **los jefes directos** tanto en el perfil duro, blando y en el no hablado para un mejor ajuste puesto persona. Lo que permite aproximarnos más a un perfil estratégico y alineado a los objetivos.

2. Selección de Altos Potenciales

- **Compartir información** con los candidatos para garantizar su compatibilidad con la organización y sus prácticas:
 - Dar a conocer la organización y las funciones del cargo a los candidatos a través de interacciones, videos, etc.
 - Dar a conocer logros conseguidos y crecimiento que ha tenido la organización.
 - Dar a conocer los beneficios de la organización.
 - Dar a conocer los valores organizacionales.
- Tomar una **prueba de valores**. A continuación despliego contenidos que podrían presentar:
 - Opciones de valores a escoger:

Honesto	Felicidad	Amor	Independencia
Respetuoso	Familia	Amistad	Admiración
Libre	Equidad	Conocimiento	Comprensión
Compañerismo	Seguridad	Ambicioso	Trabajo duro
Responsable	Estabilidad	Capaz	Optimista
Flexible	Armonía	Actividad	Orden
Confiable	Reconocimiento	Conflicto	Perdón
Servicial	Sinceridad	Tenacidad	Creatividad
Inteligente	Reflexivo	Racionalidad	Consistente
Cumplido	Cortés	Dependiente	Buenas maneras

17

- Espacio para colocar un valor que no esté en la tabla

Otro/s que no se encuentra en la tabla. Especifique:

¹⁷ Los valores descritos en la tabla pertenecen al autor Milton Rokeach. Robbins, S. & Judge, T. (.2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall. Pág. 118.

- Algunas preguntas para evaluar el contexto y valores con mayor profundidad como:
 - ¿Qué expectativas tiene de la organización?
 - ¿Qué valoraba de su anterior trabajo?
 - ¿qué era lo que menos le gustaba en su anterior trabajo?
 - Si tendría que describirse en tres fortalezas, ¿cuáles serían?
 - ¿qué cosas siente que todavía puede cambiar, desarrollar o mejorar?

- **Assessment centre:**

Esta herramienta se puede utilizar al momento de la selección para personas externas e internas a la organización. Es un ejercicio de simulación que busca medir las habilidades blandas de las personas que van a ocupar un determinado puesto de trabajo a través de ejercicios vivenciales específicos:

Actividades / Fases	Descripción	Recursos
Preparación y Logística	<u>Definir:</u> Observadores Facilitadores Competencias <ul style="list-style-type: none"> • Ejercicios a realizar • Matriz de evaluación • Materiales Lugar Tiempo de duración Invitaciones participantes	<ul style="list-style-type: none"> - Matriz de evaluación de competencias - Ejercicios a realizar - Infocus - Presentación assessment - Croquis ubicación mesas y material
Bienvenida	Se hace una presentación del programa que se llevará a cabo: <ul style="list-style-type: none"> • Objetivo General • Objetivos Específicos • Agenda 	Agenda del assessment
Presentación	Se desarrolla un ejercicio para que los participantes se presenten; donde se busca conocer: <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Autoconocimiento • Impacto e influencia 	Materiales según actividad seleccionada
Actividades	Las actividades o contenido del assessment se hacen en función de las competencias que se quiere observar. En este caso:	Materiales según actividad seleccionada

	<ul style="list-style-type: none"> • 4 competencias de Inteligencia Emocional y sus componentes • 7 competencias de gestión 	
Cierre	Se desarrolla un plan de acción y un espacio para que los candidatos reflexionen acerca del assessment.	N/A

¹⁸ **Gráfico 50.** Procedimiento de Assessment Centre.


- **Pruebas de conocimientos o pruebas técnicas:**

Este tipo de prueba debe ser desarrollada por el jefe inmediato de la posición o por un experto externo, de manera que puedan comprobarse con exactitud los conocimientos requeridos por el cargo.

- **Pruebas psicológicas**

En este caso se recomienda utilizar una prueba de personalidad, este factor es determinante en el éxito de la persona en su puesto de trabajo.

A continuación sugiero una prueba que ha sido utilizada con resultados exitosos.

	¿Qué es? Evaluación de personalidad con 285 preguntas, que permite un análisis multidimensional y detallado, reduciendo la necesidad de realizar evaluaciones múltiples.	Funcionalidad: formación de equipos, orientación de ejecutivos, desarrollo de líderes, asesoramiento carrera profesional, resolución de conflictos personales.
	Tiempo duración: 45 min aproximadamente	Modo de aplicación: por internet
	Perspectivas: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Comportamiento habitual ✓ Necesidades subyacentes ✓ Comportamientos del estrés ✓ Intereses ✓ Enfoque sobre la organización 	Informes Birkman: Se envían por internet para ser usados por Consultores certificados, redactado en términos sencillos y fáciles de utilizar por instructores y participantes.

^{19/20} **Gráfico 51.** Birkman.

¹⁸ Cuadro elaborado por Andrea Dueñas

¹⁹ Imagen Birkman. <http://deanpeckham.wordpress.com/assess-me/50-2/>

²⁰ Salinas M. (2011) Consultor Certificado. Información obtenida de Birkman a través de la consultora Great People <http://www.greatpeopleconsulting.com>

- **Entrevistas:** recuerde que usted puede utilizar el tipo de entrevista con el que se sienta más cómodo. La entrevista descrita abajo es una de las herramientas más completas para levantamiento de información.

- Incidentes críticos / Competencias

Importancia y validez	Este tipo de entrevista a tomado mucha fuerza debido a que existe una alta correlación entre los resultados obtenidos en la misma y los que se obtiene a través de otras evaluaciones. Ej. Pruebas psicológicas, assessment centre, test habilidades, etc.
Fases	<ol style="list-style-type: none"> 1. Preparación 2. Introducción 3. Trayectoria Profesional 4. Revisión del puesto actualmente ocupado o el último 5. Incidentes (Competencias, en caso de entrevista por competencias) 6. Codificación 7. Cierre
1. Preparación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Saber lo que se está buscando ▪ Revisión descriptivo ▪ Perfil de competencias del puesto ▪ Revisa hoja de vida ▪ Preparan preguntas conductuales
2. Introducción	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crear una atmósfera agradable ▪ Aclara objetivo entrevista y la estructura
3. Trayectoria profesional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Candidato cuenta a breves rasgos trayectoria profesional ▪ Anota aspectos que puedan ser fuente de incidentes ▪ Revisión aspectos específicos
4. Revisión puesto actual o último	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cargo ▪ Lugar ▪ Estructura / organigrama
5. Incidentes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participante narra un incidente en el que participó activamente. ▪ Entrevistador va indagando ▪ Pregunta de: Hechos, pensamientos y sentimientos <p>En el caso de la entrevista por competencias, si desea se pueden indagar en el suceso que la persona cuenta donde se le conduce o guía con preguntas preparadas para conocer el nivel de desarrollo de las mismas.</p>

6. Codificación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Frases en primera persona ▪ Frases sobre lo que el candidato dijo o hizo en una determinada situación ▪ Frases que describen lo que el entrevistado sentía o pensaba ▪ Expone de forma voluntaria sin ser forzado por una pregunta ▪ Frases en que describe sus actividades con gran detalle ▪ Reconstrucciones detalladas de diálogos.
7. Cierre	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Da tiempo para contestar dudas del candidato ▪ Especifica siguientes pasos a dar ▪ Agradece el tiempo que te ha dedicado

²¹ **Gráfico 52.** Etapas de la entrevista.

• **Evaluación del Desempeño**

La evaluación de la persona al momento de ingresar a la organización, así como las de medición de su desempeño global (resultados + competencias + inteligencia emocional) será uno de los factores más importantes del proceso, porque permite:

- ✓ Determinar las personas que están dentro del programa de Altos Potenciales (recomendable aplicación anual).
- ✓ Permite determinar fortalezas y puntos de mejora
- ✓ Permite conocer motivos e intereses

Las empresas que mayor éxito tienen en sus modelos de evaluación son aquellas que utilizan más de una herramienta para hacerlo. Las técnicas más eficientes son:

1. Gestión por compromisos:

Evalúe el cumplimiento de objetivos del colaborador, pero no simplemente sus resultados sino también cómo llegó a ellos.

²¹ Salinas, M. (2011). *Taller entrevista por incidentes críticos*. Great People S.A

Objetivos	Indicador	Meta	Pasos a seguir	Prioridad
Descripción resultado a lograr	Resultado o producto	Nivel de desempeño o plazo	Cómo lograr el objetivo	Clasificar según nivel de importancia

Haga una detección de oportunidades de mejora temprana, de manera que se pueda prevenir.

2. Evaluación 360, 180 y 90.

Competencia	Comportamiento	Escala de Calificación
(Definición)	(3-4)	1 / 2 / 3 / 4 / 5
Observaciones: (Dedique debajo de cada competencia un espacio para que la persona justifique su respuesta positiva / negativa, esto disminuirá los sesgos de la evaluación.)		
Realice una evaluación clara y corta, el exceso de competencias le resta validez.		

Evalúe las competencias de los distintos cargos según su necesidad en cualquiera de los modelos.

360 grados = Todos evalúan: Jefes, pares, colaboradores, clientes, proveedores.

180 grados = Evalúan jefes y pares

90 grados = Solo evalúan jefes.

Recuerde que en el caso de las competencias, es sumamente importante desarrollar un modelo propio que se ajuste a la realidad de la organización.

Para que la evaluación del desempeño de resultados, la parte crucial es dar retroalimentación y seguimiento a las metas fijadas en la misma.

Automatico: las empresas deben contar con un sistema amigable que permita que la evaluación se haga en un tiempo aceptable y con resultados fiables, además esto permite evaluar a una mayor cantidad de colaboradores.

- Método grupo implementado a nivel mundial

En caso de que su empresa utilice un método que venga de la oficina matriz, recuerde que siempre es indispensable hacer adaptaciones para que se ajuste a la realidad de la empresa y el país en que se encuentra.

- Misión y visión

Dentro de la evaluación es importante revisar este apartado, la claridad que tengan los colaboradores al respecto y el hecho de que sus prácticas estén alineadas a ellas, marcará la diferencia en su camino al éxito.

- Seguridad

Siempre hay que definir parámetros claros de seguridad dentro de la empresa, evalúe según la complejidad del cargo su conocimiento de las políticas de seguridad y salud que debe llevar a cabo cada trabajador.

3.2 Herramientas de Compromiso y Motivación

Antes de comenzar un proyecto de altos potenciales es sumamente importante que se comprenda la diferencia de intereses y motivaciones de los colaboradores según la edad que tienen. Esto estará estrechamente vinculado a su nivel de satisfacción con el programa a desarrollar; a continuación un cuadro realizado por la Consultora HAY, que será la primera herramienta a tomar en cuenta:

- **Diferenciación de Edades**

	Características	Fortalezas en el trabajo	Metas de carrera	Estilo gerencial preferido
Veteranos (antes de 1959)	Prácticos y racionales	Estabilidad y lealtad	Dejar un legado	Directivo
Baby Boomers (1960 - 1964)	Optimistas y positivos	Trabajo en equipo y dedicación	Construir una carrera "estrella"	Visionario y participativo
X (1965 - 1974)	Escépticos y cautelosos	Adaptabilidad	Cambio constante de carrera	Visionario y marcapauta
Milenio (Y) (1975 - 1999)	Esperanzados y confiados	Multi-taskers y tecnología	Rutas de carrera paralelas	Participativo afiliativo

²² **Gráfico 45.** Cuadro de características por edades.

²² Investigaciones realizadas por Hay Group: Bacal, R. (2002). *Consiga el máximo rendimiento de su equipo de trabajo*. España: Mc Graw Hill.
Bruce, A. y J. Pepitone (2002). *Tenga a su equipo motivado*. España: Mac Graw Hill

- **Administración de Salarios**

La administración de salarios es una práctica que las empresas mantienen reservada por ser la principal en la mayoría de empresas para la retención de sus altos potenciales, se recomienda tener en cuenta las siguientes prácticas:

1. Estudios de mercado

Tener estudios de mercado y actualizarlos anualmente (la mayoría de las empresas lo obtienen de firmas consultoras como Price Waterhouse Coopers o Deloitte, pero si el presupuesto no es el suficiente, encuentre maneras de actualizarse y conocer del mercado por su propia cuenta o asignando a una persona interna).

2. Valoración de cargos

Hacer una valoración de cargos que permita a la empresa otorgar beneficios salariales sin perder el control del equilibrio interno de la empresa.

Métodos	Funcionalidad
Método de Jerarquización / Job Ranking	Colocan los cargos en una lista (orden creciente y decreciente), basada en un criterio de comparación. También conocida como comparación de puesto a puesto y se mide: <ul style="list-style-type: none"> - Lo que se hace - Cuándo se hace - Cómo se hace - Dónde se hace - Por qué se hace
Método de escalas por grados predeterminados / Job Classification	Divide los puestos que serán comparados por conjuntos que posean ciertas características comunes y se aplica a ellos el método de jerarquización simple antes descrito. Ej. <ul style="list-style-type: none"> - Puestos calificados - Puestos no calificados - Puestos especializados
Método de evaluación por puntos	Es el más empleado por las empresas, mide factores y puntúa. Tiene una técnica analítica, cuantitativa y

	requiere: <ul style="list-style-type: none"> - Identificar y elegir los factores de evaluación Requisitos mentales Requisitos físicos Obligaciones Implicadas Condiciones de trabajo - Ponderar factores de evaluación - Crear escala de puntos - Prepara el manual de valoración de puestos - Valoración por medio del manual - Delineación de la curva salarial - Definición de bandas salariales
--	--

²³ **Gráfico 53.** Métodos de administración de salarios.

3. Bandas salariales

Bandas salariales (que permitan un crecimiento salarial pese a permanecer en el mismo cargo).

4. Políticas Salariales

Políticas salariales: "...es el conjunto de principios y directrices que refleja la orientación y filosofía de la organización respecto a los asuntos de remuneración de sus colaboradores"²⁴. Esto permitirá a la organización un mecanismo formal de adaptación al cambio en lo que respecta al aspecto salarial.

5. Beneficios propios:

Participación producto	Ocio (espacios dispersión dentro de la empresa)	Cafeterías
Seguro Médico	Transporte	Actividades comunitarias
Premios producción	Alimentación	Préstamos
Horario flexible	Jubilación	Actividades deportivas
Paseos programados	Música ambiental	Participación en proyectos

²³ Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos, el capital humano en las organizaciones* (8va Edición). México: Mc Graw Hill. Pág. 288-304.

²⁴ Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos, el capital humano en las organizaciones* (8va Edición). México: Mc Graw Hill. Pág. 306

6. Planes de incentivos

Planes de incentivos (permite que la remuneración fija no se torne insuficiente para el colaborador).

7. Bonos

Bonos por proyecto, desempeño (el hecho de utilizar un variable permite recompensar a los altos potenciales sin que se convierta en una obligación de la empresa).

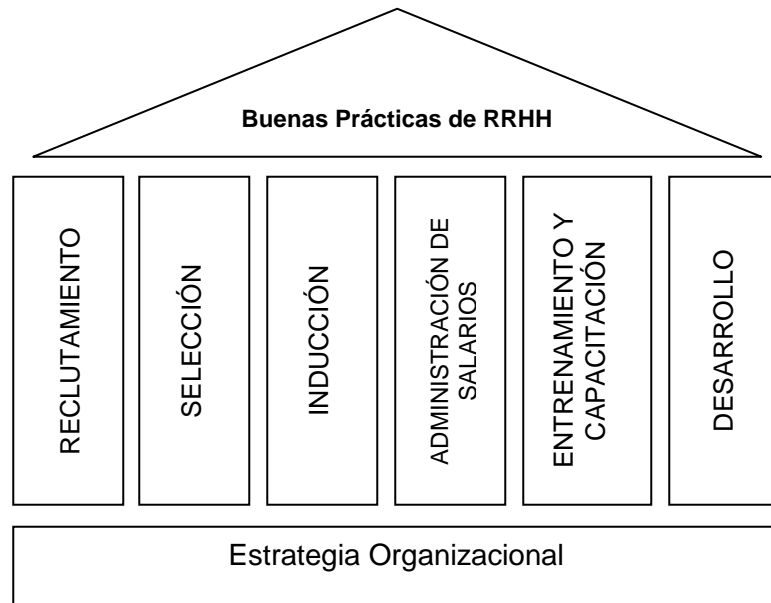
3.3 Herramientas de Desarrollo

- **Estrategia de la Organización en relación a RRHH**



Altos Potenciales

25



26

Gráfico 46. Estructura de Recursos Humanos.

La estrategia de la organización debe estar inmersa en la cultura de la misma, por ende cualquier herramienta a desarrollar debe ser implementada a modo de cultura no independientemente. Un Alto Potencial debe estar empapado de la misma, ya que esto genera compromiso y permite al colaborador un enfoque hacia los resultados esperados e innovar desde su conocimiento, habilidad y experiencia; para ello las empresas pueden utilizar las siguientes herramientas:

²⁵ Imagen de Alto Potencial. http://www.silosenovendo.com/2010_06_01_archive.html

²⁶ Cuadro elaborado por Andrea Dueñas

- **Competencias:**

Para la retención de los altos potenciales, lo primero que la empresa debe definir es qué características los diferencian del resto de colaboradores, una vez que tenga claro esto podrá identificarlos y en base a ello podrá tomar medidas y desarrollar una metodología sólida que le permita retenerlos.

Los altos potenciales poseen determinadas competencias que les permiten destacarse del resto de colaboradores, por ello es importante definir las para poder atraer, evaluar y retener a estas personas en la organización y son:

Competencia	Definición
Pensamiento más allá de los límites	Es la capacidad de buscar soluciones nuevas y creativas con el afán de crecer y ser el mejor.
Capacidad de aprendizaje	Se trata de tener el talento de explorar ideas nuevas, absorberlas y traducir el aprendizaje en acciones productivas (acción y resultados) para la organización y los clientes.
Emprendimiento	Es la capacidad de abrir nuevos caminos, asumir desafíos y abandonar la comodidad de su entorno.
Perseverancia	Es la firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos y en las resoluciones del ánimo.
Proactividad	Es la capacidad para conocer el entorno y reaccionar a estímulos en base a valores cuidadosamente meditados, ejecutar acciones sobre las cuales puede influir, tener energía positiva e invertir tiempo en ampliar su círculo de influencia.
Adaptabilidad al cambio	Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia con versatilidad de comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente.
Pensamiento analítico	Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.”

²⁷ **Gráfico 47.** Competencias de un Alto Potencial.

La propuesta plantea tomar en cuenta las competencias antes descritas, sin embargo, se debe adaptar este apartado a la estrategia organizacional, a la cultura, dinámica, valores y procesos y procedimientos de la misma.

²⁷ Castillo, S. (2011). *Seminario-Taller, Detección de High Potentials*. Quito. Tecnológico de Monterrey

- **Inteligencia Emocional:**

Se ha determinado como un factor muy efectivo en lo que respecta a la eficacia de los personas en el trabajo porque implica “...la capacidad de percibir y expresar emociones, de asimilar las emociones en el pensamiento, de comprender y razonar con las emociones y de regular las emociones en uno mismo y en los demás.”²⁸ A continuación un desglose que nos permitirá comprender factores y sub-factores que la componen para poder aplicarla en los diferentes subsistemas de Recursos Humanos:

Competencia	Componente	Definición
“Conciencia de uno mismo	<u>Autoconciencia emocional</u>	Reconocer los propios sentimientos y cómo afectan al propio comportamiento.
	<u>Valoración adecuada de uno mismo</u>	Conciencia de las habilidades y limitaciones, buscar retroalimentación, aprender de los errores, saben cómo mejorar y trabajar con otros que cuentan con virtudes suplementarias.
	<u>Autoconfianza</u>	Sentido elevado de la eficiencia propia.
Autogestión	<u>Autocontrol emocional</u>	Ausencia de angustia y sentimiento negativos, permanecer imperturbable en situaciones de estrés y tratar con una persona hostil sin contestar con agresividad.
	<u>Fiabilidad</u>	Permitir que los demás conozcan los propios valores y principios, intenciones y sentimientos, y actuar en consecuencia.
	<u>Minuciosidad</u>	Ser cuidadoso, disciplinado y escrupuloso a la hora de ocuparse de las propias responsabilidades, hace que las cosas funcionen como deben hacerlo.
	<u>Adaptabilidad</u>	Apertura hacia nueva información, abandonar suposiciones que dejan de ser reales y, por tanto, adaptarse a nuevas condiciones.
	<u>Motivación al logro</u>	Hace referencia al esfuerzo optimista por mejorar continuamente el rendimiento.
	<u>Iniciativa</u>	Es la capacidad de actuar antes de ser forzado por un suceso externo o de aprovechar oportunidades antes de que éstas resulten visibles para los demás.

²⁸ Goleman, D.; Cherniss, C. (2005). Inteligencia Emocional en el Trabajo, Cómo seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones. Barcelona – España. Editorial Kairos. Pág. 35 -36

Conciencia Social	<u>Empatía</u>	Conciencia de las emociones, preocupaciones y necesidades de los demás. Capacidad para leer corrientes emocionales, captar indicios como: tonos de voz o expresiones faciales.
	<u>Servicio</u>	Capacidad de identificar las necesidades y preocuparse por un cliente (interno o externo), a menudo no expresadas para así poder ajustar los productos o servicios.
Gestión de las relaciones	<u>Desarrollar a los demás</u>	Sentir la necesidad de desarrollo de las personas y alentar sus aptitudes.
	<u>Influencia</u>	Capacidad de manejar de manera eficaz las emociones de otras personas y de ser persuasivo.
	<u>Comunicación</u>	Es la eficacia en el intercambio de información emocional, afrontar de manera franca los temas difíciles, saber escuchar y compartir información, ser receptivos tanto de las buenas como de las malas noticias.
	<u>Resolución de conflictos</u>	Es la capacidad de percibir los problemas cuando se están cociendo y dar los pasos adecuado para calmar a los implicados. Saber escuchar entender a fin de a fin de poder manejar a personas y situaciones difíciles con el fin de crear una situación de ganar-ganar.
	<u>Liderazgo con visión de futuro</u>	Variedad de aptitudes personales que permiten inspirar a otros a que se esfuercen en la consecución de objetivos comunes. Despertar entusiasmo por una visión y misión compartida, dirigiendo mediante el ejemplo.
	<u>Catalizar los cambios</u>	Reconocer la necesidad de cambiar, eliminar barreras, desafiar el <i>estatus quo</i> , y comprometer a otros en la consecución de objetivos.
	<u>Establecer vínculos</u>	Conexiones y contactos personales que son vitales para lograr el éxito.
	<u>Trabajo en equipo y colaboración</u>	Es la capacidad de desarrollar la inteligencia emocional colectiva del grupo, trabajar por objetivos comunes y ser productivos.”

^{29/30} **Gráfico 48.** Componentes de la Inteligencia Emocional.

²⁹ Goleman, D.; Cherniss, C. (2005). *Inteligencia Emocional en el Trabajo, Cómo seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones*. Barcelona – España. Editorial Kairos. Pág. 69-76

Las competencias de desempeño, como las de Inteligencia Emocional pueden ser medidas y evaluadas a través de *assessment centre* diseñados específicamente para el caso y entrevistas por competencias.

La Inteligencia Emocional se puede medir a través de algunas técnicas como serían:

1. Cuestionarios y auto-informes:

TMMS 24 (permite conocer la percepción que la persona tiene de sí misma).

TMMS 24	Es una escala rasgo de meta-conocimientos de los estados emocionales, que en su versión extensa se evalúa en 48 ítems, diferencias individuales en las destrezas con que los individuos son conscientes de sus propias emociones, así como su capacidad para regularlas.
	Objetivo: consecución de un índice que evalúe el conocimiento de cada persona sobre sus propios estados emocionales.
	Dimensiones <ul style="list-style-type: none"> • Atención a los sentimientos • Claridad emocional • Reparación de las emociones Escala del 1 al 5, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo
	Capacidad predictiva: ha sido ampliamente demostrada. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Alta: <ul style="list-style-type: none"> -Mejor recuperación ante eventos negativos -Menor nivel de estrés ante situaciones de presión -Mayor satisfacción vital -Mayor optimismo, empatía y calidad en relaciones interpersonales -Etc. ✓ Baja: <ul style="list-style-type: none"> -Sintomatología ansiosa y depresiva
	Es una versión reducida del TMMS 48. Contiene las mismas dimensiones aunque los factores han sido depurados y se han eliminado ciertos ítems por diversos motivos.

³¹ **Gráfico 49.** Cuestionario de evaluación de Inteligencia Emocional.

³⁰ Pese a que las competencias de inteligencia emocional poseen varios componentes se miden de manera conjunta y están interconectadas en el comportamiento de la persona, por lo que no es difícil observarlas en un solo ejercicio o dos.

³¹ TMMS 48 y 24, <http://www.wisis.ufg.edu.sv/wwwisis/documentos/TE/153.9-H558i/153.9-H558i-Capitulo%20II.pdf> (30/06/2012)

2. Cuestionarios que llenan compañeros:

Evaluación 360°: permite conocer la manera en que el evaluado se interrelaciona con sus compañeros, como lo perciben los demás y la forma en que afronta situaciones de estrés.

3. Diversas tareas emocionales que realiza el evaluado:

Assessment centre: le permite visualizar las habilidades de la persona en diferentes escenarios, ej. Interactuar con un cliente complicado.³²

• Entrenamiento y Capacitación

Un Alto Potencial es una persona con ansia de crecer, lo cual puede darse a través de dos maneras que marcarán la diferencia en su sistema de retención; la primera es su propia capacitación y desarrollo, y la segunda es dejarle formar parte del desarrollo y capacitación de sus compañeros, para lo cual comparto con ustedes las siguientes prácticas:

1. Plan anual de capacitación:

- **Detección de necesidades** a través del sistema de evaluación del desempeño. Cierre de brechas entre los resultados del colaborador y perfil del cargo (nivel ideal).
- **Cierre de Brechas:** el plan se realiza en base a competencias del puesto, desarrollar habilidades blandas y técnicas de la persona.

2. Herramientas de capacitación:

³² Información de la herramienta se amplía en el apartado Selección de Altos Potenciales

- E-learning: Cursos y charlas internas.

E-learning	
	
Funcionalidad	Es una forma de capacitar por internet, de dar acceso al aprendizaje a nivel global ya que los facilitadores no necesitan estar presentes y con esto se da más apertura y diversidad.

33

- **Capacitaciones técnicas** en el extranjero a través de convenios con universidades.
- **Trabajar con expertos.** (Internos o externos a la organización según sea el caso).
- **Convenios** empresas de capacitación.
- Tener un **presupuesto** propio por área dedicado a este fin.
- Otras técnicas a tomar en cuenta son:

Nuevas perspectivas
Formación en conocimientos y competencias en función de la estrategia organizacional. *Capacitaciones específicas en competencias cardinales
La capacitación en forma constante, como mecanismo para alcanzar la estrategia organizacional.
Autodesarrollo dirigido: la organización ofrece a su personal una serie de ideas para el autodesarrollo de competencias y/o conocimientos. Usualmente por intranet.
Codesarrollo, uso de un método específico para la formación de personas, tanto en conocimiento como en competencias.
Asignar tareas desafiantes apoyadas en mentoring / Jefe entrenador como una forma de desarrollar capacidades.
Mentoring, programa organizacional estructurado, que dura varios años, mediante el cual el ejecutivo de mayor nivel y experiencia ayuda a otro en su crecimiento.

³³ Imagen tomada de <http://elearningargentina.wordpress.com/>

Carrera gerencial y especialista: las organizaciones necesitan contar con dos tipos de carrera, la de tipo gerencial (AP) y otra, que no se enfoca en un crecimiento profesional sino en la profundización sobre un mismo puesto (especialista).
Plan de carrera: es un esquema teórico sobre el crecimiento que o plan de carrera dentro de un área determinada para una persona que ingresa a ella.
Plan de jóvenes profesionales: diseño de un esquema sobre el crecimiento esperado de un joven profesional en un periodo de tiempo, usualmente uno o dos años.
Personas clave, (AP) ³⁴ programa organizacional donde primero se elige (en base a ciertos parámetros) un grupo de personas a las cuales se considerará clave o importantes para la organización. Luego se les ofrecen oportunidades de formación diferenciales.
Jefe Entrenador, programa mediante el cual se desarrolla en todos los jefes la competencia entrenador, de manera que en su contacto cotidiano con el colaborador, ayudan a estos a su crecimiento, tanto en competencias como en conocimiento.
Evaluación del desempeño constante, cuando el jefe directo asume un rol de entrenador de sus colaboradores y como la forma de desarrollar a las personas.
Programas destinados a sucesión y reemplazo para el mantenimiento del capital intelectual de la organización.
El talento es organizacional, se desplaza por la organización en su conjunto al basarse más en competencias que en conocimientos.
Las designaciones de los colaboradores a otros puestos se realizan comparando sus capacidades (conocimientos, experiencia y competencias) y los requerimientos de cada posición.
El potencial de una persona se mide en función de sus capacidades (conocimientos, experiencia y competencias), que a su vez, se comparan con “algo”, (por ejemplo los requerimientos de otro puesto de trabajo). En función de las diferencias o brechas será posible establecer un diagnóstico sobre su potencia.
La estructura de taller, si es bien utilizada, forma parte del método de codesarrollo, donde una persona es guiada por el instructor para el desarrollo de conocimientos como de competencias.

³⁵ **Gráfico 54.** Nuevas perspectivas de Recursos Humanos.

³⁴ (AP): Altos Potenciales

³⁵ Alles, M. (2009). *Construyendo Talento, programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones*. Buenos Aires: Granica. Pág. 13 – 14.

3.4 Herramientas de Comunicación Efectiva

• Herramientas de difusión:

Lo ideal es que la información esté siempre disponible para los colaboradores, que logren palpar la misión y visión y de ésta manera sepan con seguridad hacia donde caminan.

1. Cuadernos:

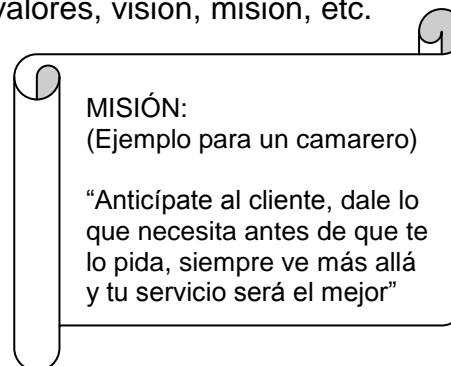


Posibles contenidos a compartir:

- Visión
- Estrategia
- Logros
- Valores
- Fotos empresa
- Frasas con las que se identifiquen los colaboradores a la empresa.

2. Carteleras:

Colocar mensajes en lugares estratégicos de la organización y frases específicas por cargo en las diferentes áreas de trabajo que ayudarán a conseguir los resultados esperados. En ellos expresar prácticas, valores, visión, misión, etc.



³⁶ Imagen Prediseñada de Microsoft Word

3. Electrónica:

Es importante desarrollar un sitio web de la organización, es la primera imagen que la gente obtiene de ella cuando están fuera y un medio de comunicación inmediato para los que están dentro.



Posibles contenidos a compartir:

- Visión
- Estrategia
- Logros
- Valores
- Fotos: empresa, eventos
- Espacios para noticias
- Revista virtual

37

• Inducción

La inducción es un proceso importante donde se busca familiarizar a la persona que ingresa a la organización, sus prácticas y las funciones que va a desempeñar. Es la primera cara que la empresa le da a su nuevo integrante, una manera de generar identidad y compromiso, y una impresión que quedará muy marcada en la persona, por lo que se recomienda tener en cuenta las siguientes prácticas:

1. Bienvenida al candidato:

- Almuerzo (con su área de trabajo para que se **familiarice con las personas** en un ambiente agradable y de confianza).
- Bienvenida por **intranet**.
- Entrega productos (**obsequios relacionados con la empresa**).
- **Video institucional**

³⁷ Imagen Intranet:
<http://www.skywork-media.com/2012/02/intranet-using-windows-98-and-personal-web-server/> (05/07/12)

2. Inducción organización / área / cargo:

- Asigna un **tutor** (par o jefe). Es importante que se desarrolle una agenda de inducción entre el Jefe inmediato y Recursos Humanos para que el conocimiento de la persona que ingrese sea formal e integral, es decir, no queden detalles por fuera.
- **Asigna un tiempo formal a la inducción** (1-3 días) dependiendo de la agenda y las cosas que se van a dar a conocer al nuevo colaborador.
- **Charlas con jefes o directiva.** Donde se describan puntos principales de las áreas, estado actual y objetivos de la organización.
- **Entrega materiales y equipo de oficina.** En caso de que haya un equipo complejo, debe tener un tiempo formal en la inducción para ser introducido y enseñar su modo de uso.
- **Visitas de campo.**
- Envía a **capacitaciones técnicas** en el exterior.
- **E-learning** (empresas que tienen montada la plataforma y manejan sus subsistemas por este medio).
 - Conocer de la empresa (misión, visión, logros, responsabilidad social empresarial, etc.)
 - Conocer de sus funciones
 - Cursos que se imparten
 - Revistas electrónicas
- Entrevista de **seguimiento de la inducción:** dirigida por recursos humanos para comprobar la adecuada incorporación del nuevo colaborador, el cumplimiento de sus expectativas y el conocimiento de su función.

3.5 Herramientas de Innovación y Mejora Continua

• Desarrollo profesional

El desarrollo de un profesional es uno de los temas que más compromiso genera con su organización, para lo cual existen las siguientes alternativas:

1. Plan de carrera:

- **Carrera técnica y de gestión** / Escala categoría profesionales.
Defina rutas claras dentro de la empresa donde exponga el organigrama definitivo y los distintos cargos.
Haga visible (use el intranet y anuncios internos para difundirlo) para los colaboradores qué requisitos son necesarios para cada cargo.
- **Definir competencias cargo**, promocionar desarrollo.
Es importante que a cada descriptivo se le otorgue un espacio para las competencias requeridas para el cargo, de manera que haya transparencia en los procesos y este claro que es lo que se busca. No olvide retroalimentar a los candidatos que no han sido seleccionados para el cargo para que puedan desarrollar y potencializar sus habilidades.
- **Planes de desarrollo individual.**
Trabaje el desarrollo de los Altos Potenciales de manera individual, clarifique las rutas y guíe su crecimiento.
Son personas que destacan de entre los demás y requieren de condiciones especiales para ser potencializados.
- **Evaluación 360, 180 y 90 (Retroalimentación)**
- **Valoración potencial**
Desarrolle espacios para valorar a sus colaboradores de alto desempeño y definir de ello sus altos potenciales.

- **Asocie el desarrollo con la retribución**, mientras las personas tengan más proyectos de desarrollo y más ideas innovadoras, más productiva y mejor estará la empresa.
 - ✓ Algunas empresas toman a los Altos Potenciales de sus diferentes áreas los hacen conformar un grupo y serán ellos los encargados de desarrollar proyectos de innovación estratégicos para la empresa.
- Desarrolle **proyectos y métodos no tradicionales**, de cabida a lo nuevo y actual.
- **Clima organizacional**
 Esta herramienta nos permite medir la gestión de líderes actuales en cuanto a la satisfacción del personal con los mismos y también medir los requisitos y las necesidades de las distintas áreas de la organización para su crecimiento.

Fases		
Fase 1 Diagnóstico	Fase 2 Planificación / Acciones de mejora	Fase 3 Seguimiento
Procesos a seguir		
Desarrolle la herramienta / Cómprala / Contrate una especialista externo	Elabore informes	Revise los planes de acción
Difunda, sensibilice y capacite al personal	Tabule y analice la información	Mida el progreso según los indicadores
Aplique la herramienta	Prepare planes de acción	Recomendaciones y control
Productos		
Fortalezas y oportunidades de mejora	Plan de mejora por área / globales	Indicadores de avance
Focos de atención	Planee su implementación	Ajuste posibles desviaciones
Recomendaciones	Compromiso de líderes y alta dirección	Apoyo y ejecución de acciones

³⁸ **Gráfico 55.** Etapas de Clima Organizacional.

³⁸ Investigaciones realizadas por Hay Group: Bacal, R. (2002). *Consiga el máximo rendimiento de su equipo de trabajo*. España: Mc Graw Hill.
 Bruce, A. y J. Pepitone (2002). *Tenga a su equipo motivado*. España: Mac Graw Hill

• **Buenas Prácticas de Recursos Humanos**

Son pocas las empresas que diversifican sus prácticas en el área de talento humano, esto se debe a que es necesario para ello contar con subsistemas funcionando al 100% para que den sustentabilidad a otros proyectos y nos permitan mantenerlos en el tiempo. Algunas de estas buenas prácticas se describen a continuación y son importantes para recordar que la diversidad del ser humano hace que sea variable y diverso, ir más allá de lo evidente permite a las empresas programas de retención de Altos Potenciales.

Práctica	Descripción
Flexibilidad	<ul style="list-style-type: none"> - Horario pico y placa - Horario de verano - Flexibilidad entrada y salida - Teletrabajo.
Desayunos con la directiva	<ul style="list-style-type: none"> - Compartir con el equipo - Dar sentido de pertenencia - Estrategia - Misión y visión - Nuevos proyectos - Logros
Evaluación de clima laboral	<ul style="list-style-type: none"> - Situación actual - Resultados - Plan de acción
Cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Espacios cotidianos - Proyectos difusión
Entretenimiento e integración	<ul style="list-style-type: none"> - Días de campo con la familia - Campeonatos deportivos - Apoyo personas con talentos artísticos o deportistas - Espacio formal dentro de la organización para ocio
Sistemas de retención	<ul style="list-style-type: none"> - Políticas salariales - Espacios desarrollo profesional y personal. - Beneficios
Cine Talleres	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitar

	<ul style="list-style-type: none"> - Transmitir mensajes (cultura, seguridad, etc.) - Mostrar logros
Ofrecer paquetes de acciones de la compañía	<ul style="list-style-type: none"> - Según el tipo de empresa dar acceso a que trabajadores de alto potencial accedan a este tipo de beneficio.

Gráfica 56. Buenas Prácticas de Recursos Humanos.

• Responsabilidad Social empresarial

Este apartado es crucial para desarrollar un sentimiento de orgullo y pertenencia de la persona con la empresa, ya que no solo es la imagen que tienen los colaboradores, sino también la comunidad, los clientes, etc.

1. Inclusión y responsabilidad

Demos paso a que nuestros potenciales participen de los programas, innoven y den ideas para el funcionamiento de los proyectos de responsabilidad social empresarial

Concepto	Acciones
Adopte valores y trabaje con transparencia, elabore tres documentos:	<ul style="list-style-type: none"> - Exprese la misión de la empresa en lo referente a su ramo de actividad y a la sociedad en la que está inserta. - Resuma sus principios y objetivos - Código de ética, dejar claro el rol de cada trabajador en la empresa.
Valore a los empleados y colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> - Inscriba a sus colaboradores y pague puntual. - Estimule la práctica deportiva y los hábitos saludables. - Nunca despida a un empleado por teléfono o sin causa justificada. - Instituya un programa de participación de utilidades. - Aliente las nuevas ideas.
Haga siempre un poco más por el ambiente	<ul style="list-style-type: none"> - Recicle siempre que sean posible, así como evite comprar y emplear productos tóxicos. - Motive a los empleados para que respeten y conserven el ambiente. - Evite el desperdicio de agua y de luz en todas las áreas. - Promueva la colecta selectiva de libros.

Involucre a los participantes y proveedores	<ul style="list-style-type: none"> - Respete la letra y plazo de los contratos. - No dé la espalda a reclamaciones - Nunca deje problemas sin respuesta.
Fortalezca su relación con clientes y consumidores	<ul style="list-style-type: none"> - Construya un canal de comunicación para las críticas y sugerencias de los consumidores. - Prohíba todo tipo de propaganda engañosa o discriminatoria. - Preste atención a los mensajes dirigidos a niños.
Promueva su comunidad	<ul style="list-style-type: none"> - Permita que espacios ociosos de su empresa sean utilizados por escuelas, iglesias o grupos comunitarios. - Confiera prioridad a la población local cuando contrate a personas o done productos o servicios. - Incentive las acciones voluntarias de los trabajadores dentro y fuera del horario formal.
Comprométase con el bien común	<ul style="list-style-type: none"> - Desaliente una y todas las prácticas de corrupción de autoridades. - Participe en reuniones y debates de problemas de la comunidad. - Involúcrese en foros de micro y pequeños empresarios. - Fomente que los trabajadores voten en las elecciones.

³⁹ **Gráfico 57.** Responsabilidad Social Empresarial.

Ahora que ya conoce de algunas herramientas, estructure su sistema de retención de Altos Potenciales alineado a la estrategia y políticas de la empresa, de manera que sea una fuente de desarrollo y crecimiento para ambos (Colaborador – Empresa).

“De esta gama de opciones, cada organización podrá elegir aquellas que sean o más urgentes o más acordes a sus objetivos estratégicos o, en una situación ideal, llevar a la práctica todas ellas de manera armónica y sincronizada”⁴⁰

³⁹ Chiavenato, I. (2007).

⁴⁰ Alles, M. (2009). *“Construyendo Talento, programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones”*. Buenos Aires: Granica. Pág. 35

CAPÍTULO 4: Conclusiones y Recomendaciones

4.1 Conclusiones:

- Tras el análisis del grupo de empresas investigadas y el desarrollo de los diferentes subsistemas de Recursos Humanos, se pudo construir el “Manual de herramientas de retención de Altos Potenciales”, eligiendo para ello las prácticas más fiables para la detección y retención de los mismos.
- Se determinó con éxito el aporte de los Altos Potenciales dentro de las organizaciones; estableciendo una clara distinción entre los colaboradores en general y aquellos de alto desempeño, los mismos que son comúnmente confundidos.
- Es destacable en la información relevada de las empresas analizadas, el desarrollo de su personal y por ende de su organización, la diversidad de estrategias para retener a su personal; el fin último de retribuir a las mismas se da a través del desarrollo y generación de metodologías formales.
- Las herramientas propuestas se han desarrollado en cada uno de los subsistemas de recursos humanos, esto permite aportar con una diversidad de instrumentos, que junto con la metodología que cada empresa desarrolle, sea parte de un sistema integral y completo para que funcione de manera óptima.
- El presente manual ha sido desarrollado para empresas de estructura similar a las que han participado del estudio. De ser el caso de una empresa con un enfoque, estructura y mercado diferente, es importante estudiar la sostenibilidad de las herramientas y construir en base a ello un programa de retención funcional y productivo para la organización.

- La combinación de las siguientes herramientas: assesement + competencias / competencias de inteligencia emocional + entrevista por incidentes críticos, ha sido probada con dos empresas multinacionales con resultados exitosos.

El objetivo fue identificar altos potenciales en un grupo de personas que destacaban por obtener resultados superiores al promedio dentro de la organización, aquellos que cumplieron con las tres características fueron enviados a programas de certificación.

Evaluación del desempeño:

- Las empresas analizadas, en su mayoría poseen sistemas de evaluación por competencias, sin embargo no todas han desarrollado sistemas formales para sus subsistemas, lo que genera finalmente problemas al concretar los planes de acción levantados tras la consecución de los resultados de la misma.
- Es claro que el costo de la retención de un Alto Potencial es más elevado que el costo destinado a los demás colaboradores, porque necesitan de un programa más complejo y también porque con su talento generan resultados que superan el promedio.
- La retención de Altos Potenciales se maneja de manera individual, aunque tenemos un sistema general que sostiene esta buena práctica de Recursos Humanos, el manejo que hace cada uno de ellos dentro de la organización está enfocado en sus intereses y necesidades. Tomando en cuenta que esto jamás puede afectar el buen funcionamiento de los programas de Talento Humano.

Inteligencia Emocional:

- La Inteligencia Emocional es un factor crucial en un alto potencial, *“las emociones son contagiosas, y una sola persona puede influir en el tono*

*emocional de un grupo creando un modelo*⁴¹, es por ello que las empresas tienen una preocupación actual por desarrollar su talento humano y principalmente por elegir líderes que sepan transmitir de manera adecuada valores y conocimientos al resto del equipo de trabajo.

- *“...más importancia tiene la inteligencia emocional: entre quienes ocupan puestos de liderazgo, el 85% de sus competencias pertenece al campo de la inteligencia emocional”*.⁴² Pese a que las empresas no tienen definidas competencias específicas de IE, en los cargos clave o puestos de dirección el área de Desarrollo Organizacional ha seleccionado competencias específicas vinculadas a la emoción de la persona, ya han comenzado a caminar hacia el desarrollo de este factor.
- Las competencias emocionales dan mejores resultados cuando son evaluadas de manera conjunta, pese a que teóricamente tiene cada una su definición específica, en la vida real están ligadas por completo y las acciones de las personas son consecuencia de su asimilación en conjunto.

4.2 Recomendaciones:

- Las herramientas no deben ser utilizadas de manera emergente como método de retención, es importante que se desarrolle un sistema formal que perdure y sea constante, dando soporte a la retención de Altos Potenciales para que no haya gastos en talento humano sino inversión, y principalmente para que la empresa no sufra de un desequilibrio interno.

⁴¹ Goleman, D.; Cherniss, C. (2005). *“Inteligencia Emocional en el Trabajo, Cómo seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones”*. Barcelona – España. Editorial Kairos. Pág.

35

⁴² Idem Pág. 49

- El tema de los Altos Potenciales es nuevo en el Ecuador, apenas está comenzando a tomar fuerza, por lo que llevar estudios comparativos con métodos que se usan en el mercado es importante y necesario. No se puede aplicar un programa tan costoso sin antes tener desarrollado un soporte (subsistemas de recursos humanos) que lo sostenga, ambos están estrechamente vinculados.

Misión y visión:

- Es indispensable que los colaboradores conozcan los objetivos globales y no solo los específicos de la organización, de lo contrario no estarán alineados a la estrategia y sus esfuerzos serán aislados y por ende limitados.

Valores:

- Es importante analizar y conocer qué motivos movilizan a las personas, para saber si se identifican con la cultura de la organización y si la empresa puede cubrir sus aspiraciones.

Necesidades del colaborador:

- La motivación y compromiso del colaborador no está relacionada netamente con el tema salarial. Es importante que la empresa demuestre y trabaje siempre pensando en el bienestar del colaborador, de manera que este demuestre lo mismo en el cumplimiento de sus funciones.

Programa de retención de altos potenciales:

- Es deseable que cada empresa desarrolle su propio sistema, cada metodología a utilizar en la retención de Altos Potenciales debe ser identificada con la realidad de la empresa y a las necesidades de la misma, de lo contrario el programa no rendirá frutos.

- Pese a que las empresas deben preocuparse y definir estrategias para la retención de Altos Potenciales, el programa se debe comunicar a toda la empresa con el afán de no causar percepción de injusticia e invitar a otros a que participen y superen sus estándares.
- Es aconsejable dividir al grupo por edades, para que el programa de retención de Altos Potenciales funcione con mayor efectividad.
- Recomiendo que las empresas compartan información y lo vayan estructurando de la mejor manera, así tendrán mayor oportunidad de desarrollar un sistema integral y que funcione bien.
- No recomiendo implementar programas de este tipo si los subsistemas del área de talento humano no están desarrollados y formalizados. Las empresas que lo hagan tendrán un efecto perjudicial “no se puede colocar un techo sin la adecuada estructura que lo sustente”. La retención del talento está estrechamente vinculada a cada subsistema.
- Es importante que se maneje bien la retención de Altos Potenciales, y que se desarrollen programas formales para evitar pérdidas en lo que respecta a dinero y talento humano.
- Los aumentos repentinos de salarios para superar ofertas de empresas competidoras puede desencadenar en:
 - Desajustes en el sistema de administración de salarios de la empresa.
 - Los demás colaboradores pueden comenzar a presionar a la organización con el afán de obtener el mismo resultado.
 - Que la empresa haga promesas que no va a poder cumplir y se genere insatisfacción en el colaborador.
 - Desvinculación del colaborador de la empresa.

Inteligencia Emocional:

- Para evaluar la Inteligencia Emocional, considero y recomiendo un ejercicio de roll play, como por ejemplo un assessment centre.
- Recomiendo desarrollar la Inteligencia Emocional en el personal, ya que, es sumamente enriquecedor, si el líder es emocionalmente inteligente, contribuirá a la inteligencia emocional del grupo y así la inteligencia emocional del grupo contribuirá a la de sus integrantes.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- Alles, M. (2008). Dirección estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2008). Selección por competencias. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2009). Construyendo Talento, programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2010). Desempeño por competencias, evaluación 360°. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Bacal, R. (2002). Consiga el máximo rendimiento de su equipo de trabajo. España: Mc Graw Hill.
- Blanchard, K., Randolph, A., & Grazier, Peter. (2006). Trabajo en equipo, Go Team, Tres pasos para conseguir grandes resultados. Bogotá: Deusto.
- Birkman Reaching Further. Información tomada del Test Birkman que me fue aplicado en Great People S.A.
- Bruce, A. y J. Pepitone (2002). Tenga a su equipo motivado. España: Mac Graw Hill.
- Castillo, C. (2009). Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo. México: EOI Escuela de Negocios.
- Castillo, S. (2011). Seminario-Taller, Detección de High Potentials. Quito. Tecnológico de Monterrey.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos, el capital humano en las organizaciones (8va Edición). México: Mc Graw Hill.
- Goleman, D.; Cherniss, C. (2005). Inteligencia Emocional en el Trabajo, Cómo seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones. Barcelona – España. Editorial Kairos.
- Landy, F. & Conte, J. (2006). Psicología Industrial, introducción a la psicología industrial y organizacional. México: Mc Graw Hill.
- Manucci, M. (2010). Contingencias, 5 desafíos de cambio para una nueva década. Bogotá: Norma.

- Milton Rokeach. Robbins, S. & Judge, T. (.2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Parker, G. (2002). *¿Cómo recompensar eficazmente a un equipo de trabajo?*. España: Díaz de Santos.
- Riveros, P. (2007). *Sistemas de Gestión de la Calidad y el Servicio, Sea líder en mercados altamente competitivo*. Bogotá: ECOE.
- Salinas, M. (2011). Taller, *Entrevista por Incidentes Críticos*. Great People S.A.
- Salinas, M. (2011). Consultor Certificado. Información obtenida de Birkman a través de la consultora Great People <http://www.greatpeopleconsulting.com>

Páginas web

- Covey, S. Los siete hábitos de la gente altamente efectiva
http://biblioteca.duoc.cl/bdigital/Libros_electronicos/650/36348.pdf
(07/02/2012)
- Eduardo, M. *El marco de los negocios en China*.
http://books.google.com.ec/books?id=R8US3jzq2fwC&pg=PA199&dq=Retenci%C3%B3n+de+personal&hl=es&ei=abcXTuvNNMLg0QH44oSXBQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCgQ6AEwAA#v=onepage&q=Retenci%C3%B3n%20de%20personal&f=false
(09/07/11)
- Great Place to work. *Lo que hace un great place to work*.
<http://www.greatplacetowork.com.ec/best/nominacion.php>
(10/07/11)
- Harvard Business Essentials. *Contratar y retener a los mejores empleados*.
http://books.google.com.ec/books?id=ZmCJkLa65q0C&pg=PA62&dq=Retenci%C3%B3n+de+personal&hl=es&ei=abcXTuvNNMLg0QH44oSXBQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=4&ved=0CDcQ6AEwAw#v=onepage&q=Retenci%C3%B3n%20de%20personal&f=false
(08/07/11)
- Harvard Business Scholl Press. *Retener a los mejores potenciales*.
http://books.google.com.ec/books?id=UqpuWYVAVVsC&pg=PA16&dq=Retenci%C3%B3n+de+personal&hl=es&ei=abcXTuvNNMLg0QH44oSXBQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=8&ved=0CEoQ6AEwBw#v=onepage&q=Retenci%C3%B3n%20de%20personal&f=false
(07/07/11)
- Huselid, M., Becker, B. & Beatty, R. *El cuadro de mando del capital humano*.

http://books.google.com.ec/books?id=5SAKLg55d08C&pg=PA57&dq=BUENAS+PRACTICAS+DE+RECURSOS+HUMANOS}&hl=es&ei=PbkXT06_GMXZ0QH3qCZBQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=10&ved=0CFgQ6AEwCQ#v=onepage&q&f=false

(08/07/11)

- Sarries, L. & Casares, E. *Buenas prácticas de recursos humanos*.
http://books.google.com.ec/books?id=XZ1Qc_B_pbQC&printsec=frontcover&dq=BUENAS+PRACTICAS+DE+RECURSOS+HUMANOS}&hl=es&ei=PbkXT06_GMXZ0QH3qCZBQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCwQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false
(08/07/11)
- Sue, B. *Retenga con éxito a los empleados en una semana*.
http://books.google.com.ec/books?id=KsmpLI66nbkC&pg=PA102&dq=Retenci%C3%B3n+de+personal&hl=es&ei=abcXTuvNNMLg0QH44oSXBQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=3&ved=0CDIQ6AEwAg#v=onepage&q=Retenci%C3%B3n%20de%20personal&f=false
(09/07/11)
- TMMS 48 y 24,
<http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/153.9-H558i/153.9-H558i-Capitulo%20II.pdf>
(30/06/2012)
- Tracy, B. *Como contratar y retener a los mejores empleados: 21 técnicas para utilizar inmediatamente*.
http://books.google.com.ec/books?id=XdyRVGI5yZ0C&printsec=frontcover&dq=Retenci%C3%B3n+de+personal&hl=es&ei=abcXTuvNNMLg0QH44oSXBQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=5&ved=0CDsQ6AEwBA#v=onepage&q=Retenci%C3%B3n%20de%20personal&f=false
(08/07/11)