

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES

TRABAJO DE GRADO

**DESEMPEÑO LABORAL EXPLICADO DESDE LA TEORÍA DE LAS
COMPETENCIAS Y LA TEORÍA DE LA REVOLUCIÓN DE LAS FORTALEZAS**

TESISTA(S):

Caneloro Prati, Verónica Lorena
Rincón Murillo, Rita Alejandra

TUTOR:

Profesor: César Rizo

Caracas, 05 de Noviembre 2004

A nuestros padres,

Quienes nos han llevado de la mano hasta el escalón desde el cual hoy podremos seguir caminando solas. . .

A Cesar Rizo,

Por haber creído siempre en nosotras, Por habernos dado animo cuando perdíamos la fuerza, Por habernos dedicado tanto tiempo, Por habernos contado tantas historias, Por haber sido mucho mas que un tutor. . . Gracias por que en el momento más oscuro llegaste a nuestras vidas y por eso hoy eres el principal autor de este logro y esta felicidad.....No nos alcanza una vida entera para agradecersele!!!!!! Gracias también a su familia, por su hospitalidad y hacernos sentir como en casa.....

A Marcela,

Gracias amiga, porque con tus conocimientos y dedicación, nos ayudaste en este camino.....Llegaste en un momento en el que sentíamos que no podíamos más....., pero lo logramos, y mucho de esto te lo debemos a ti.....

A Meyrav,

Por habernos ayudado a encontrar las respuestas que necesitamos y en el momento justo, Gracias. . .

A Juanita y Antonia,

Por ser nuestro apoyo dentro de la Escuela de Ciencias Sociales, porque con sus cariños y su disposición más de una vez nos dieron aliento para seguir adelante.

A nuestros profesores,

Quienes, con cada clase, nos han entregado sus conocimientos para que logremos enfrentar con éxito el futuro que nos espera. . .

Ya todos los que de una u otra forma nos ayudaron, nos guiaron, nos alumbraron el camino cuando sentíamos que ya todo estaba perdido.....Gracias!!!!

Verónica y Alejandra

A lo largo de mi vida, he visto, he vivido y aprendido muchas cosas y una de ellas es la PERSEVERANCIA, es gracias a ella, a la constancia, a esas ganas de seguir que hoy puedo escribir estas líneas.....Terminé una etapa muy importante.....Soy Profesional, Soy Industriólogo, Soy Grande.....

Es por esto que en este momento quiero dar Gracias a todos los que estuvieron ahí, cuando me caí, cuando me levanté, cuando me volví a caer y así en cada alegría, en cada tristeza....

*A ti mi **Diosito**, por el simple hecho de darme la oportunidad de vivir, de sentir, de compartir, de conocer, en fin por el simple hecho de darme la oportunidad de Ser....*

*A ti **Papito**, porque aun cuando en algunos momentos fuiste muy duro conmigo, **TENIAS RAZÓN**, tenía que seguir, era para allá que tenía que ir, siempre para adelante. Gracias por enseñarme a ser fuerte, por hacerme saber una y otra vez que la vida no es color de rosa, que unas veces lloramos y otras veces reímos, pero que siempre que **"ACTUEMOS CON BUENA FÉ"** todo saldrá bien.....*

***Mamita linda**, ¿como hubiese podido terminar esto sin ti?, si de hecho estoy aquí por ti.... Pero ya vez mamita "lo logré".....Gracias por preocuparte, gracias por trasnocharte conmigo, gracias por ayudarme.....gracias por hacerme saber y sentir que estabas y estarás siempre conmigo.....*

***Clá y Silucha**, no se como expresar en tan pocas líneas tanto afecto, tanto querer, saben que las adoro, y que son todo para mí, **LAS QUIERO DEMASIADO**.....Gracias también a ustedes por toda la ayuda, por toda la dedicación.....*

***Marcia, Vane y Cristy**, cuanto hemos vivido juntas....parece mentira no lo puedo creer, toda una vida, todo un recorrer y aquí están una vez más compartiendo conmigo.....Gracias.....*

***A ti Eriqita**, sabes que eres mi hermana, eres mi mejor amiga y mayor confidente, por ahora sólo quiero decirte Gracias por recordarme todos los días que "yo podía", que lo iba a lograr y que no me debía rendir.....Te quiero.*

A mis amigos de la uni, pero en especial a ti mi Dieguito, cuanto me hiciste reír, cuanto pudimos compartir. Gracias por ser un compañero, un amigo, un hermano.....

***Alita**, **LO LOGRAMOS!!!!!!!**, bueno sabes lo mucho que te quiero y lo mucho que significas para mí, vivimos muchas cosas juntas, me enseñaste muchas cosas y fuiste no sólo mi compañera de tesis, sino también mi amiga durante estos cinco años de carrera...GRACIAS... espero que la vida nos dé la oportunidad de vivir juntas muchísimas cosas más.*

*A mis dos angelitos, **Erika y Eddie**.....Gracias por guiarme, por cuidarme, y gracias por hacerme sentir de una u otra forma que siguen aquí conmigo.....Gracias porque sé que donde quieran que estén, ustedes intercedieron por mí, para que esto se hiciera realidad.....Quiero decirles ahora que estoy muy feliz y que seguiré dando lo mejor de mí.*

Verónica Candeloro.

A Dios,

Por darme tanto y hacer de mi vida un milagro diario...

A mi Papá,

Por haber creído en mí, por ser mi apoyo incondicional, por ser mi mejor amigo, por ser el cómplice de Dios en todos los milagros de mi vida...

A mi Mamá,

Por haber tenido el coraje de traerme al mundo, por haberme dado la oportunidad de conocer el mundo por mí misma, por haberme dado todo lo que necesitaba y haberme dicho lo que tenía que saber para vivir sin perderme, por ser hoy mi mejor amiga, mi apoyo, por ser mi mamá...

A mi hermana,

Por ser mi hermanita y mi compañera de vida...

A Ferni, y A mi tía,

Por ser mis maestros de vida, mi familia, mis verdaderos amigos, mis cómplices, los autores de los mejores momentos y las mejores fiestas...

A mi tío Raúl,

Por ser mi ejemplo, por haberme enseñado el camino sin siquiera saberlo, por ser yo, una de las personas más importantes de tu extraño querer...

A mi abuelita,

Porque fuiste mi mundo en los años de mi infancia...

A Vero,

Por haber sido mi compañera en los mejores momentos y en los momentos más difíciles, por ser mi amiga y soportarme, por haberme enseñado mil cosas, por acompañarme en este último paso, por haber comprobado conmigo que Dios aprieta, pero jamás ahorca...

A Eddie,

Porque con tu alegría, tu voluntad, y hasta con tu partida me enseñaste que en sonreír y en sembrar sonrisas está el verdadero sentido de la vida, por haberme dado tanto antes de irte, por que se que siempre me escuchas, por ser hoy ese ángel que me cuida y no me deja nunca sola...

A Diego y Sandrita,

Por ser mis amigos, por ser ambos, uno de los regalos más bonitos de mi vida...

A Luís,

Por ser una demostración de que los milagros existen...

A quienes me quieren y a quienes quiero...

A ti, mi inmenso mar...

Alejandra Rincón

RESUMEN

Al hablar de desempeño se alude al resultado esperado y a un enunciado evaluativo de la calidad que este resultado debe presentar. Se puede afirmar que los criterios de desempeño son una descripción de los requisitos de calidad para el resultado obtenido en el desempeño laboral, permitiendo establecer si el trabajador alcanza o no el resultado esperado o si incluso llega a excederlo.

Pero, ¿qué hace que unas personas tengan un mejor desempeño laboral que otras, aun teniendo el mismo nivel de formación académica, expuestos a la misma experiencia y bajo las mismas condiciones de trabajo?.

El objetivo de esta tesis, es considerar el desempeño laboral de un grupo de vendedores de una empresa de la industria farmacéutica (Novartis) desde el enfoque de la Teoría de las Competencias basada en la relación entre las competencias técnicas del individuo, y las del puesto de trabajo. Así como desde el enfoque de la Teoría de la Revolución de las Fortalezas basada en las competencias personales o fortalezas como le llaman sus autores.

La intención del estudio es llegar a considerar un enfoque holístico que cubra tanto las competencias técnicas (conocimientos, habilidades y destrezas) como las competencias personales (talentos), logrando así un lenguaje común que nos permite explicar el desempeño.

De acuerdo con el problema de investigación planteado y los objetivos definidos, se realizará una investigación de campo, donde se tomará como estudio el desempeño de los empleados del departamento de ventas de una empresa de la industria farmacéutica, explicado desde la Teoría de las Competencias y la Teoría de la Revolución de las Fortalezas.

Este estudio será de tipo exploratorio-correlacional, cuyos resultados serán analizados y descritos una vez realizadas las mediciones respectivas en base a las teorías mencionadas, para así lograr dar respuesta a la pregunta originante de la investigación.

ÍNDICE GENERAL

Agradecimientos.....	2
Dedicatorias.....	3
Resumen.....	xv
Planteamiento del Problema.....	16
Objetivos General.....	26
Objetivos Específicos.....	26
Justificación.....	27
CAPITULO I:	29
Marco Teórico	29
1.- Desempeño.....	30
2.- Evaluación del Desempeño.....	31
2.1.- Elementos del sistema de Desempeño.....	34
2.2.- Principios de la Evaluación del Desempeño.....	35
2.3.- Objetivos de la Evaluación del Desempeño.....	36
2.4.- Estándares del Desempeño.....	37
2.5.- Mediciones del Desempeño.....	38
2.6.- Momento y contexto de la Evaluación: ¿Cuándo?.....	38
2.7.- Análisis y retroalimentación del Desempeño.....	39
2.8.- Importancia de la Evaluación del Desempeño.....	39
2.9.- Beneficios de la Evaluación del Desempeño.....	40
2.10.- Plan de acción sobre la Evaluación del Desempeño.....	41
3.- Competencias.....	43
3.1.- Origen del enfoque de Competencias.....	43
3.2.- Definición de Competencia.....	45
3.3.- Modelo del flujo causal de Competencia.....	48

3.4.- Clasificación de las Competencias.....	48
4.- La Teoría de la Revolución de las Fortalezas.....	72
4.1.- Anatomía de una Fortaleza.....	75
4.2.-¿Por qué son tan importantes los Talentos para desarrollar las Fortalezas?.....	79
4.3.- ¿Cómo hacer para identificar los Talentos?.....	80
4.4.- Los Talentos.....	81
4.4.1.- Los 34 Talentos propuestos por la Teoría.....	81
Marco Referencial.....	93
1.- Marco Histórico.....	93
2.- La Visión de Novartis de Venezuela.....	93
3.- La Misión de Novartis de Venezuela.....	94
4.- Valores Novartis de Venezuela.....	94
5.- Evaluación del Desempeño en Novartis de Venezuela.....	95
5.1.- Propósito.....	96
5.2.- Este proceso ayuda a identificar.....	96
5.3.- Ciclo de la administración del desempeño.....	97
5.4.- Calendario para la administración del desempeño.....	97
5.4.1.- Etapas de planeación del desempeño.....	98
5.4.2.- Revisión Mid Year.....	100
5.4.3.- Evaluación anual de desempeño.....	100
5.4.4.- Retroalimentación.....	101
6.- Responsables del desempeño y desarrollo.....	102
6.1.- Responsabilidades de un Gerente.....	102
6.2.- Responsabilidades del Asociado.....	102
6.3.- Responsabilidades de RRHH.....	102
7.- Gestión por Competencias en Novartis de Venezuela.....	103
7.1.- Competencias para Novartis de Venezuela.....	104
7.2.- ¿Qué tipos de Competencias tiene Novartis de Venezuela.....	104
7.3.- ¿Cómo fueron definidas estas Competencias?.....	105
7.4.- ¿Cómo son medidas estas Competencias?.....	106

7.5.- ¿Cómo determinar el grado de las Competencias?.....	106
7.6.- Criterios de evaluación del resultado final de Competencias..	107
CAPITULO II:	109
Marco Metodológico	109
1.- Tipo de estudio y diseño de la investigación.....	110
2.- Población de estudio y Muestra.....	111
2.1.- Tamaño de la Muestra.....	112
3.- Esquema Operacional.....	113
3.1.- Operacionalización de Talentos.....	114
3.2.- Operacionalización de Competencias.....	121
4.- Recolección de los Datos.....	124
5.- Confiabilidad y Validez.....	127
6.- Técnicas de Análisis de Datos.....	133
CAPITULO III:	136
Análisis y Discusión de los Resultados	136
Análisis de los Resultados.....	136
1.- Análisis del Instrumento.....	136
1.1.- Prueba Piloto.....	136
1.1.1.-Análisis Individual de las dimensiones del Instrumento Piloto.....	136
1.2.- Prueba Final.....	160
2.-Análisis de los Datos.....	162
2.1.- Variable Dependiente.....	162
2.2.- Variables Independientes.....	163
2.2.1.- Talentos.....	163
2.2.2.- Competencias.....	185
2.3.- Elaboración de un Perfil Ideal de Talentos para los Visitadores Médicos.....	186

3.- Análisis Discriminante.....	188
3.1.- Análisis Discriminante del Desempeño en función de los Talentos.....	188
3.2.- Regresión Lineal del Desempeño en función de los Talentos	198
3.3.- Análisis Discriminante del Desempeño en función de las Competencias.....	200
3.4.- Regresión Lineal del Desempeño en función de las Competencias.....	204
Discusión de los Resultados.....	206
Conclusiones.....	215
Recomendaciones.....	218
Referencias Bibliográficas.....	221
Anexos.....	227
Anexo A: Formato de Evaluación de Desempeño.....	228
Anexo B: Formato de Evaluación de Competencias.....	231
Anexo C: Evaluación de Competencias.....	234
Anexo D: Prueba Piloto.....	236
Anexo E: Prueba Final.....	242
Anexo F: Formato para Validación de Contenido (Jueces y Expertos).....	247

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Índice de Tablas	Página
Tabla 1: Tipos de Competencias utilizadas en Novartis.....	104
Tabla 2: Criterios de Evaluación para el resultado final de Competencias.....	107
Tabla 3: Criterios para la Interpretación del Alfa de Cronbach.....	131
Tabla 4: Criterios para la Interpretación del Alfa de Cronbach si se elimina un Ítem.....	132
Tabla 5: Valores por ítem de la dimensión Analítico para la Versión Piloto..	137
Tabla 6: Valores por ítem de la dimensión Armonía para la Versión Piloto...	137
Tabla 7: Valores por ítem de la dimensión Autoconfianza para la Versión Piloto.....	138
Tabla 8: Valores por ítem de la dimensión Carisma para la Versión Piloto....	139
Tabla 9: Valores por ítem de la dimensión Competitivo para la Versión Piloto.....	139
Tabla 10: Valores por ítem de la dimensión Comunicación para la Versión Piloto.....	140
Tabla 11: Valores por ítem de la dimensión Conexión para la Versión Piloto.....	141
Tabla 12: Valores por ítem de la dimensión Contexto para la Versión Piloto..	141
Tabla 13: Valores por ítem de la dimensión Creencia para la Versión Piloto..	142
Tabla 14: Valores por ítem de la dimensión Desarrollador para la Versión Piloto.....	143
Tabla 15: Valores por ítem de la dimensión Disciplina para la Versión Piloto.	143
Tabla 16: Valores por ítem de la dimensión Empatía para la Versión Piloto....	144

Tabla 17:	Valores por ítem de la dimensión Emprendedor para la Versión Piloto.....	145
Tabla 18:	Valores por ítem de la dimensión Enfoque para la Versión Piloto...	145
Tabla 19:	Valores por ítem de la dimensión Equidad para la Versión Piloto....	146
Tabla 20:	Valores por ítem de la dimensión Estratégico para la Versión Piloto.....	147
Tabla 21:	Valores por ítem de la dimensión Estudioso para la Versión Piloto.	148
Tabla 22:	Valores por ítem de la dimensión Excelencia para la Versión Piloto.....	148
Tabla 23:	Valores por ítem de la dimensión Flexibilidad para la Versión Piloto.....	149
Tabla 24:	Valores por ítem de la dimensión Futurista para la Versión Piloto..	150
Tabla 25:	Valores por ítem de la dimensión Idear para la Versión Piloto.....	150
Tabla 26:	Valores por ítem de la dimensión Inclusión para la Versión Piloto.	151
Tabla 27:	Valores por ítem de la dimensión Individualizar para la Versión Piloto.....	152
Tabla 28:	Valores por ítem de la dimensión Iniciador para la Versión Piloto..	152
Tabla 29:	Valores por ítem de la dimensión Inquisitivo para la Versión Piloto.....	153
Tabla 30:	Valores por ítem de la dimensión Intelectual para la Versión Piloto.....	154
Tabla 31:	Valores por ítem de la dimensión Mando para la Versión Piloto.....	154
Tabla 32:	Valores por ítem de la dimensión Organizador para la Versión Piloto.....	155
Tabla 33:	Valores por ítem de la dimensión Positivo para la Versión Piloto...	156
Tabla 34:	Valores por ítem de la dimensión Prudente para la Versión Piloto..	157
Tabla 35:	Valores por ítem de la dimensión Relación para la Versión Piloto..	157
Tabla 36:	Valores por ítem de la dimensión Responsabilidad para la Versión Piloto.....	158

Tabla 37:	Valores por ítem de la dimensión Restaurador para la Versión Piloto.....	159
Tabla 38:	Valores por ítem de la dimensión Significación para la Versión Piloto.....	159
Tabla 39:	Alfa de Cronbach para la versión final de cada una de las dimensiones.....	161
Tabla 40:	Valores de la media y la mediana para cada uno de los Talentos.....	187
Tabla 41:	Perfil de Talentos para los Visitadores Médicos.....	188
Tabla 42:	Prueba de la homogeneidad de las medias de los Talentos.....	190
Tabla 43:	Matriz de Correlaciones para todos los Talentos del modelo.....	191
Tabla 44:	Resultados de la Correlación Canónica del Análisis Discriminante de Talentos.....	194
Tabla 45:	Resultados de la Significancia de la Función Discriminante de Talentos.....	195
Tabla 46:	Coeficientes estandarizados de la Función Discriminante Canónica de Talentos.....	196
Tabla 47:	Resultados de los casos clasificados correctamente en función a los Talentos.....	197
Tabla 48:	Resultados del cálculo de la Regresión Lineal de Talentos.....	198
Tabla 49:	Coeficientes estandarizados Betas para la Regresión Lineal de los Talentos.....	199
Tabla 50:	Prueba de la homogeneidad de las medias de las Competencias.....	200
Tabla 51:	Matriz de Correlaciones para todas las Competencias del modelo...	200
Tabla 52:	Resultados de la Correlación Canónica del Análisis Discriminante de Competencias.....	201
Tabla 53:	Resultados de la Significancia de la Función Discriminante de Competencias.....	202
Tabla 54:	Coeficientes estandarizados de la Función Discriminante de Competencias.....	202

Tabla 55:	Resultados de los casos clasificados correctamente en cuanto a las Competencias.....	203
Tabla 56:	Resultados del cálculo de la Regresión Lineal de Competencias.....	204
Tabla 57:	Coefficientes estandarizados Betas para la Regresión Lineal de las Competencias.....	205

Índice de Figuras

Figura 1:	Factores que afectan el Desempeño del cargo.....	30
Figura 2:	Elementos del Sistema de Desempeño.....	35
Figura 3:	Modelo del Flujo Causal de Competencias.....	48
Figura 4:	Pasos necesarios para convertirse en una Organización de Alto Desempeño.....	96
Figura 5:	Ciclo de la Administración de Desempeño.....	97
Figura 6:	Calendario para la Administración del Desempeño.....	98
Figura 7:	Perfil de Competencias para el puesto de Visitador Médico.....	105
Figura 8:	Histograma de Estadísticos Descriptivos para el Desempeño.....	163
Figura 9:	Histograma de Estadísticos Descriptivos para el Talento Analítico..	164
Figura 10:	Histograma de Estadísticos Descriptivos para el Talento Armonía..	165
Figura 11:	Histograma de Estadísticos Descriptivos para el Talento Autoconfianza.....	165
Figura 12:	Histograma de Estadísticos Descriptivos para el Talento Carisma..	166
Figura 13:	Histograma de Estadísticos Descriptivos para el Talento Competitivo.....	166
Figura 14:	Histograma de Estadísticos Descriptivos para el Talento Comunicación.....	167
Figura 15:	Histograma de Estadísticos Descriptivos para el Talento Conexión..	167
Figura 16:	Histograma de Estadísticos Descriptivos para el Talento Contexto..	168

Figura 17:	Histograma de Estadísticos Descriptivos para el Talento Creencia..	169
Figura 18:	Histograma de Estadísticos Descriptivos para el Talento Desarrollador.....	170
Figura 19:	Histograma de Estadísticos Descriptivos para el Talento Disciplina	170
Figura 20:	Histograma de Estadísticos Descriptivos para el Talento Empatía...	171
Figura 21:	Histograma de Estadísticos Descriptivos para el Talento Emprendedor.....	172
Figura 22:	Histograma de Estadísticos Descriptivos para el Talento Enfoque...	172
Figura 23:	Histograma de Estadísticos Descriptivos para el Talento Equidad...	173
Figura 24:	Histograma de Estadísticos Descriptivos para el Talento Estratégico.....	173
Figura 25:	Histograma de Estadísticos Descriptivos para el Talento Estudioso.	174
Figura 26:	Histograma de Estadísticos Descriptivos para el Talento Excelencia.....	175
Figura 27:	Histograma de Estadísticos Descriptivos para el Talento Flexibilidad.....	175
Figura 28:	Histograma de Estadísticos Descriptivos para el Talento Futurista..	176
Figura 29:	Histograma de Estadísticos Descriptivos para el Talento Idear.....	176
Figura 30:	Histograma de Estadísticos Descriptivos para el Talento Inclusión..	177
Figura 31:	Histograma de Estadísticos Descriptivos para el Talento Individualizar.....	177
Figura 32:	Histograma de Estadísticos Descriptivos para el Talento Iniciador..	178
Figura 33:	Histograma de Estadísticos Descriptivos para el Talento Inquisitivo.....	178
Figura 34:	Histograma de Estadísticos Descriptivos para el Talento Intelectual	179
Figura 35:	Histograma de Estadísticos Descriptivos para el Talento Mando....	180
Figura 36:	Histograma de Estadísticos Descriptivos para el Talento Organizador.....	180
Figura 37:	Histograma de Estadísticos Descriptivos para el Talento Positivo...	181
Figura 38:	Histograma de Estadísticos Descriptivos para el Talento Prudente..	182
Figura 39:	Histograma de Estadísticos Descriptivos para el Talento Relación..	182

Figura 40: Histograma de Estadísticos Descriptivos para el Talento Responsabilidad.....	183
Figura 41: Histograma de Estadísticos Descriptivos para el Talento Restaurador.....	184
Figura 42: Histograma de Estadísticos Descriptivos para el Talento Significación.....	184
Figura 43: Histograma de Estadísticos Descriptivos para las Competencias.....	185
Figura 44: Agrupación del Desempeño en función de los Talentos.....	197
Figura 45: Agrupación del Desempeño en función de los Talentos.....	204
Figura 46: Enfoque Integral del Desempeño Laboral.....	217

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy en día, la mayoría de las empresas reconocen que la administración de los recursos humanos desempeña una función clave en el desarrollo de una estrategia competitiva. El reto es lograr que la gestión de la empresa esté en concordancia con la visión y misión, por muy pequeña que la organización sea. Ante este escenario la empresa debería alinear su gestión en función de los objetivos estratégicos (de haberlos), a mediano y largo plazo; las políticas, normas y procesos deberían seguir los lineamientos de la misión y visión del negocio como guía de la organización. En este sentido Arthur Sherman (1998) afirma que:

Estos objetivos sólo pueden alcanzarse mediante el esfuerzo de las personas. Por tanto, es esencial que la organización cuente con personal calificado. Cumplir estas necesidades de personal requiere una planeación eficaz de los recursos humanos.

Entonces, es necesario vincular los requerimientos del plan estratégico con el recurso humano para lo cual, hay que determinar si existen personas disponibles, dentro o afuera, para alcanzar las metas de la organización. Una planeación exitosa de recursos humanos ayuda a elevar la capacidad de la organización para actuar y cambiar, en busca de una ventaja competitiva sostenida.

Con base en lo antes dicho, podemos afirmar que el triunfo del negocio depende del desempeño de cada uno de los individuos que lo conforman “el éxito de una organización depende más que nunca del regreso a la persona, es decir, el futuro no está en función de la

tecnología, la administración, ni del capital, ni del producto, sino que depende de la capacidad que las personas tienen de integrar todos los elementos de su entorno para hacer la diferencia. En el juego de los negocios, se trata de ganar, y sin duda el ganador será el que tenga los mejores jugadores, el reto es encontrarlos y desarrollar su talento al máximo potencial”. (Alves, 2002, p. 12)

Visto así, es necesario que la empresa planifique las estrategias a seguir para alcanzar los objetivos que se plantea como organización. Los cuales serán los que señalen el camino guía a seguir a la hora de precisar los objetivos de cada una de las áreas funcionales del negocio para poder así finalmente, y en perfecta alineación con los objetivos anteriores, definir los objetivos individuales.

La importancia de estas afirmaciones reside en el hecho de que el desempeño adecuado en el cargo, entendido como: “El Cumplimiento de las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio”. (Real Academia Española, 1992, p. 708), puede ser considerado un predictor del éxito de las empresas, siempre que los empleados cumplan con los requerimientos para el logro satisfactorio de los objetivos, e incluso para superarlos.

En el pasado industrial los puestos de trabajo eran similares, en caso de que no lo fueran, las técnicas y las habilidades para aprender determinada función en una fábrica se aprendía en unas horas. Los empleados eran intercambiables, cualquier empleado podía hacer cualquier tarea ya que los puestos de trabajo no requerían de conocimientos específicos. Ahora se ha incrementado la complejidad tecnológica y de los procesos, lo que ha exigido una atención más exhaustiva de las capacidades, aptitudes y actitudes de las personas. Por eso, desde hace algunos años, se ha incrementado el número de organizaciones interesadas en evaluar a sus miembros más que por el cumplimiento específico de sus tareas, por el desempeño que éstos sean capaces de demostrar.

Hoy en día es sabido que el desempeño está fuertemente relacionado y determinado por lo que los empleados saben y la manera en cómo emplean ese conocimiento en situaciones específicas de trabajo. Estos conocimientos críticos pueden ser de carácter

tecnológico, referirse a los productos o servicios de la empresa o al mercado en el que se mueve, pueden estar basados en la experiencia, o incluso en la resolución de problemas.

Sin embargo, las exigencias del capitalismo moderno han demostrado que el conocimiento por sí sólo no es el único pilar que sustenta un buen desempeño dentro de las organizaciones de hoy y de mañana. Se necesitan ciertas cualidades y habilidades para destacarse dentro del puesto de trabajo. El saber, por sí mismo, nunca es suficiente. El saber sin el hacer no significa nada. Hay que convertir el conocimiento en acción estratégica pues nadie es ahora evaluado solo por su conocimiento, sino por su capacidad para aplicarlos a tareas concretas.

Es por esto que el desempeño no puede ser evaluado sólo desde el cumplimiento de tareas específicas, sino que se hace relevante comprender las acciones de un empleado a través de todos los elementos que participan en la ejecución de las mismas, siendo la tendencia en estos momentos la de analizar lo que el sujeto realmente hace, elevándose la importancia de conocer las estrategias que utiliza cuando trata o logra solucionar un problema, el conocimiento que utiliza para desempeñarse en una situación particular, poniendo en evidencia la necesidad de atender al contexto en que se realiza la actividad.

Visto así, el desempeño no puede limitarse a la evaluación de una tarea única y repetitiva, sino que supone la capacidad de aprender, de innovar y de comunicar los procesos de innovación, comprendiendo las diversas circunstancias profesionales y la capacidad de adaptar el conocimiento a ellas.

Al respecto se han emprendido innumerables investigaciones a lo largo de estos últimos treinta años. Aunque pareciera reciente, el estudio de este tema data del año 1973, cuando el Departamento de Estado Norteamericano le encomendó a David McClelland, profesor de Harvard muy reconocido en ese momento, realizar un estudio orientado a mejorar la selección de su personal, pues era éste un problema de permanente preocupación. McClelland demuestra que los expedientes académicos y los test de inteligencia por si solos no eran capaces de predecir con fiabilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana, y en consecuencia el éxito profesional. Esto lo

condujo a buscar nuevas variables, a las que llamó competencias, que permitieran una mejor predicción del rendimiento laboral.

Como resultado de estas investigaciones se encuentra que, “para predecir con una mayor precisión el rendimiento, era necesario estudiar directamente a las personas en su puesto de trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos, con las de aquellos que tienen un rendimiento promedio. Así, las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar lo que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo”. (McClelland, 1973). (URL: <http://www.monografias.com/trabajos13/sobrecomp/sobrecomp.shtml>, Consultado el día 09 de abril de 2004)

Lo anterior hace entender que el desempeño laboral de los individuos depende de ciertos conocimientos y habilidades. Sin embargo, éstos no son suficientes si no se consideran también esas características individuales que hacen que un empleado marque la diferencia.

Pero esas características individuales que hacen que un individuo cumpla o exceda lo esperado, ¿son el resultado de un proceso de aprendizaje y acumulación de experiencias?, o por el contrario, ¿son condiciones particulares y únicas de cada individuo?

“Algunos expertos consideran que al enfrentar el enfoque de competencias basado en el mejor desempeño (conductista) frente al enfoque basado en las normas de competencia (funcionalista) se están discutiendo dos conceptos diferentes: el primero centra la competencia en la persona en sus cualidades y el segundo en los requerimientos de la ocupación”.(URL:<http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxx/esp/3>, Consultado el día 24 de septiembre de 2004)

“Otros, por el contrario, construyen el concepto de competencia a partir de dos grandes grupos: las competencias personales, asociadas con las actitudes y la conducta y, por otro lado, las competencias técnicas asociadas con los conocimientos, habilidades y destrezas puestos en juego en el desempeño

laboral".(URL:<http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xx/x/esp/3>, Consultado el día 24 de septiembre de 2004).

Dentro de este escenario la investigación pretende el estudio del desempeño desde la profunda consideración de la diferencia entre las competencias técnicas (aplicables y medibles sólo en situaciones relacionadas con el puesto u ocupación laboral), y las competencias personales de los individuos aplicables y medibles, tanto dentro como fuera del contexto laboral.

La invitación es a definir si lo más conveniente hoy en día es ¿contratar y desarrollar a un candidato para un puesto o un candidato para la organización?: Claramente este dilema se resuelve a favor de la organización. Lo que esta precisa es alguien que disponga de un buen acervo de competencias requeridas para diferentes situaciones laborales propias de la organización. Aparecen así exigencias del tipo "lo que esta empresa necesita de su gente" que diferencian perfectamente el perfil de los candidatos más allá de su capacidad técnica. Muchas organizaciones crean un modelo propio de competencias, conformado por competencias técnicas y competencias únicas y diferenciadoras, y es con esa referencia que, escogen a sus colaboradores.

El problema que origina esta investigación se plantea cuando al estudiar y evaluar el desempeño laboral surge la interrogante, ¿es el desempeño laboral producto sólo de las competencias técnicas?, o acaso ¿las competencias únicas y personales del trabajador son las que garantizan ese elemento diferenciador?.

En muchos modelos de gestión por competencias se establece una distinción entre las competencias que los individuos poseen y son muy poco modificables, frente a las que adquieren y se pueden desarrollar. Las primeras están relacionadas con sus percepciones, sus valores y preferencias, sus conductas y reacciones, su relacionamiento, sus actitudes, etc. Algunos modelos de competencia suponen que existe poco o ningún margen para modificar tales rasgos. **O se tienen y coinciden con lo que la empresa requiere o no se tienen.**

Las segundas, las que se pueden desarrollar, son competencias técnicas y de operación. Estas competencias representan conocimientos, habilidades y destrezas aplicadas a la ocupación.

En este mismo orden de ideas, se afirma que: “hay competencias sujetas al desarrollo, pero existen otras características muy difíciles de adquirir y muy costosas de modificar, ya que forman parte de nuestras características más personales. Los modelos de gestión por competencia se basan en la permanente comparación entre las competencias que hoy se tienen y las que se necesitan y, en función del análisis de estas distancias se toman las decisiones”.

(URL: <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxx/esp/xx/xx.htm>, Consultado el día 25 de septiembre de 2004)

Ahora bien, una vez habiendo planteado el origen del problema de esta investigación, se han de precisar las teorías a considerar en el estudio.

Por un lado y relacionada con el enfoque de las competencias técnicas como determinante para el desempeño laboral exitoso, se presenta la Teoría de las Competencias. Esta teoría consiste, según Hay Group, en el “desarrollo de modelos de competencias que definen las características críticas que debe tener un individuo para producir resultados sobresalientes en su trabajo” (URL: <http://www.haygroup.com.ve>, Consultado el día 24 de septiembre de 2004). Estos modelos de competencias están basados en investigaciones que han relacionado las competencias con resultados del negocio. Los fundamentos de esta teoría fueron introducidos por David McClelland de la Universidad de Harvard (y fundador de McBer, una de las compañías que conforman a Hay Group).

El modelo de competencias según Hay Group se basa en niveles, es decir, diferencian el nivel de una competencia particular necesario para desempeñar un cargo y el nivel de dicha competencia mostrado por personas con un desempeño superior. Hemos encontrado que las competencias por sí solas no diferencian, pero que el nivel o la complejidad con la cual dicha competencia se manifiesta en un individuo sí se correlaciona

contundentemente con su desempeño. La mayoría de estos modelos de competencias son utilizados como parte importante de las iniciativas integrales de la gestión de Recursos Humanos (programas de selección, desarrollo y gestión del desempeño).

El enfoque de Hay Group coincide con el de muchos autores que sobre el tema de las competencias laborales escriben por estos días, y una gran parte de ellos coincide en opinar que “las mismas constituyen una nueva alternativa para mejorar el desempeño laboral, lo cual sin dudas, constituye la finalidad de la aplicación de la Teoría de las Competencias...”(URL:<http://www.monografias.com/trabajos13/sobrecomp/sobrecomp.shtml>, Consultado el día 09 de abril de 2004) según la cual, el valor del recurso humano para una organización, está en función de la medida en que las competencias de sus empleados, definidas como la “construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no solo a través de la instrucción, si no también mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones de trabajo”.(URL:<http://www.monografias.com/trabajos14/competencialaborales/comptencialaborales.shtml>, Consultado el día 07 de abril de 2004), estén alineadas con las competencias que la empresa necesita desarrollar o perfeccionar a fin de responder a los retos que la planeación estratégica le plantea. Si el nivel de competencias de un empleado no está acorde con aquello que le corresponde hacer en el proceso en el que está involucrado, su desempeño no será el adecuado. Cada puesto de trabajo necesita competencias específicas, y a la adecuación y actualización de ellas, debe atender los esfuerzos del adiestramiento continuo en las empresas.

En la práctica, son muchas las empresas que desde hace varios años vienen implementando la Gestión Por Competencias. Para esta teoría, existe la posibilidad de desarrollar algunas de estas competencias técnicas, en individuos que no parecen tenerlas; aseguran que este tipo de competencias son desarrollables mediante los métodos idóneos.

Por otra parte, este estudio propone la consideración de las competencias personales, únicas y diferenciadoras de cada individuo como factor determinante para el desempeño exitoso de una actividad, relacionada o no con el puesto de trabajo.

En este sentido, para Buckingham & Clifton (2001) la falta de conocimiento de nuestras propias fortalezas es la principal causa de que no logremos muchos de nuestros objetivos, esta es la principal conclusión que revela el libro "Ahora descubra sus fortalezas", realizado por la Organización Gallup después de una amplia investigación hecha por más de 3 años a más de 2 millones de personas.

Para esta teoría, un buen desempeño depende del desarrollo de una fortaleza real, es decir, este planteamiento propone identificar los talentos predominantes poseídos por cada individuo, definidos como patrones de pensamiento, sentimiento o comportamiento que se repiten en forma natural que se pueden aplicar productivamente, y a partir de ahí, perfeccionarlos con el conocimiento y las destrezas. Estos autores proponen la teoría de la **Revolución de las Fortalezas** la cual expone:

Una organización no sólo debe adaptarse al hecho de que cada empleado es diferente, sino que debe aprovechar esas diferencias. Deben reconocerse las señales que hablan de los talentos particulares y únicos de cada empleado y así ubicar y desarrollar a cada persona de modo que sus talentos naturales se transformen en fortalezas auténticas. Al cambiar de forma de seleccionar, evaluar, desarrollar y canalizar las carreras de su gente, esta organización revolucionaria debe desarrollar la totalidad de su empresa alrededor de las fortalezas de cada persona. De esta manera y según los autores la organización estará en condiciones de demostrar un desempeño muy superior al de sus pares (Buckingham & Clifton, 2001 p. 13).

Esta teoría impugna el hecho de que cada persona puede ser tan versátil como para aprender a ser competente en cualquier cosa, en consecuencia, asegura que cada persona sólo puede aprender y ejecutar de manera sobresaliente aquellas actividades para las que tenga ciertas capacidades naturales. Por ejemplo, un vendedor que haya estudiado mercadeo en una de las mejores universidades del mundo puede desempeñarse bien, sin

embargo una persona que haya estudiado ingeniería puede tener un desempeño sobresaliente vendiendo el mismo producto, en la misma zona geográfica y bajo las mismas circunstancias. **Esta diferencia entre el desempeño de estos dos vendedores tiene que ver más con características individuales particulares que diferencian a unos individuos de otros, y que sin duda esta relacionada con esas competencias, únicas y particulares de cada individuo, las cuales según esta teoría se denominan talentos.**

Entonces, para desarrollar una fortaleza en una determinada actividad se necesitan ciertos talentos naturales (competencias personales), es decir, “en muchas funciones es posible adquirir el conocimiento y las destrezas hasta el punto de poder arreglárselas sin el talento pero, no importa cuál sea la función, si el empleado no tiene los talentos necesarios, jamás podrá tener un desempeño consistentemente casi perfecto” (Buckingham & Clifton, 2001, p.46)

El empleado necesita descubrir sus Talentos dominantes y combinarlos de manera óptima con sus conocimientos y destrezas para crear sus fortalezas. Considerando las cosas de este modo, puede que entienda que enfatizar ligeramente un talento más que otro, o profundizar en un área en particular, es todo lo que necesita para pasar de un desempeño promedio a un desempeño excelente.

En conclusión, el problema planteado en esta investigación es el estudio del desempeño laboral, no sólo desde el enfoque de la Teoría de las Competencias aplicables sólo ámbito al laboral y que supone que el factor determinante está en la relación entre las competencias técnicas del individuo y las requeridas por el cargo; sino también desde la Teoría de la Revolución de las Fortalezas cuyos supuestos aplican para cualquier contexto en el que el individuo se desempeña (no sólo el laboral) y supone que el desempeño sobresaliente y diferenciador se debe a las competencias personales poseídas o talentos como son llamados en la teoría de Buckingham y Clifton.

Es así como identificando este problema de investigación cabe preguntarse:

¿Cuál es la capacidad que demuestra tener la Teoría de las Competencias y la Teoría de la Revolución de las Fortalezas para explicar el desempeño laboral de los visitantes médicos de un laboratorio farmacéutico (Novartis)?

OBJETIVO GENERAL:

En la búsqueda de llevar esta investigación por el sendero que de respuesta al problema propuesto, planteamos como objetivo general:

- ✦ Determinar en que medida la Teoría de las Competencias y la Teoría de la Revolución de las Fortalezas explican el desempeño de los empleados de una empresa de la industria farmacéutica.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Con la finalidad última de alcanzar el objetivo general de nuestra investigación consideramos la necesidad de alcanzar en el desarrollo de la investigación algunos objetivos específicos:

- Diseñar un instrumento de medición confiable y válido que permita conocer las Competencias personales o Talentos de cada uno de los visitantes médicos que conforman la muestra de estudio.
- Construir un perfil ideal de Competencias Personales en función de los Talentos predominantes en la muestra de visitantes médicos utilizada para el estudio.
- Conocer a través de un análisis multivariado de tipo discriminante el peso o influencia que tienen las Competencias Personales (Talentos) y las Competencias Técnicas sobre el Desempeño Laboral.
- Interpretar las dos Funciones Discriminantes en cuanto al aporte de las Competencias Técnicas y las Competencias Personales (variables independientes) sobre el Desempeño (variable dependiente).

JUSTIFICACIÓN

Las organizaciones requieren hoy de recursos humanos, financieros y tecnológicos para la producción de bienes y servicios en pro de la generación de la rentabilidad. El capital humano constituye el factor clave para el logro de los objetivos estratégicos de cualquier organización. En este sentido, se puede ver hoy en día como “la administración de recursos humanos ha pasado a ser parte importante del negocio, en vista de que las organizaciones requieren cada vez más de personal altamente calificado para poder hacer frente a los cambios del entorno. Las empresas podrán cumplir con los objetivos derivados de sus estrategias en la medida que su personal se desempeñe efectivamente; de manera que su conocimiento, destrezas, actitudes, fortalezas y comportamientos conduzcan al éxito corporativo” (URL: <http://www.monografias.com/trabajos14/mocon/mocon.shtml>, consultado el día 07 de abril de 2004).

Ya no basta con definir un conjunto de condiciones estáticas que sirvan de nexo entre las metas estratégicas de la organización, y el trabajo diario de los trabajadores. Lo que se requiere en la actualidad, es algún mecanismo o teoría que ligue directamente el desempeño de los individuos con las metas corporativas.

Una vez dicho esto, y luego de la realización de un extenso arqueo bibliográfico acerca del desempeño laboral se concluyó que, existen diferentes factores que lo determinan; sin embargo, en el mundo cambiante de las organizaciones es necesario tomar en cuenta para el estudio del desempeño dos nuevas teorías: la Teoría de las Competencias y la Teoría de la Revolución de las Fortalezas. El que la gestión por competencias sea la tendencia actual de las organizaciones para gestionar al capital humano justifica el hecho de que la Teoría de las Competencias sea considerada, para la investigación, como determinante del mejor desempeño de los empleados de cualquier organización. Sin embargo, se pretende también, como parte de la investigación, estudiar la Teoría de la Revolución de las Fortalezas por ser una teoría novedosa que pretende rebatir las tendencias actuales de las organizaciones cuyos supuestos aseguran que las empresas deben cambiar de paradigmas desde el enfoque de competencias, hacia un enfoque de las

fortalezas individuales en pro de predecir el éxito, que sólo el desempeño de los empleados, junto con los demás procesos vitales del negocio, puede hacer posible.

En conclusión, desde lo anteriormente dicho, surge la necesidad de investigar la relación que tienen los elementos de la Teoría de las Competencias y la Teoría de la Revolución de las Fortalezas sobre el desempeño individual.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

Dentro de las organizaciones existe un gran número de personas que diariamente dedican horas al desempeño de actividades alineadas con el puesto que ocupan. El empleado sabe que ha sido contratado para cumplir con las labores específicas de su puesto de trabajo, y la empresa espera de ellos que las realicen con los estándares de calidad esperados y en el tiempo estimado, pues de la sumatoria de los desempeños de cada uno de los empleados de la empresa depende el logro de las metas organizacionales.

Ahora bien, la realidad de cada uno de los actores que intervienen en esta relación es que, en primer lugar, la empresa necesita supervisar el cumplimiento de las expectativas que tiene para cada uno de sus empleados, necesita una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo las actividades relacionadas con su puesto. Al mismo tiempo, la mayor parte de los empleados procuran obtener retroalimentación sobre la manera en que cumplen sus actividades.

De aquí que surja en las organizaciones la necesidad de control, seguimiento y evaluación del desempeño del recurso humano, de un proceso por el cual se pueda estimar el rendimiento global de los empleados para poder decidir las acciones que se deben tomar en pro del incremento de la productividad y el logro general de las metas.

Las evaluaciones de desempeño son la respuesta formal y sistémica a la necesidad que tienen las organizaciones de contar con información actualizada y bien documentada sobre sus empleados. Esto en cuanto dicha evaluación sea práctica (comprendida por evaluadores y evaluados), confiable (niveles de medición o estándares completamente verificables) y relacionada con el puesto (únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto).

Una vez que el lector ha sido ubicado en este contexto, es propio pasar a definir de manera mas amplia lo referente a la evaluación del desempeño en las empresas actuales, no

sólo por la importancia que tiene para el manejo del capital humano, sino por ser una de las variables de este estudio que requiere que se le de todo un marco conceptual que permita su total comprensión, desde lo más básico del concepto hasta aquellas variables que lo modifican y hacen posible. Así se define a continuación,

1.- DESEMPEÑO.

El interés no está en el desempeño general, sino en el desempeño del cargo, en el comportamiento del rol del ocupante del cargo. El desempeño del cargo es situacional en extremo, varía de persona a persona y depende de innumerables factores condicionantes que influyen poderosamente. El valor de las recompensas y la percepción de que las recompensas dependen del esfuerzo determinan el volumen de esfuerzo individual que la persona está dispuesta a realizar. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñará. De este modo, el desempeño del cargo está en función de todas estas variables que lo condicionan con fuerza. (Chiavenato, 2000, p.356).

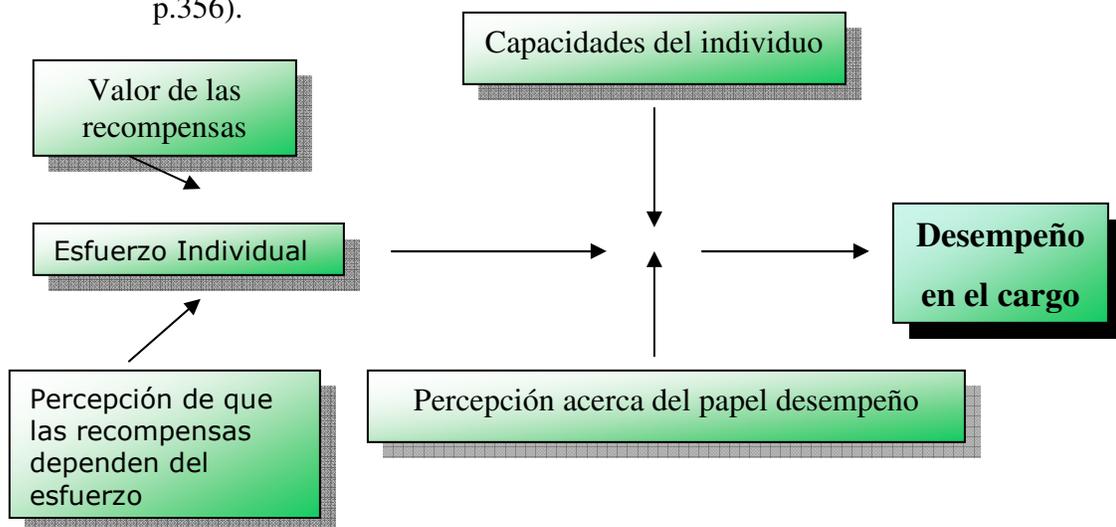


Figura 1: Factores que afectan el desempeño del cargo.

Fuente: Administración de Recursos Humanos. Idalberto Chiavenato, 2000

2.- EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

La Evaluación de Desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procuran obtener retroalimentación sobre la manera en que cumplen sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados, deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones, y otras más, del área del departamento de Recursos Humanos, dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado.

Harper & Lynch (1992), plantean que:

La Evaluación de Desempeño es una técnica o procedimiento que tiende a apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza sobre la base del trabajo desarrollado, los objetivos fijados, las responsabilidades asumidas y las características personales, todo ello, con vistas a la planificación y proyección de acciones futuras de cara a un mayor desarrollo del individuo, del grupo y de la organización. También plantean que la Evaluación de Desempeño debe ser considerada como una revisión y contraste de opiniones, encaminada entre otras cosas, a fomentar la comunicación vertical y horizontal en el seno de la organización. Jamás debería ser vista como un examen o valoración unidireccional y personal

que suponga un elemento de controle o enjuicie las acciones emprendidas durante ese tiempo por el empleado (URL: <http://www.monografias.com/trabajos12/edese/edese.shtml>, Consultado el día 09 de abril de 2004).

Por otra parte Puchol (1995) dice que: “la Evaluación de Desempeño es un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios” (URL: <http://www.monografias.com/trabajos12/edese/edese.shtml>, Consultado el día 09 de abril de 2004). Este autor brinda, además, una serie de características que debe poseer cualquier sistema de evaluación. Entre ellas se precisan las siguientes:

- Es un procedimiento continuo.
- Es un procedimiento sistemático.
- Es un procedimiento orgánico, es decir, afecta a toda la organización.
- Es un procedimiento en cascada donde cada jefe va a evaluar a todos y sólo a sus subordinados directos o colaboradores.
- Es un procedimiento de expresión de juicios.
- Pretende analizar y cuantificar el valor que el individuo tiene para la organización.
- Tiene una óptica histórica.
- Tiene una óptica prospectiva.
- Su finalidad es la integración.

Otro autor que define la Evaluación de Desempeño es Chiavenato (2000), quien afirma que: “La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. La evaluación del desempeño es un medio que permite localizar problemas de supervisión de personal,

integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, desacuerdos, desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, motivación, etc. Según los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño puede ayudar a determinar y desarrollar una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización”.

Gómez, Balkin & Cardy (2000) ofrecen una definición de la evaluación del desempeño que incluye:

- *La identificación* que consiste en determinar que áreas de trabajo debe estudiar el director a la hora de medir el desempeño. Para que la identificación se pueda justificar, se requiere un sistema de medición basado en el análisis del puesto de trabajo. Por tanto, el sistema de evaluación deberá centrarse en actividades que afecten al éxito de la empresa, y no en características que no tengan que ver con el desempeño, como por ejemplo la raza, la edad o el sexo.
- *La medición*, elemento principal del sistema de evaluación consiste en la realización de juicios por parte de los directores sobre lo “bueno” y lo “malo” que ha sido el desempeño de un empleado en concreto. Para que sea buena la medición del desempeño deberá ser coherente en toda la empresa. Esto quiere decir que todos los directores deben seguir normas de valoración estándar, de manera que sean comparables.
- *La gestión* es el objetivo primordial de cualquier sistema de evaluación. La evaluación debería ser algo más que una actividad que mira el pasado y que felicita o reprueba a los trabajadores por su trabajo durante el año anterior. Con el fin de facilitar la gestión del desempeño, la evaluación debe orientarse hacia el futuro, hacia lo que los trabajadores pueden hacer para desarrollar su máximo potencial en la empresa. Esto requiere que los directores

proporcionen una retroalimentación a los trabajadores, con el fin de que estos alcancen unos niveles más altos de rendimiento.

Esta última definición es la que consideramos mas completa entre todas las anteriores en tanto que considera que la evaluación de desempeño es más que ponderar el rendimiento del empleado. Este autor toma en cuenta la identificación de los factores que deben ser medidos y cuantificados, así como también la retroalimentación que se le debe dar al empleado después de haberlo sometido a un proceso de evaluación. Además considera que la evaluación de desempeño no es sólo una mirada al pasado sino que sirve de predictor del futuro potencial de quienes conforman el recurso humano de cualquier organización. Visto así, esta definición engloba todo lo que esta investigación pretende se entienda por evaluación de desempeño, es por esta razón que la investigación se referirá a este concepto según el citado autor.

2.1.- Elementos del sistema de desempeño

“Por norma general, el departamento de recursos humanos desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento. Aunque el departamento de personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesitan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables. Aunque es el departamento de personal el que diseña el sistema de evaluación, en pocas ocasiones lleva a cabo la evaluación misma, que en la mayoría de los casos es tarea del supervisor del empleado” (Werther, Jr. & Davis, 2000, p. 297).

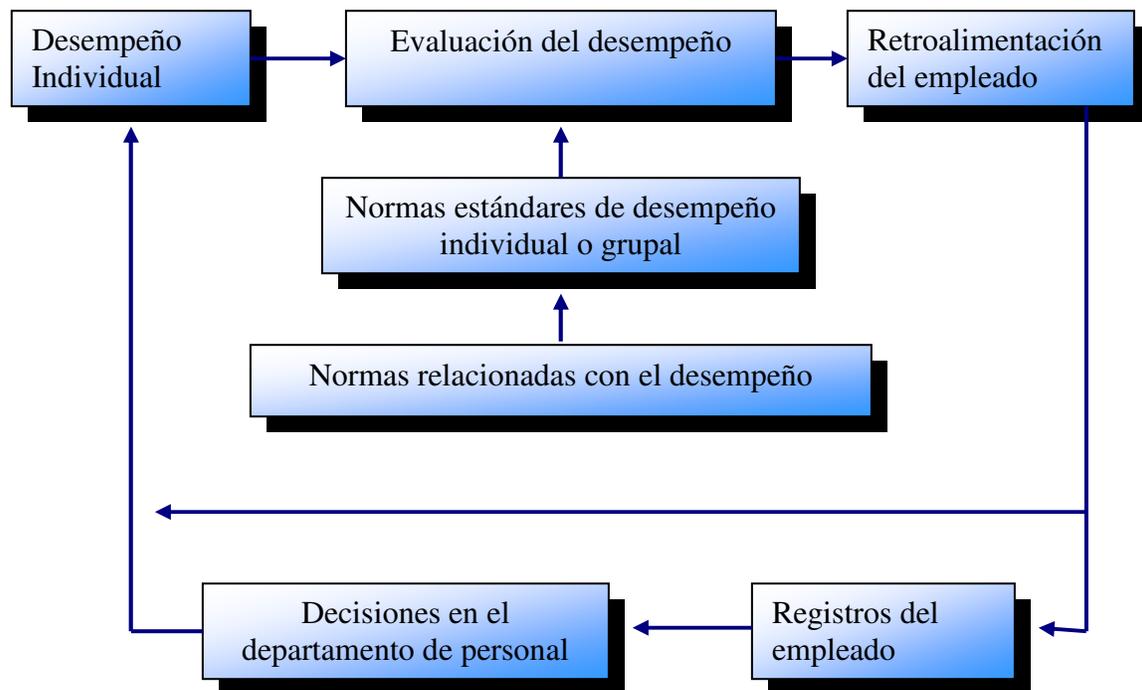


Figura 2: *Elementos del sistema de desempeño.*

Fuente: Administración de Personal y de Recursos Humanos. Werther y Davis, 2000

2.2.- Principios de la Evaluación de Desempeño

(URL: <http://www.monografias.com/trabajos12/edese/edese.shtml>, Consultado el día 09 de abril de 2004).

1. Es necesario que las evaluaciones de desempeño tengan niveles de medición o estándares, completamente verificables.
2. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto, es decir con el diseño del puesto de trabajo, si esto no se cumple, entonces la evaluación carece de validez.
3. La evaluación del desempeño es un proceso continuo que tiene por finalidad elevar la calidad de la actuación y de los resultados de los empleados.

4. La evaluación del desempeño se realiza a partir de los resultados del trabajo y acorde a los objetivos aprobados para cada etapa.
5. Toda evaluación deberá ser discutida con el empleado, por parte del supervisor, y deberá indicar el período de tiempo evaluado.
6. Las evaluaciones del desempeño tendrán resultados únicos y particulares para cada empleado.
7. Permite al individuo tener parte activa en la identificación de sus propios puntos fuertes y débiles, quedando a su cargo toda decisión que tome al respecto con el objetivo de mejorar su desempeño.
8. El evaluado debe saber con anticipación la fecha de la Evaluación y esta se desarrollará en un clima favorable entre evaluador y evaluado.
9. El evaluado debe sentirse motivado a autoevaluarse en cada objetivo.

2.3.- Objetivos de la Evaluación de Desempeño

(URL: <http://www.monografias.com/trabajos12/edese/edese.shtml>, Consultado el día 09 de abril de 2004).

La evaluación del desempeño de los empleados de una organización persigue los siguientes objetivos:

1. Contribuir al cumplimiento de los objetivos del colectivo en su vinculación con los de la entidad y proporcionar una evaluación sobre el cumplimiento de los mismos y de las funciones del diseño del puesto.
2. Valorar periódicamente la importancia y trascendencia de los aportes y resultados de cada trabajador y de los colectivos, analizando de conjunto las acciones correctivas necesarias para su propio beneficio y el de la organización.
3. Estimar el rendimiento del evaluado y determinar con precisión los beneficios efectivos para el evaluado y la organización.

4. Utilizar métodos de evaluación, para establecer normas y medir el desempeño de los trabajadores.
5. Justificar la acción salarial recomendada por el supervisor
6. Busca una oportunidad (de carácter motivacional) para que el supervisor reexamine el desempeño del subordinado y fomente la discusión acerca de la necesidad de supervisión, con este fin el supervisor programa planes y objetivos para mejorar el desempeño del subordinado a fin de desarrollarlo y motivarlo.

El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la consecución de los resultados esperados del puesto. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y los resultados que de él se esperan, además deben ser prácticos y confiables. Se entiende que la evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y evaluados, para lograr unidad de pensamientos y criterios en relación a las acciones más precisas que conduzcan al logro exitoso de los resultados esperados, que son la razón de ser del puesto.

Los elementos a tener en cuenta en la evaluación de desempeño son los *estándares y mediciones de desempeño*.

2.4.- Estándares del Desempeño

“Son parámetros que permiten una medición más objetiva, y para ser efectivos deben guardar relación con los resultados que se desean en cada puesto, es decir, que dichos estándares se desprenden del análisis del puesto de trabajo. Desde este punto de vista se puede decidir que elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos basándose en las responsabilidades y labores listadas en la descripción del puesto” (Werther & Davis, 2000). En otras palabras, estándares y parámetros son similares de acuerdo a los autores, en todo caso, ambos conceptos se refieren a los objetivos que se quieren lograr en el ejercicio del cargo. Así, el desempeño de cada empleado será medido en relación al cumplimiento de los objetivos.

2.5.- Mediciones del Desempeño

Dentro de las mediciones del desempeño podemos encontrar dos aspectos que pueden hacer variar el resultado de la medición estos son la objetividad y subjetividad: Las mediciones objetivas son las que resultan verificables en cuanto a cantidad, calidad y tiempo y se les conoce con el nombre de objetivo. Son de índole cuantitativa, se basan en aspectos tales como el número de unidades producidas, características de las unidades, y tiempo en el que deben estar concluidas, etc.

Las mediciones subjetivas del desempeño son calificaciones determinadas por la percepción individual del evaluador. Antes de proceder a evaluarlas deben haber sido acordadas por el evaluador y el evaluado. Son de índole cualitativa como presentación personal, puntualidad, calidad de presentaciones, actitud frente a situaciones, etc..

La medición debe limitarse únicamente al desempeño de la persona en el cargo y no a la persona.

2.6.- Momento y contexto de la evaluación: ¿Cuándo?

Para que una evaluación proporcione información útil debe recoger información significativa de la actividad que la persona desarrolla en su trabajo. Una valoración efectuada a destiempo puede, por una parte, dar una información inadecuada, en cuanto al logro de los objetivos señalados, y por otra, suministrar al evaluado un feedback no válido, ya que no se recogerá aspectos relevantes de su desempeño.

Dadas las dificultades y problemas que plantea la evaluación del desempeño, no es de extrañar que haya gerentes y directivos que, a pesar de que reconocen la importancia de la evaluación, eviten hacerla. Debido a esto muchas empresas tienen establecidos sistemas anuales formalizados y obligatorios de evaluación, que incluyen un entrenamiento previo a los supervisores y gerentes para el acto de la comunicación con el empleado que debe ser de una gran sinceridad y profundidad, donde se traten los aspectos estrictamente laborales que determinan la mejor actuación del individuo en el cargo y los aspectos personales del empleado que de alguna manera puedan influir también en el desempeño que de él se

espera. En estos casos el supervisor debe ser un ser humano integral capaz de abordar cualquier tipo de problema en el que deba acompañar al empleado para mejorar su efectividad.

2.7.- Análisis y retroalimentación del Desempeño

“Con el fin de completar la evaluación del desempeño, es conveniente que el supervisor tenga una entrevista con el empleado para facilitarle una retroalimentación, una de las partes más importantes del proceso de evaluación. El departamento de Recursos Humanos puede ayudar a los directores a comunicarse con sus subordinados con respecto a cuestiones relacionadas con el desempeño, permitiéndole así a los empleados conocer el proceso de evaluación, además de ayudarles a profundizar en las causas de los problemas, si es que lo hubiese” (Gómez et al., 2000).

2.8.- Importancia de la Evaluación de Desempeño

(URL: <http://www.monografias.com/trabajos12/edese/edese.shtml>, Consultado el día 09 de abril de 2004).

Permite determinar de forma objetiva, cómo ha cumplido el evaluado los objetivos, las responsabilidades y funciones del puesto de trabajo, contribuyendo a satisfacer las necesidades de la entidad, instalación e individualidades. Constituye la mejor forma de lograr un aumento de la productividad, calidad, desempeño y rendimiento del trabajador.

La evaluación del desempeño indicará si la selección y el entrenamiento han sido adecuados mediante las actividades de las personas en sus tareas, para en caso de ser necesario tomar las medidas respectivas. Sirve de control y se utiliza para conceder ascensos, premios, incentivos, detectar los mejores elementos y recompensarlos, jugando ésta detección un papel vital en el desarrollo y crecimiento de la organización, identificar, personas de poca eficiencia, para entrenarlos mejor o cambiarlos de puesto. Es importante para el desarrollo administrativo, conociendo puntos débiles y fuertes de personal, conocer la calidad de cada uno de los empleados, requerida para un programa de selección,

desarrollo administrativo, definición de funciones y establecimiento de base racional y equitativa para recompensar el desempeño.

La Evaluación de Desempeño es un proceso evolutivo en el cual se van corrigiendo deficiencias poco a poco, y el empleado puede mejorar su desempeño sí conoce lo que de él se espera, puede ver los resultados para los cuales ha intervenido y recibe orientación y supervisión de su superior.

2.9.- Beneficios de la Evaluación del Desempeño. (Según Chiavenato, 2000)

Cuando un programa de evaluación del desempeño esta bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazos. En general, los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

BENEFICIOS PARA EL SUPERVISOR:

- Evaluar mejor el desempeño y comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de reducir al mínimo la subjetividad.
- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema puedan conocer cual es su desempeño.

BENEFICIOS PARA EL SUBORDINADO:

- Conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que valora la empresa en sus empleados.
- Conocer cuales son las expectativas de su supervisor acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades según la evaluación del supervisor.

- Saber que disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.).
- Autoevaluar y autocriticar su autodesarrollo y autocontrol.

BENEFICIOS PARA LA ORGANIZACIÓN:

- Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazos, y definir la contribución de cada empleado.
- Puede identificar los empleados que necesiten actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no solo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

2.10.- Plan de acción sobre la Evaluación del Desempeño

Después de haber realizado la Evaluación de Desempeño se logra que el evaluado conozca como ha sido su actuación y lo que se espera de él, así como el plan de medidas que se traza en torno suyo con los siguientes objetivos:

1. Perfeccionar el Rendimiento.
2. Evolucionar en aspectos en que no hubo logros, ni progresos, ni resultados positivos.
3. Proyectarse hacia un desarrollo futuro.

En función de los resultados obtenidos en relación a estos objetivos, se diseñará un plan de acción que será acordado con cada empleado en una discusión formal, sincera y positiva para ambas partes. Lo ideal será trazar las metas, así como definir sobre quien

recae la responsabilidad de cumplimiento de las mismas, las diferentes fechas de cumplimiento y como se utilizarán los recursos necesarios para esto. Se definirán los periodos en los que el plan será revisado. De existir alguna limitación deberá ser claramente indicada.

Debemos tener en cuenta que para lograr el buen desempeño de un trabajador es preciso que este tenga los medios necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la organización, así como que posea la habilidad y la capacidad para llevarlos a cabo. También debe de existir en él la motivación necesaria para cumplir con lo antes planteado.

Ahora bien, es conocido por todos los expertos en el área de la Gestión Humana, que el mejor desempeño no depende de la inteligencia del individuo. El conocimiento de las tareas tampoco lo es. Entonces, ¿qué es lo que tienen las personas con éxito?, ¿qué hace que el rendimiento de algunos sea mucho mejor que el de otros en las mismas condiciones laborales?

En la búsqueda de dar respuesta a estas interrogantes, han surgido muchas teorías que intentan identificar el factor determinante para el mejor desempeño, así, y siguiendo la lógica de la investigación, referimos en primer lugar la ***Teoría de las Competencias***:

“En los últimos años el tema sobre competencias como elemento dinamizador de las actividades que tratan de buscar ***la capacidad práctica, el saber y las actitudes necesarias para desenvolverse en el trabajo de una ocupación o grupo de ocupaciones en cualquier rama de la actividad económica***, ha matizado un número cada vez más creciente de cambios en los sistemas de Gestión Humana” (URL: <http://www.monografias.com/trabajos7/comla/comla.shtml>, Consultado el día 10 de Abril de 2004). En base a esto, muchas empresas han optado por la aplicación de un sistema de competencias laborales, como una alternativa para lograr un mejor equilibrio entre las necesidades de las organizaciones y sus miembros.

En el contexto empresarial actual, el conocimiento se configura como un recurso clave, y la capacidad de aprendizaje, que implica la adquisición y creación de nuevos conocimientos y su transformación, expansión y aplicación a la actividad diaria, se configura como una de las principales fuentes determinante del mejor desempeño.

Una vez dada esta pequeña introducción al concepto, y en correspondencia con los propósitos del presente apartado se procederá a profundizar un poco más sobre el tema de las competencias. ¿Qué son? ¿Para qué sirven? ¿Cómo se relacionan con el desempeño?, entre otras cosas.

3.- COMPETENCIAS.

3.1.- Origen del Enfoque de Competencias.

Con respecto al origen de las competencias (Goñi & Goñi, 2002) se dice que, a pesar de su aparente novedad, el estudio de las competencias no es algo tan nuevo. Para finales de la década de 1960 y principios de 1970, en la psicología industrial y organizacional norteamericana se dio un movimiento real hacia las mismas.

En la época anteriormente señalada, salvo algunas excepciones, los rasgos de personalidad no estaban dentro de la lista de interés de la psicología norteamericana. En consecuencia, surgió una tendencia hacia los estudios que pretendían demostrar la capacidad predictiva de los test de aptitud y contenido de conocimiento, llegando estos a la conclusión de que tales variables no servían para predecir la actuación en el trabajo o el éxito en la vida y que en muchas ocasiones se encontraban sesgados en contra de las minorías, las mujeres y las personas de los estratos socioeconómicos inferiores.

A raíz de estos descubrimientos Mc Clelland logra identificar los principios con los cuales llevar a cabo una investigación para descubrir unas *variables que sirviesen para*

predecir la actuación en el trabajo y que estuviesen menos sesgadas por factores de raza, sexo o socioeconómicos.

Si los métodos tradicionalmente empleados para medir la aptitud no son efectivos en la predicción de la actuación en el trabajo, consecuentemente, surge la interrogante ¿Qué método servirá?. A dicha pregunta Mc Clelland responde con el establecimiento de muestras representativas, es decir, personas con un nivel de rendimiento claramente superior y mediano o adecuado.

Siguiendo esta línea, Mc Clelland y Dayley desarrollaron la técnica conocida como entrevista de incidentes críticos. Esta técnica, en esencia, pide a la persona que piensa en varias situaciones importantes en el trabajo en las que las cosas salieron bien o mal; posteriormente se le pide que describa esas situaciones, narrándolas con todo detalle y respondiendo a las preguntas del tipo: ¿Qué hizo que se llegase a esa situación? ¿Quiénes intervinieron? ¿Qué pensó usted en esa situación? ¿Qué sintió? ¿Cual era su papel? ¿Qué hizo usted? ¿Qué resultado se produjo?.

Luego, Mc Clelland y sus compañeros analizaron temáticamente transcripciones literales de las entrevistas tanto de aquellas personas exitosas en su trabajo como de aquellas que no, con el propósito de detectar las características que diferían en ambas muestras, en general, conductas que evidenciaban los encuestados de actuación superior y que estaban ausentes en los de actuación media. Normalmente, estas diferencias temáticas se traducen a unas definiciones codificables objetivas, que se pueden interpretar de forma fiable por diferentes observadores.

La idea fundamental de este enfoque de Mc Clelland, que marca la desviación radical del enfoque tradicional, consiste en centrarse para el análisis de puestos de trabajos en el estudio de personas que mantienen un desempeño exitoso en el mismo, y así definir el puesto de trabajo en función de las características y conductas de esas personas; contrariamente, el enfoque tradicional se centra en los elementos del trabajo.

El concepto de competencia surge entonces de la necesidad de valorar, no sólo el conjunto de los conocimientos apropiados (saber) y las habilidades y destrezas (saber hacer) desarrolladas por una persona, sino de apreciar su capacidad de emplearlas para responder a situaciones, resolver problemas y desenvolverse en el puesto. Igualmente implica una mirada a las condiciones del individuo y disposiciones con las que actúa, es decir, al componente actitudinal y valorativo (saber ser) que incide sobre los resultados de la acción.

3.2.- Definición de Competencia

La palabra competencia es un término relativamente nuevo. Pero, cada vez con mayor frecuencia, las exigencias de un puesto a cubrir vienen definidas en términos de competencias. En este sentido a continuación se presentan una serie de conceptos que definen el término de Competencia.

Marelli (1999), señala que: “la competencia es una *capacidad laboral, que se puede medir y que es necesaria para realizar un trabajo de manera eficaz*”.

En la misma línea de ideas, Levy-Leboyer (2002) menciona lo siguiente:

“Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras y es esto lo que las hace eficaces en una determinada situación de trabajo.

- Estos comportamientos son *observables en la realidad cotidiana del trabajo*, donde se ponen en práctica, de manera integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos.
- *Una característica que no haga una diferencia en el desempeño del trabajo, no es una competencia.*

Es decir las competencias están vinculadas a una tarea o una actividad determinada de trabajo, ya que implica experiencia y dominio real de una tarea, para producir los resultados deseados por la organización.

De la misma manera La Secretaria de Educación de Bogotá (1999) define competencia como “un saber hacer frente a una tarea específica, la cual se hace evidente cuando el sujeto entra en contacto con ella. Esta competencia supone conocimientos, saberes y habilidades que emergen en la integración que se establece entre el individuo y la tarea”.

Finalmente Hay Group (1996) define las competencias como “*características generales que una persona demuestra en su puesto de trabajo* y que engloba los motivos rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, contenidos de conocimientos o capacidades cognoscitivas o de conducta, actitudes o valores y la imagen que la persona tiene de si misma y que marcan la diferencia entre una actuación satisfactoria y una actuación excelente”.

En vista de que el estudio se realizará tomando en cuenta la evaluación de desempeño y la medición de competencias según los parámetros de la empresa de la industria farmacéutica NOVARTIS, se considera importante para este apartado mencionar la definición de Competencias que utiliza esta empresa. Para NOVARTIS las competencias *son las actitudes y conocimientos técnicos y especializados, que se adquieren a través de la preparación académica y/o experiencia relacionados*. Estas competencias han de estar relacionadas con la gestión propia del puesto y deben estar alineadas con la estrategia global de la empresa.

Tal como indican las definiciones anteriores sobre competencias, esta resulta ser una herramienta estratégica para enfrentar los desafíos que impone el mundo laboral, siendo consideradas como la manifestación de una serie de atributos en el trabajador, que permiten solucionar situaciones o problemas que surgen durante el ejercicio del trabajo.

Evidentemente todas las anteriores definiciones están centradas en las características personales que definen un desempeño superior, relacionadas fuertemente con las presunciones de McClelland según las cuales en cada trabajo algunas personas se desempeñan mucho más eficientemente que otras utilizando diferentes formas y conductas para realizarlo; de modo que, la mejor forma de identificar las competencias que conducen a un desempeño superior es estudiar a los más exitosos (Spencer y McClelland, 1984).

Entonces, “*¿Qué es una persona Competente?*. La definiremos como aquella persona que sabe, que tiene los conocimientos, adicionalmente tiene las habilidades, así como también *las actitudes*. La conjunción de estos tres ingredientes da una gente altamente productiva y Rentable”. (URL:<http://www.monografias.com/trabajos14/competencialaborales/competencialaborales.shtml>, Consultado el día 07 de abril de 2004).

Abordar el enfoque de competencias es dar un viraje hacia los resultados de la aplicación de esos saberes, habilidades y destrezas. En otras palabras las competencias se refieren a un “saber hacer en contexto”. Por ello la competencia laboral se demuestra a través del desempeño del trabajador, el cual es no sólo observable sino también medible y, por tanto evaluable. “Las competencias laborales se visualizan, actualizan y desarrollan a través de desempeños o realizaciones en el campo de la acción laboral del individuo” (Secretaría de Educación de Bogotá, 1999).

En este orden de ideas Levy-Leboyer (2002) señala que el perfil de competencias es una lista de competencias requeridas para cada área organizacional. De igual manera, plantea que la unión del nivel existente de cada una de las competencias, constituye el perfil de competencias actual del individuo.

3.3.- Modelo del Flujo Causal de Competencias.

Según Hay Group (1996) las competencias pueden relacionarse con el desempeño en un sencillo modelo causal que indica los motivos, los rasgos de carácter, el concepto de uno mismo y los conocimientos suscitados por una situación, sirven para predecir unas conductas que a su vez predicen un desempeño concreto. Las competencias incluyen la intención, una acción y el resultado. A continuación se representa gráficamente dicho modelo:



- Motivaciones
- Rasgos de carácter
- Conceptos de uno mismo
- Conocimientos
- Habilidades

Figura 12: *Modelo del flujo causal de Competencias.*

Fuente: Las competencias: clave para una gestión integrada de recursos humanos. Hay group 1996

3.4.- Clasificación de las Competencias.

Mertens (1997) clasificó las competencias laborales en:

- **Competencias Genéricas:** Se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción, como por ejemplo, la capacidad para el trabajo en equipo, habilidades para la negociación, planificación, etc.
- **Competencias Específicas:** Se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales como por ejemplo, la operación de

maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura, etc.

- **Competencias Básicas**: Son las que se adquieren en la formación básica y que permiten el ingreso al trabajo, como lo son las habilidades para la lectura y escritura, comunicación oral, cálculo entre otras.

Bethell-Fox (s.f.) Consultor Senior de Hay Group, señala que las competencias genéricas son las que dan lugar a un desempeño superior en una serie de roles empresariales, técnicos, profesionales y de dirección y las clasifica en seis grupos principales:

► **Competencias de Logro y acción**

Orientación hacia el logro: “Es la preocupación por realizar el trabajo de la mejor forma posible o por sobrepasar los estándares de excelencia establecidos”. (Hay Group, 2001).

Preocupación por el orden y la calidad: Es actuar para reducir al máximo la incertidumbre en su entorno. Se refleja en la continua comprobación y control del trabajo, información, o la insistencia para que los roles y las funciones asignadas estén claras. Establece y mantiene sistemas de información.

Iniciativa: Es la predisposición a actuar de forma productiva en el puesto de trabajo y no solo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones.

Búsqueda de Información: Es la inquietud y la curiosidad por saber más sobre cosas, temas o personas. Implica ir más allá de realizar las preguntas de rutinas o requeridas normalmente en el trabajo. Igualmente implica profundizar o presionar para conseguir la

información más exacta, resolver discrepancias a través de preguntas; acudir al entorno en búsqueda de oportunidades, o información que pueda ser útil en el futuro.

► **Competencias de ayuda y servicio.**

Sensibilidad Interpersonal: Es la habilidad de interpretar y entender los pensamientos, la conducta, los sentimientos y las preocupaciones de las personas (se expresen verbalmente o no). Esta competencia mide la creciente complejidad y profundidad que supone entender a los compañeros de trabajo, subalternos y superiores.

Orientación hacia el Cliente: Es el deseo de ayudar o servir a los demás en la satisfacción de sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente.

► **Competencias de Influencia.**

Impacto e Influencia: Implica la intención de persuadir, convencer o influir a los demás para conseguir que apoyen sus planes. Implica el deseo de producir un impacto en las personas que pueden afectar sus planes, crear en ellos una impresión concreta o conseguir que hagan las cosas de la manera que el quiere. También implica llegar a acuerdos válidos y aceptables para ambas partes.

Conciencia Organizacional: es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones. Implica la capacidad de identificar tanto a las personas que toman las decisiones como a aquellas otras que pueden influir sobre las anteriores; asimismo, es capaz de prever como los nuevos acontecimientos o situaciones afectaran a la gente y grupos dentro de la organización.

Desarrollo de Relaciones: Es el interés de construir y mantener relaciones cordiales o redes de contacto con personas que son o pueden ser valiosas para hacer negocios o conseguir los objetivos estratégicos de la organización.

► **Competencias Gerenciales.**

Desarrollo de personas: Implica un esfuerzo genuino por fomentar la formación y desarrollo de los demás, a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y tomando en cuenta el contexto organizacional.

Dirección de Personas: Significa utilizar el poder que la posición confiere de forma apropiada y efectiva. Logra comprometer a los demás para que hagan lo que considera que es apropiado y que beneficia a la organización a largo plazo. Implica “decir a los demás lo que tienen que hacer”, es decir, confrontarlos y hacerlos responsables de su desempeño en la organización.

Trabajo en equipo y Cooperación: Implica trabajar en colaboración con otros, formar parte de un grupo, trabajar juntos, como opuesto a hacerlo de forma individual o competitiva. Para que esta competencia sea efectiva debe existir un interés genuino por los otros.

Liderazgo: Es la capacidad de dirigir a un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar y motivar a los demás.

► **Competencias Cognitivas.**

Pensamiento Analítico: Es la capacidad de llegar a entender una situación desglosada en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye ver y organizar las partes de un problema o situación de forma sistemática, realizando continuamente comparaciones entre sus diferentes aspectos y detalles, y estableciendo

racionalmente prioridades. Igualmente, implica identificar las relaciones causa-efecto de los eventos.

Conocimientos Técnicos: Pone en práctica, amplía o aplica sus conocimientos técnicos, así como transfiere a otros aquellos conocimientos relacionados con el trabajo para mostrar el camino a otro. Muestra interés por desarrollarse y continuar adquiriendo nuevos conocimientos para contribuir con el negocio.

Perspicacia hacia el Negocio: Es la capacidad de vincular visiones a largo plazo y conceptos amplios al trabajo diario. En los niveles bajos incluye la simple comprensión de estrategias. En los niveles más altos es sofisticado el conocimiento de cómo el entorno en su más amplio sentido influye en las estrategias y como éstas a su vez determinan las distintas alternativas.

► **Competencias de Eficacia Personal.**

Autocontrol: Es la capacidad de mantener el control y la calma ante situaciones difíciles para lograr objetivos organizacionales. Así mismo implica el resistir, con vitalidad en condiciones constantes de estrés.

Autoconfianza: Es el convencimiento de que se es capaz de realizar un buen trabajo, cumplir con la misión encomendada y escoger el enfoque adecuado para superar problemas. Esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en sus propias posibilidades, decisiones o puntos de vista.

Comportamiento ante Errores: Es la actitud que las personas toman ante los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos.

Identificación con la organización: Es la decisión personal de orientar los propios intereses hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la compañía. Supone actuar de

forma que se consigan los objetivos de la organización o se satisfagan las necesidades de esta. Puede manifestarse al colocar la misión de la empresa por delante de las preferencias individuales.

Una vez presentadas las clasificaciones que sobre las competencias hacen Mertens y Hay Group, parece pertinente también exponer la clasificación de las Competencias según el laboratorio farmacéutico NOVARTIS, sólo que para efectos de esta investigación sólo serán necesarias mostrar aquellas competencias utilizadas para el puesto de Visitador Médico.

Las Competencias requeridas para el puesto de Visitador Médico se clasifican en:

A) **Competencias Claves o Genéricas:** Son aquellas incumbentes a todas las personas de la empresa y deben estar presentes en cada uno de sus empleados, cualquiera que sea su puesto o nivel jerárquico. Estas competencias son las siguientes

Colaboración

Incluye trabajo en equipo, construcción de relaciones/redes, creación de alianzas, apoyo a la diversidad y utilización de las habilidades de otros.

Básico

- ✓ Coopera y colabora con los colegas; comparte información y conocimiento para aumentar el nivel de experiencia del grupo.
- ✓ Se adapta al estilo de trabajo de personas con diferentes profesiones.
- ✓ Intenta ayudar a la gente con los problemas que se presentan.
- ✓ Respeta los puntos de vista de los demás.
- ✓ Tiene voluntad para participar en la toma de decisiones compartidas.
- ✓ Apoya las decisiones del equipo y de los demás.

Intermedio

- ✓ Construye equipos efectivos dentro de una función/país.
- ✓ Motiva y apoya a sus colegas para alcanzar las metas.
- ✓ Desarrolla redes para compartir información.
- ✓ Desarrolla la efectividad del equipo apoyando las diferentes habilidades y estilos de la gente.
- ✓ Habla positivamente a los demás acerca de su equipo, compañeros de equipo y decisiones de equipo.

Avanzado

- ✓ Es líder de equipos de disciplinas múltiples o interrelacionados.
- ✓ Construye proactivamente el espíritu de equipo y relaciones positivas para el trabajo en equipo.
- ✓ Hace que los demás se sientan valorados y motivados para alcanzar las metas.
- ✓ Valora la diversidad de aportes que la gente trae a la organización.
- ✓ Reconoce y celebra los logros del equipo.
- ✓ Valora la información y el conocimiento que le proveen los demás y promueve activamente las decisiones
 - ✓ compartidas. Brinda ayuda y recursos dentro de los límites de la organización.
 - ✓ Actúa con integridad como líder/miembro de grupo; le da seguimiento a los compromisos con los miembros del equipo.
 - ✓ Construye credibilidad entre los miembros del equipo como alguien que es directo, honesto y en quien se puede depender.
 - ✓ Atrae a personas de diferentes disciplinas en forma proactiva para alcanzar las metas.
 - ✓ Demuestra confianza en el equipo y apoya las decisiones de equipo; los motiva cuando es apropiado. Toma decisiones compartidas/de equipo a pesar de la posible resistencia dentro de su organización.

Experto

- ✓ Construye puentes entre funciones y equipos multinacionales, apalanca las sinergias.
- ✓ Desarrolla y mantiene alianzas con organizaciones externas para alcanzar las metas.
- ✓ Rompe las barreras para trabajar en equipo en los diferentes niveles de la organización.
- ✓ Se asegura que otros sean directos y compartan la información o puntos de vista y los motiva cuando cree que no lo están haciendo.
- ✓ Enfrenta los obstáculos organizacionales para el trabajo en equipo.
- ✓ Desarrolla una visión y reúne a un equipo alrededor de una meta común.
- ✓

Comunicación

Incluye habilidades para escuchar, adaptarse a diferentes estilos de comunicación, negociación y capacidad de influenciar a otros.

Básico

- ✓ Escucha cuidadosamente a los demás; trata de ayudar a la gente cuando se presentan problemas.
- ✓ Escribe y habla en forma clara y precisa.
- ✓ Estructura la información en forma lógica para los demás, usa un lenguaje sencillo.
- ✓ Hace preguntas para aclarar las situaciones antes de actuar o tomar decisiones.

Intermedio

- ✓ Monitorea las reacciones de otros y dirige sus comentarios en forma apropiada.
- ✓ Adapta su lenguaje y estilo para satisfacer las necesidades de la audiencia, estructura la información de forma tal que responde a los problemas de otros.
- ✓ Fomenta las discusiones abiertas a través del cuestionamiento y la reflexión sobre puntos claves.

Avanzado

- ✓ Entiende “la necesidad de saber” y estructura la comunicación de acuerdo a esto; usa varios canales de comunicación.
- ✓ Se asegura que todas las personas reciban comunicaciones organizacionales precisas y a tiempo.
- ✓ Solicita e interpreta la retroalimentación y la integra en un proceso continuo de diseño y comunicación.
- ✓ Facilita el proceso de comunicación para obtener varios puntos de vista y perspectivas; trabaja para obtener resultados “ganar-ganar”.
- ✓ Adapta los estilos de comunicación al interés y nivel de comprensión de los demás.
- ✓ Se anticipa y prepara para las reacciones de los demás al planear las comunicaciones.
- ✓ Comunica las noticias difíciles de manera que inspiren confianza.
- ✓ Le habla a los demás en forma directa pero no confronta, y espera lo mismo de los demás.

Experto

- ✓ Utiliza enfoques variados y diversos para persuadir, negociar e influenciar las decisiones futuras.
- ✓ Identifica y usa a los líderes de opinión, expertos y terceros para apoyar propuestas e ideas.
- ✓ Alinea el proceso de comunicación para apoyar las metas a largo plazo e influenciar las decisiones futuras.
- ✓ Promueve los métodos de comunicación, vehículos y entrenamiento para posibilitar una comunicación global efectiva.
- ✓ Expresa temas de debate en forma tal que conduzcan a una solución; crea un clima que permita a otros hacer lo mismo.
- ✓ Comparte los resultados del negocio en forma sistemática y a tiempo.

Liderazgo

Incluye ser líder dando el ejemplo, motivar e inspirar a otros, y crear una organización de alto desempeño.

Básico

- ✓ Sus acciones y comportamientos son consistentes con sus palabras.
- ✓ Motiva a otros con entusiasmo, demuestra una conducta ética y se responsabiliza de sus propias acciones.
- ✓ Actúa de acuerdo a la visión y los valores de la empresa.
- ✓ Es capaz de consensuar y hacer lo que hay que hacer para desarrollar el trabajo.
- ✓ Intermedio
- ✓ Fija metas y estándares claros de desempeño: es sensible a situaciones diferentes y varía su estilo de respuesta de acuerdo a ellas.
- ✓ Motiva a otros para alcanzar y mantener estándares altos de desempeño.
- ✓ Trabaja para lograr consenso y acuerdo cuando es posible, acepta la crítica constructiva.
- ✓ Identifica y comparte las historias de éxito.
- ✓ Expresa expectativas positivas a los miembros de su equipo.
- ✓ Provee desafíos constructivos; cuestiona las ideas/conceptos con el espíritu de alcanzar los mejores resultados.

Avanzado

- ✓ Sirve de modelo sobre los comportamientos y valores deseados (hace lo que dice); inspira a otros a alcanzar estándares altos de desempeño.
- ✓ Se gana el respeto y la confianza de otros; expresa expectativas positivas de los demás.
- ✓ Celebra el éxito. Comunica los logros a toda la organización.
- ✓ Brinda dirección y define las responsabilidades mientras asigna los recursos necesarios.

- ✓ Da a las personas que le reportan directamente la libertad de realizar sus tareas a su manera; sabe cuando involucrarse y cuando fomentar la independencia.
- ✓ Se gana el compromiso del equipo y conduce a otros a la conclusión deseada.
- ✓ Da puntos de vista directos aún en situaciones difíciles o cuando el mensaje parece que no va a ser bienvenido; considera la forma más efectiva para comunicar las noticias difíciles.

Experto

- ✓ Construye una cultura que valora, reconoce y genera alto desempeño.
- ✓ Subordina los intereses de su propia unidad de negocios cuando es necesario para maximizar el desempeño global de la organización.
- ✓ Da direcciones y crea un sentido de propósito para cumplir con las metas a largo plazo.
- ✓ Confía y apoya las habilidades de otros para cumplir con los valores y la visión de la organización.
- ✓ Crea un ambiente que continuamente aumenta los estándares de desempeño y energiza a la gente a través de la organización.
- ✓ Crea coaliciones efectivas para apoyar las ideas que beneficiarán a toda la organización.
- ✓ Comunica una visión de la organización que motiva y compromete.
- ✓ Demuestra un liderazgo de principios y de ética en el negocio. Muestra consistencia en sus principios, valores y comportamientos.

Innovación

Incluye la iniciativa, creatividad, toma de riesgos y solución de problemas.

Básico

- ✓ Aplica los métodos existentes a situaciones de rutina.
- ✓ Aplica enfoques probados a situaciones nuevas/diferentes.

- ✓ Alerta a otros de los riesgos potenciales.
- ✓ Ofrece sugerencias en la forma de cómo obtener procesos más eficientes y mejorados.

Intermedio

- ✓ Adapta y aplica nuevos y diferentes enfoques a situaciones diferentes.
- ✓ Modifica los enfoques estándar para obtener resultados más efectivos/mejorados.
- ✓ Busca ideas entre diferentes funciones multidisciplinarias y las adapta para resolver problemas; identifica cuáles son las nuevas ideas que serán o no serán fácilmente aceptadas dentro de la cultura de Novartis.
- ✓ Identifica y mide elementos de riesgo.

Avanzado

- ✓ Desarrolla enfoques originales para situaciones no rutinarias.
- ✓ Se enfoca en ideas creativas obtenidas de varias fuentes.
- ✓ Motiva la innovación y la creatividad en otros; apoya las nuevas ideas.
- ✓ Encuentra la forma para que las ideas innovadoras sean aceptadas/adoptadas dentro de la cultura/estructura de Novartis.

Experto

- ✓ Piensa "más allá de los límites".
- ✓ Rompe paradigmas para generar ventajas competitivas.
- ✓ Considera la información, conceptos y experiencias de toda la organización para reconceptualizar la situación y crear nuevos enfoques.
- ✓ Desarrolla soluciones innovadoras y crea nuevos enfoques.
- ✓ Desarrolla soluciones innovadoras para problemas de largo plazo; enfocado en los resultados.
- ✓ Maneja las prioridades conflictivas para encontrar la mejor manera de seguir adelante; convierte las situaciones de alto riesgo en oportunidades.

- ✓ Fomenta un ambiente que apoya la innovación proveyendo los recursos y las herramientas necesarias.
- ✓ Toma decisiones clave para el negocio de riesgo significativo, identificando los beneficios/ventajas para Novartis. Toma riesgos calculados y anima/apoya a la organización para alcanzar las metas.

Orientación al Cambio

Incluye el desarrollo personal y de los demás, coaching, adaptarse y manejar el cambio.

Básico

- ✓ Hace un esfuerzo para aprender y desarrollarse él mismo.
- ✓ Es responsable de sus propios errores y aprende de ellos.
- ✓ Desea aprender y practica nuevas formas de hacer las cosas.
- ✓ Busca nuevas y mejores formas de hacer las cosas; hace cambios razonables en un esfuerzo por mejorar los resultados.
- ✓ Está abierto a las nuevas ideas y formas de hacer las cosas.

Intermedio

- ✓ Evalúa sus propias fortalezas y posibilidades de desarrollo, se enfoca en aprender por prioridades.
- ✓ Identifica y busca modelos externos para aumentar/apoyar el desarrollo.
- ✓ Entrena y sirve de guía a otros.
- ✓ Modifica el aprendizaje para adaptarse a circunstancias cambiantes.
- ✓ Apoya el proceso de cambio con una actitud positiva, busca las mejores prácticas.

Avanzado

- ✓ Integra y aplica el aprendizaje para alcanzar las metas del negocio.
- ✓ Desarrolla y demuestra un modelo de comportamientos que son consistentes con los esfuerzos de cambio.

- ✓ Motiva y apoya a los miembros del equipo para adaptarse al cambio a través del entrenamiento, educación, coaching, retroalimentación y/o función como mentor.
- ✓ Mantiene contacto con las tendencias de la industria y desarrollo del negocio; prevé el cambio.
- ✓ Brinda tareas desafiantes que dan a la gente la oportunidad de crecer y adaptarse mejor al cambio.

Experto

- ✓ Busca nuevos desafíos; aplica el conocimiento obtenido de diversas fuentes.
- ✓ Crea y apoya un ambiente de aprendizaje; se compara con organizaciones de alto desempeño.
- ✓ Integra la gerencia de aprendizaje/conocimiento a través de toda la organización.
- ✓ Anticipa y construye los futuros requerimientos de habilidades/conocimientos de la gerencia a través de la organización.
- ✓ Predice y anticipa cómo el cambio afectará a los individuos y a los grupos de la organización.
- ✓ Es capaz de obtener una decisión consensuada cuando se consideran nuevos cambios; comunica el cambio en forma directa y honesta.
- ✓ Mantiene un sentido de optimismo y entusiasmo en relación a las metas de la organización y de su unidad en tiempos de cambio.
- ✓ Enfoca en forma constructiva y define los conflictos y puntos de vista relevantes, y se adapta cuando es apropiado.

Foco Externo

Incluye el entendimiento de los clientes, responder y comunicarse con ellos, y crear soluciones para satisfacer sus necesidades.

Básico

- ✓ Escucha y responde apropiadamente a las peticiones de los clientes.

- ✓ Se adhiere a los estándares de calidad aún cuando se enfrente a incertidumbre o ambigüedad.
- ✓ Desarrolla el entendimiento y el conocimiento del cliente(s)/mercado(s).
- ✓ Se esfuerza por exceder las expectativas del cliente.
- ✓ Continuamente busca la manera de mejorar los servicios del cliente.

Intermedio

- ✓ Se responsabiliza por responder y evaluar los asuntos del cliente, incluyendo coordinar las respuestas interorganizacionales cuando son necesarias.
- ✓ Monitorea los estándares de calidad con el interés de aumentar la satisfacción de los clientes.
- ✓ Considera el punto de vista del cliente.
- ✓ Evalúa las decisiones desde la perspectiva del cliente y desarrolla alianzas con ellos.

Avanzado

- ✓ Anticipa y prevé los requerimientos de los clientes.
- ✓ Define estándares de calidad para el servicio al cliente.
- ✓ Desarrolla alianzas con los clientes para fomentar las relaciones a largo plazo.
- ✓ Crea nuevas soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes, incluyendo lograr que las relaciones interorganizacionales sean eficientes.
- ✓ Ayuda a los clientes a relacionarse con la organización de Novartis.

Experto

- ✓ Cuestiona y desafía a los clientes y sus necesidades.
- ✓ Crea y apoya estándares de calidad de clase mundial para el servicio al cliente.
- ✓ Promueve una cultura de comunicación de dos vías; facilita las oportunidades "ganar-ganar".
- ✓ Crea bases comparativas para desarrollar nuevas soluciones para los clientes.

- ✓ Hace inversiones estratégicas en los clientes, asigna recursos de acuerdo a prioridades organizacionales.
- ✓ Reúne recursos de múltiples fuentes de Novartis para satisfacer las necesidades del cliente.
- ✓ Define nuevas formas de apalancar los recursos/habilidades de la organización para servir a las necesidades del cliente, redefiniendo las necesidades actuales de los mismos y forjando nuevas relaciones.

Orientación a Resultados

Incluye cumplir los compromisos, dar resultados y tenacidad.

Básico

- ✓ Fija objetivos y estándares.
- ✓ Cumple sus compromisos; alerta a otros si surgen dificultades.
- ✓ Muestra un fuerte sentido de urgencia para resolver problemas y hacer el trabajo.
- ✓ Identifica las interrelaciones entre los objetivos, aclara las responsabilidades.

Intermedio

- ✓ Fija medidas y objetivos para alcanzar resultados cuantificables.
- ✓ Se esfuerza por cumplir con las fechas límite. *(Cumple con los plazos establecidos)*
- ✓ Monitorea el progreso contra los planes y no pierde el objetivo de vista con el paso del tiempo.
- ✓ Trabaja con sus colegas para asegurar los resultados de los objetivos compartidos.

Avanzado

- ✓ Asume metas difíciles, desafiantes pero alcanzables. Identifica las brechas y busca superarlas.
- ✓ Fija objetivos; monitorea la eficacia y la eficiencia.
- ✓ Decide cuál es el mejor enfoque de trabajo, maximiza el uso de la tecnología disponible y otros recursos.

- ✓ Trabaja con sus colegas para adquirir y ubicar los recursos, asegurando el cumplimiento de los objetivos compartidos.
- ✓ Identifica los medidores del desempeño para alcanzar las metas de la compañía. Fija objetivos "ampliados" (stretch), confronta el mal desempeño, y toma decisiones difíciles.

Experto

- ✓ Define parámetros para alcanzar metas compartidas y estratégicas.
- ✓ Identifica las necesidades de recursos actuales/futuros, provee los recursos para asegurar el alcance de las metas a largo plazo.
- ✓ Anticipa las barreras potenciales para que se alcancen las metas compartidas; encuentra nuevas formas de alcanzar los resultados cuando otros se han dado por vencidos.
- ✓ Se responsabiliza por las decisiones a largo plazo y la implementación de los planes para alcanzar los resultados compartidos.
- ✓ Coordina que se alcancen los objetivos compartidos a través de todas las unidades de la organización, incluyendo el aclarar las responsabilidades y el resolver las inconsistencias y los conflictos.

B) Competencias Funcionales o Específicas: *caracterizan a algunas áreas de la empresa, que en el caso de esta investigación serán las del Departamento de Ventas del laboratorio NOVARTIS. Estas son las siguientes:*

Conocimientos Técnicos

Incluye el conocimiento técnico relacionado a los productos de la empresa y de los competidores así como el conocimiento funcional de la organización, los mercados de la salud y farmacéuticos y los mercados de los clientes para comprender y satisfacer / exceder las necesidades del cliente.

Básico

- ✓ Demuestra conocimiento del estadio de la enfermedad, vocabulario, anatomía/fisiología para trabajar.
- ✓ Demuestra entendimiento básico del proceso de inclusión al formulario. Entiende y comunica qué productos están en el formulario.
- ✓ Conoce qué seguros y proveedores de servicios de salud influyen a sus clientes y planea en forma efectiva las visitas de venta en este ámbito.
- ✓ Aplica su conocimiento de productos e indicaciones en su trabajo.
- ✓ Demuestra conocimiento de los productos de la competencia.
- ✓ Demuestra conocimiento funcional básico de los temas de la industria de la salud y las tendencias relacionadas a los principales participantes del mercado (ej. aseguradoras, gobierno, médicos, farmacias) y su impacto.
- ✓ Aplica conocimiento básico de los temas regulatorios y legales y su impacto.
- ✓ Utiliza las habilidades en computación requeridas por el puesto.
- ✓ Rutinaria y frecuentemente repite los mensajes clave y la información apropiada de los productos.

Intermedio

- ✓ Se anticipa o responde a las preguntas, necesidades y/u objeciones del cliente con la respuesta técnica correcta.
- ✓ Diferencia los productos fabricados en la empresa de los de la competencia comparando y contrastando los mismos.
- ✓ Utiliza los estudios como soporte para sus argumentos. Aplica su conocimiento de la industria de la salud y las tendencias relacionadas a los participantes clave del mercado para entender y satisfacer las necesidades de sus clientes.
- ✓ Conoce quiénes son los clientes clave de su territorio e implementa estrategias que impulsan las cuentas de seguros y hospitales.
- ✓ Posee un conocimiento general del proceso del formulario y cuáles son los participantes clave del mercado (ej. aseguradoras, gobierno, médicos, farmacias) para entender y satisfacer las necesidades de sus clientes.

Avanzado

- ✓ Toma la iniciativa para conseguir y aplicar el conocimiento relacionado a los estadios de la enfermedad (en referencia al producto), avances científicos, estrategias de los competidores y tendencias de la industria.
- ✓ Demuestra profundidad en el conocimiento de los productos de la institución y de la competencia, enuncia ventajas incuestionables de dichos productos.
- ✓ Demuestra habilidad para conectar múltiples áreas terapéuticas y decir cómo están relacionadas.
- ✓ Es solicitado para dar coaching y entrenar en las áreas de conocimiento de producto, enfermedad y conocimiento de la industria.
- ✓ Utiliza las técnicas de venta en forma efectiva en las situaciones en las que los productos de la empresa no están o han sido removidos del formulario.
- ✓ Juega un papel de liderazgo asistiendo a la gerencia de campo a desarrollar estrategias y tácticas para un ambiente de atención médica cubierta por seguros.
- ✓ Apoya/explota las oportunidades como resultado de un cambio positivo en el status del formulario.
- ✓ Demuestra experiencia en forecasting, presupuesto y planificación de finanzas.
- ✓ Aplica el conocimiento de las organizaciones de seguros médicos, su modo de operación y las relaciones internas.

Experto

- ✓ Consistentemente demuestra conocimiento experto de los estadios de la enfermedad, anatomía/fisiología, clientes y productos de la organización para dirigir discusiones de compañero a compañero.
- ✓ Es reconocido como experto y sirve como fuente de información sobre productos y estadios de la enfermedad dentro de la compañía.
- ✓ Visualiza las tendencias y crea oportunidades para que la empresa tenga un alto impacto en el mercado.

- ✓ Es un líder para otros, impulsando las iniciativas de inclusión en los formularios de medicamentos.

✓

Conocimiento del Territorio

Incluye análisis, organización, priorización y ejecución de los planes de territorio para alcanzar resultados superiores del negocio.

Básico

- ✓ Construye, mantiene y utiliza información precisa de los clientes actuales y potenciales.
- ✓ Monitorea las cuentas y los indicadores del desempeño de los médicos y modifica los planes de visita a solicitud de su gerente.
- ✓ Con la ayuda del gerente, los miembros de su equipo, crea e implementa el plan del territorio incluyendo metas y utilización de los recursos.
- ✓ Implementa y ejecuta la estrategia del producto.
- ✓ Completa todos los reportes de visita que se le solicita, órdenes de muestras, reportes de reconciliación de muestras, reportes de inventario, reportes de gasto a tiempo, con precisión y en forma consistente (como se lo solicite la administración).
- ✓ Comprende y se adhiere a las políticas y procedimientos de la compañía (ej.: muestras, materiales de venta, promoción ética, etc.).
- ✓ Comparte información y recursos como parte de las iniciativas coordinadas de ventas.
- ✓ Alcanza los targets y los objetivos de productividad definidos por el QTQ.

Intermedio

- ✓ Desarrolla e implementa estrategias y tácticas.
- ✓ Monitorea las recetas de los médicos para ver dónde no están funcionando las técnicas de venta e implementa y modifica tácticas efectivas para impactar favorablemente los resultados.

- ✓ Crea e implementa un plan de territorio que incluye metas y la utilización de recursos (frecuencia de las visitas, targeting, muestras y asignación de recursos).
- ✓ Coordina e implementa un itinerario de trabajo efectivo/eficiente considerando las limitaciones geográficas, financieras y de tiempo.
- ✓ Demuestra capacidad de resolver problemas, formulando e implementando planes de acción basados en un análisis general de territorio conjuntamente con sus contrapartes y otros asociados del negocio.

Avanzado

- ✓ Como mentor, ayuda a sus colegas a entender cómo colaborar efectivamente en los esfuerzos de venta para crear los máximos resultados.
- ✓ Entrena a otros en técnicas de manejo de territorios y estrategias.
- ✓ Identifica en forma rutinaria y desarrolla procesos para mejorar la eficiencia del manejo de territorio y los resultados globales del negocio.

Experto

- ✓ Es visto como un experto en manejo de territorio dentro de la compañía.
- ✓ Lidera los esfuerzos para innovar los procesos y herramientas del manejo de territorio.

Proceso de Venta

Incluye la construcción y manejo exitoso de relaciones con el cliente.

Toma ventaja de las actividades para obtener resultados medibles de negocio además de alcanzar/exceder las metas de venta establecidas.

(Demuestra o da coaching a los demás para mostrarles cómo hacerlo).

Básico

- ✓ Desarrolla y ejecuta una agenda diaria.
- ✓ Coordina sus rutas con sus compañeros.
- ✓ Vende con entusiasmo y saluda a sus clientes con una sonrisa.

- ✓ Formula e implementa una agenda y metas para todas las visitas de venta con sus respectivos mensajes.
- ✓ Entiende e implementa los pasos de la técnica de venta de la empresa (apertura, refuerzo, obtención de un compromiso, transición, manejo de objeciones, análisis pre-visita y análisis post-visita).
- ✓ Utiliza efectivamente sus habilidades para escuchar, entender las necesidades y expectativas del cliente.
- ✓ Discute con comodidad los negocios con el cliente con confianza y profesionalismo.
- ✓ Crea el rapport con sus clientes y/o sus equipos y reconoce la importancia de estas relaciones.
- ✓ Consistentemente hace varias presentaciones de productos. (ej: primera posición, segunda posición, etc.). Obtiene el compromiso de venta en cada visita para lograr un resultado cuantificable.
- ✓ Logra ver a sus médicos regularmente.

Intermedio

- ✓ Construye credibilidad con sus clientes y su personal.
- ✓ Transmite confianza y credibilidad cuando presenta los productos de Novartis.
- ✓ Es capaz de trabajar efectivamente en las clínicas para ganar acceso y visitar a todos los clientes.
- ✓ Utiliza el conocimiento de la industria y del producto para influenciar a los clientes sobre las características y beneficios del producto.
- ✓ Descubre necesidades a través de sondeos efectivos.
- ✓ Utiliza un enfoque de ventas a la medida de las necesidades del negocio.
- ✓ Transmite efectivamente el mensaje de ventas sin importar el tiempo con los médicos; demuestra habilidad para ganar más tiempo con los médicos.
- ✓ Se diferencia profesional y efectivamente de la competencia.
- ✓ Desarrolla relaciones recíprocas con los clientes que satisfacen las metas de ambos y se capitalizan en acceso a los clientes clave.

- ✓ Se fija como objetivo a los clientes clave de acuerdo al potencial futuro de los mismos. Invierte más tiempo con las personas que toman la decisión para construir relaciones fuera de la práctica médica para maximizar la venta futura.

Avanzado

- ✓ Es visto por los clientes como una fuente valiosa de información.
- ✓ Construye un gran nivel de confianza con los clientes acerca de que el laboratorio tiene los mejores productos para sus pacientes.
- ✓ Demuestra maestría en técnicas avanzadas de venta (aperturas creativas, refuerzos, sondeos, presentación persuasiva de características y beneficios, ensayos de obtención del compromiso, obtención del compromiso de alto impacto).
- ✓ Elige selectivamente y busca construir relaciones con los líderes de opinión (ej.: miembros de los comités de farmacia y terapéuticos, directores médicos, médicos y farmacéuticos que son particularmente influyentes y que poseen credibilidad para otros clientes).
- ✓ Crea relaciones fuertes para entender completamente las situaciones, recolecta información y la vende en forma efectiva a todo el personal de la oficina.
- ✓ Se relaciona con los miembros de las cuentas para elevar y expandir la influencia. Influencia a otros médicos en el territorio creando relaciones con los líderes de opinión.
- ✓ Asigna, valora y apalanca los recursos y los programas para maximizar los resultados. Busca moverse más allá de la relación estándar de venta para solidificar los hábitos de prescripción a largo plazo (ej.: programas de inicio de pacientes).
- ✓ Da coaching y entrena a otros en el proceso de venta.
- ✓ Trabaja íntimamente con los recursos médicos de la comunidad como las organizaciones de los hospitales, sociedades médicas y fundaciones para maximizar el portafolio de productos de la organización y su utilización.
- ✓ Anticipa oportunidades, investiga los beneficios potenciales y provee retroalimentación inmediata a los gerentes de alto nivel.

- ✓ Realiza contactos en forma rutinaria con los médicos nuevos para futuras oportunidades de negocio dentro de las guías del target.
- ✓ Rompe barreras para visitar a doctores "difíciles de visitar" y que "no se visitan". Puede visitar fácilmente a los clientes difíciles de ver basado en la construcción de una mejor relación, proveyendo al mismo tiempo visitas de un alto valor consultivo.

Experto

- ✓ Comparte el conocimiento y contribuye a las metas organizacionales de su distrito, región y país.
- ✓ Sirve como mentor y modelo de un estilo de ventas positivo y entusiasta que construye la más alta reputación para los productos de la compañía.
- ✓ Maneja las herramientas de mercadeo y los planes a niveles más sofisticados y completos para determinar el retorno sobre la inversión.
- ✓ Ofrece sus servicios voluntarios para crecer o mantener el negocio en otros territorios contribuyendo así con la organización.
- ✓ Demuestra innovación e influencia al desarrollar consistentemente nuevos programas que crean un impacto sustancial más allá del territorio.

Por otra parte hay quienes piensan que esas cualidades que diferencian a un individuo de otro y lo hacen desempeñarse mejor son únicas de cada individuo. Al respecto algunos autores aseguran que ya no son los conocimientos o competencias lo que determina el mejor desempeño en un trabajador, sino que por el contrario para tener un desempeño consistentemente casi perfecto, es necesario identificar los talentos que tiene cada individuo para convertirlos en fortalezas plenamente desarrolladas. A esto se refiere la segunda teoría que se ha tomado en cuenta para esta investigación en donde se pretende averiguar cual de las teorías mencionadas explica en mayor medida al desempeño individual. A saber nos referimos a la Teoría de la Revolución de las Fortalezas:

4.- LA TEORÍA DE LA REVOLUCIÓN DE LAS FORTALEZAS

Las empresas, sus directivos y sus planes estratégicos, por lo general, tienen preconcebido un discurso aquel en el que exaltan a "su gente" y "su cultura" como sus activos más valiosos, pero no todas las compañías le dan realmente a la gente la importancia que se merece.

Pocas son las firmas en donde los empleados se encuentran realmente a gusto y ven sus trabajos como una fuente de alegría y satisfacción que les impulse a entregar su máximo para el bien de la organización. El discurso no deja de ser meramente retórico y en mucha medida irónico porque el común denominador del empleado es la queja y la insatisfacción. Se sienten desaprovechados, desvalorados, desmotivados y lógicamente no desarrollan al máximo su potencial ni generan sentimientos que los lleven a brindar todo de sí por la organización.

La idea es llevar más allá la administración del talento humano, es llegar a conocer a cada persona de cerca, cuáles son sus expectativas dentro de la empresa, qué áreas hay que desarrollar para mejorar su trabajo, cuál es la forma en que podrían ayudar a mejorar el desempeño empresarial, cuáles son sus características diferenciadoras, qué tan a gusto se encuentran con lo que hacen. Ante esta proposición son verdaderamente escasos los negocios en los que saben aprovechar las FORTALEZAS de su gente.

Lo que se debe hacer es identificar las competencias personales, únicas y diferenciadoras de los empleados, no hay que tratar de cambiar a la gente, lo mejor es dejarla ser como es, no es necesario estandarizar su comportamiento, más bien hay que tratar de aprovechar lo que llevan dentro y dejarlo fluir. El talento es escaso y tratar de normalizarlo es un error imperdonable.

Cuando se observa atentamente la diferencia entre alguien con un desempeño aceptable y alguien con un desempeño casi perfecto todo el tiempo, se comprueba de que ésta es muy sutil. La persona con un desempeño casi perfecto raramente está haciendo algo que sea radicalmente diferente. En relación con el aluvión de decisiones instantáneas que se

toman a diario, está simplemente tomando un pequeño número de decisiones más apropiadas.

Por ejemplo, la diferencia entre un vendedor esforzado y un gran vendedor pueden ser simplemente tres llamadas extras a la semana, o tres o cuatro percepciones más captadas durante una presentación con un cliente, o un comentario más expuesto exactamente en el momento preciso durante una conversación. La diferencia entre el mentor ejemplar y el jefe "común y corriente" pueden ser simplemente un par de preguntas más y algún tiempo extra dedicado a escuchar y no a hablar. Independientemente de cuál sea su profesión, el secreto de un desempeño consistentemente casi perfecto está en este tipo de refinamientos sutiles.

Ante esta realidad, Buckingham & Clifton (2001), autores de "Primero rompa todas las reglas" y "Ahora, descubra sus fortalezas" desarrollaron a través de un amplio estudio, que involucra más de un millón de encuestas a trabajadores de firmas de todo el mundo, la Teoría de la Revolución de las Fortalezas. Esta teoría afirma que para lograr un desempeño consistentemente casi perfecto en una actividad (laboral o no) sólo se necesita disponer de un método simple para diferenciar entre las características naturales del individuo (difícilmente desarrollables) y lo que puede adquirirse con la práctica.

La intención del estudio no fue otra sino el poder ayudar a las personas a saber mucho más sobre sus puntos fuertes. Aplicada al ámbito laboral, esta teoría consiste en apoyar a las organizaciones mediante programas de aprendizaje y desarrollo capaces de mostrar a todos los integrantes de una organización cómo conseguir que esos puntos fuertes se materialicen en el éxito personal y profesional.

La Teoría de la Revolución de las Fortalezas está enfocada, sin duda, hacia el reforzamiento de los aspectos positivos en vez del intento de mejorar los negativos, hacia la búsqueda de las fortalezas y no de las debilidades. Es así como se basa en la identificación de los factores diferenciadores de cada ser humano (Competencias Personales o Talentos) para convertirlos en verdaderas fortalezas que mejoren todos los aspectos de la vida del individuo, incluyendo el laboral.

Ahora bien, que puede entenderse por **FORTALEZAS**:

Según el Diccionario de la Real Academia Española (1992) fortaleza significa: fuerza, vigor. Una de las cuatro virtudes cardinales que consiste en vencer el temor y huir de la temeridad. Natural defensa que tiene un lugar o puesto por su misma situación. Recinto fortificado, como castillo, ciudadela, etc...

Ubicando este concepto en el contexto de lo que es el estudio de esta investigación, se podría decir que, el recinto fortificado que en algún momento de la historia de la humanidad se utilizó como defensa de los ataques externos, hoy en día se utiliza dentro de las organizaciones, traducido en conocimientos, destrezas y talentos que debe poseer el individuo para defenderse de las exigencias externas e internas del cargo

Por otra parte se tiene que “la fortaleza es el desempeño consistentemente casi perfecto en una actividad”. (Buckingham & Clifton, 2001, p. 39)

Al definir la fortaleza de esta manera, los autores revelan tres de los principios más importantes para la teoría:

- Para que una actividad sea una fortaleza es necesario poder realizarla de manera constante. Esto implica que es un componente previsible del desempeño; y también debe derivar una satisfacción intrínseca de la actividad. La habilidad es fortaleza únicamente si el individuo puede verse a sí mismo repitiéndola una y otra vez con alegría y con éxito.
- Para sobresalir no es necesario tener fortalezas en todos los aspectos del rol que uno desempeña; ya que uno de los mitos más arraigados es que las personas sobresalientes deben ser perfectas en todo; por el contrario tienen fisuras.

- Sobresalir es posible sólo cuando se optimiza las fortalezas, no cuando se afianzan las debilidades. Esto no equivale a decir que se debe hacer caso omiso de las debilidades. Lo ideal es que las personas encuentren maneras de arreglárselas con sus debilidades, liberándose para perfeccionar sus fortalezas.

Se puede decir entonces que desarrollar un desempeño casi perfecto y consistente en el tiempo es una tarea desafiante en la cual intervienen un sinnúmero de variables: el conocimiento de sí mismo, la madurez, las oportunidades, las personas de quienes se rodea, las personas de quienes no se logra escapar.

“La fortaleza no tiene que ser artística para sobrecoger. Cualquier actuación casi perfecta provoca la misma sensación de asombro. Y no es sólo el aspecto de lo casi perfecto de una fortaleza es lo que deja una impresión tan grande; el aspecto de lo consistente es igualmente sorprendente”. (Buckingham, 2001)

4.1.- Anatomía de una Fortaleza

¿Qué aspectos de una fortaleza en el trabajo en equipo, el diseño de estrategias y la persuasión pueden aprenderse y cuáles de ellos no pueden ser desarrollados? ¿Qué papel juegan las destrezas, la experiencia, los conocimientos o la capacidad de tener conciencia de uno mismo en el desarrollo de una fortaleza?. Si no sabe cómo manejar estas cuestiones, puede que se pierda una gran cantidad de tiempo tratando de desarrollar fortalezas que no se pueden desarrollar o, al revés, el empleado puede darse por vencido demasiado temprano en el desarrollo de fortalezas que sí pueden desarrollarse.

Para responder a estas preguntas y poder identificar aquellos aspectos que pueden ser adquiridos con la práctica o el conocimiento (Competencias Técnicas) y aquellos aspectos que son prácticamente imposibles de desarrollar (Competencias Personales) sólo se necesita disponer de estos tres términos:

- Los *talentos* son patrones de sentimiento, pensamiento y comportamiento que se tienen y se siguen de modo natural.
- Los *conocimientos* son hechos y lecciones que se han aprendido.
- Las *destrezas* son las habilidades que se tiene para dar los pasos en una actividad.

Estas tres cosas (talento, conocimiento y destrezas) se combinan para crear sus fortalezas. Tener el talento natural para los conocimientos y destrezas que requiere el ejercicio de cada puesto de trabajo, es la condición "sine qua non" para desempeñarlo con éxito.

“Cualquier desempeño consistentemente casi perfecto parece demasiado asombroso para prestarse al análisis. Pero, por supuesto, las fortalezas no brotan perfectas y completas. Las fortalezas de cada persona son creadas, desarrolladas a partir de unas materias primas muy específicas. Algunas de ellas, como el conocimiento y las destrezas, se pueden adquirir por medio de la práctica y el aprendizaje; otras, como los talentos, sencillamente se deben pulir”. (Buckingham, 2001)

Según lo expuesto en las líneas anteriores, es obvia la necesidad de explicitar un poco más acerca de esos términos (conocimientos y destrezas; talentos) que parecieran tener una relación directa con las fortalezas.

Para efectos de desarrollar las fortalezas, hay dos tipos distintos de ***conocimientos***:

- *El conocimiento objetivo* de los hechos, es lo que suele llamarse contenido y este no podrá garantizar la excelencia, pero ésta sería imposible sin el. El conocimiento objetivo de este tipo es el pase para entrar al juego.
- *El segundo tipo de conocimiento es el vivencial*, aquel que no se enseña en las aulas ni se encuentra en los libros; por el contrario es el conocimiento que el individuo debe proponerse adquirir y conservar deliberadamente mientras recorre el camino.

Además de los conocimientos (objetivo y vivencial), están también *las destrezas* que son las que aportan estructura al conocimiento vivencial, esto significa que, cualquiera que sea la actividad, en un momento dado una persona inteligente se detendrá a formalizar todo el conocimiento acumulado en una serie de pasos que, de cumplirse, generarán desempeño – no necesariamente un desempeño extraordinario, pero un desempeño aceptable en todo caso.

Las destrezas sirven para evitar el ensayo y error, y permiten incorporar directamente al desempeño los mayores descubrimientos de los mejores en cada campo. Pero es necesario estar muy atento, ya que es tal el atractivo de las destrezas como mecanismos de ayuda, que no permite ver sus dos fallas.

- La primera falla es que, si bien las destrezas contribuyen al desempeño, aprender una destreza no necesariamente se traducirá en el desempeño casi perfecto de cualquier actividad. Sin el talento de base, aprender una destreza es una técnica de supervivencia, no un sendero hacia la gloria.
- La segunda falla es que en algunas actividades, casi por definición, se resisten a ser divididas en pasos. Ejemplo: la empatía es el talento de entrar en consonancia con los sentimientos de otras personas, pero por muy inteligente que alguien sea ¿podrá realmente descomponer la empatía en una serie de pasos cuantificables?

Luego de esto se puede decir entonces que según Buckingham (2001) una destreza tiene por objeto permitir la transferencia fácil de los secretos de los mejores, ya que si una persona aprende una destreza, ésta le ayudará a ser mucho mejor, pero no reemplazará la ausencia de talento. Por el contrario, a medida que un individuo construye sus fortalezas, las destrezas demostrarán ser realmente valiosas cuando se combinen con el talento genuino.

Por último y para terminar de completar o darle forma al concepto de fortaleza, es necesario abordar un último elemento, que es el más importante si se quiere, y es el que se refiere a *los talentos*.

Buckingham (2001) afirma que el talento es una habilidad o aptitud natural y especial. El talento es cualquier patrón recurrente de pensamiento, sentimiento o comportamiento que se pueda aplicar productivamente.

Hasta los rasgos aparentemente negativos pueden llamarse talentos si se pueden aplicar productivamente.

Los talentos son únicos y duraderos puesto que:

- Las conexiones del cerebro son las que crean esos *patrones recurrentes* y,
- No después de cierta edad un individuo podrá tejer un dechado completamente distinto, ya que los talentos serán *permanentes*.

Una sinapsis es una conexión entre dos neuronas que permite la comunicación entre ellas, y es importante saber sobre ellas ya que el comportamiento depende de la formación de interconexiones apropiadas entre las neuronas del cerebro. Dicho de otra manera, las sinapsis son necesarias para la creación de los talentos.

La respuesta a esta pregunta es que, en lo que se refiere al cerebro, “menos es más”. No es cierto que a mayor número de sinapsis, mayor la inteligencia o la eficacia de la persona. La inteligencia y la eficacia dependen de la capacidad de cada quien de aprovechar sus conexiones “más fuertes”. La naturaleza nos obliga a desactivar miles de millones de conexiones precisamente para darnos la posibilidad de explotar las que nos quedan.

La naturaleza y la crianza refuerzan algunas de las conexiones y permiten que otros miles de millones de ellas se desvanezcan. Y así se surge como individuos con talentos diferentes, dotados con la bendición o la maldición de reaccionar frente al mundo de una manera singular y permanente.

Los talentos se sienten tan natural que parecen de sentido común. Pero la verdad es que nuestro sentido no es común en absoluto. El sentido que se le encuentra al mundo es individual. Este sentido, este patrón recurrente de pensamiento, sentimiento o comportamiento, es producto de la red mental singular.

Así, el Talento puede definirse como: 1.- Aptitud natural mental o física, 2.- Dotación natural o habilidad de superior calidad. 3.- En el Latín Medieval significa aptitud mental, que se extiende en su sentido también a la Parábola de los talentos según Mt. Cap. 25, 14-30. (-The Illustrated Heritage Dictionary and Information Book)

4.2.- ¿Por qué son tan importantes los Talentos para desarrollar las Fortalezas?

Según Buckingham (2001) la prueba de fuego de una fortaleza es que puede manifestarse consistentemente y casi a la perfección. Al decir que los talentos corresponden a la conexiones sinápticas más fuertes, se puede observar la razón por la cual es imposible desarrollar una fortaleza si un talento subyacente.

Es virtualmente imposible crear un desempeño casi perfecto con sólo enseñar a alguien una nueva destreza. Cuando un individuo adquiere una destreza, lo que aprende son los pasos de una actividad. A través del aprendizaje se podrá tejer alguna conexión nueva, pero no se podrá aprender a tejer nuevamente toda su red.

Las destrezas determinan la capacidad para hacer algo, mientras que los talentos revelan algo más importante: cuál bien y con cuanta frecuencia se puede hacer.

Por último, el peligro del entrenamiento respectivo sin el talento subyacente es que el individuo se desgasta antes de ver una mejoría neta. Para mejorar en cualquier actividad se necesita perseverancia. Hace falta combustible para soportar la tentación de aflojar.

En la actualidad, las técnicas más avanzadas de capacitación sugieren que el aprendizaje no es un suceso sino un proceso, de manera que se destaca el apoyo continuo a los participantes después del curso de capacitación. Este enfoque es fructífero siempre y cuando que los participantes posean el talento necesario. Pero si no es así, la reacción producida será completamente contraria a la esperada. En lugar de mejorarlo de una manera duradera, contribuirá a agotarlos.

4.3.- ¿Cómo hacer para identificar los Talentos?

Ante todo, para hacer visibles los talentos, es necesario estar alerta a las reacciones espontáneas e inmediatas ante todas las situaciones. Esas reacciones espontáneas son las que ofrecen la mejor huella de los talentos. Revelan donde se encuentran sus conexiones mentales más fuertes.

Las personas revelan lo que son bajo tensión, la vida diaria ofrece miles de situaciones menos intensas que también provocan reacciones reveladoras.

Aunque las reacciones espontáneas dejan la huella más clara de los talentos, hay otras tres pistas que se deben tener presentes:

- Los anhelos que revelan la presencia de un talento, especialmente cuando se manifiesta desde la infancia. Es probable que por la herencia genética, o por la primera experiencia, siendo niño el individuo se haya sentido atraído hacia ciertas actividades y haya rechazado otras.
- Lo que se aprende rápidamente es otra huella del talento. A veces el talento no se manifiesta a través de los anhelos. Por miles de razones, aunque ese talento mora en el interior de cada quien, muchas veces no se escucha su llamado. Lo que sucede es que, transcurrido varios años hay algo que enciende la chispa de ese talento y es la velocidad con la cual se aprende una destreza la que revela la presencia y el poder de ese talento.
- Las satisfacciones ofrecen la última pista sobre el talento. Las conexiones sinápticas más fuertes están diseñadas de tal manera que uno se siente bien

cuando las utiliza. Cada uno de nosotros estamos tejidos de manera tan singular que experimentamos satisfacciones ligeramente diferentes.

“Estas tres cosas (talento, conocimiento y destrezas) se combinan para crear las Fortalezas. Aunque cada una de estos componentes es importante para desarrollar las Fortalezas que marcan la pauta en el mejor desempeño, los más importantes son siempre los talentos. La razón es simplemente porque, mientras que las destrezas y conocimientos se pueden adquirir mediante aprendizaje y práctica, los talentos son naturales del individuo muy difíciles de desarrollar” Buckingham y Clifton (2001).

La clave para desarrollar por completo una fortaleza esta en la identificación de los Talentos Dominantes, que pueden ser perfeccionados con conocimientos y destrezas.

4.4.- Los Talentos

Buckingham y Clifton, a partir de un análisis de los testimonios de más de dos millones de personas con un desempeño consistentemente exitoso, proponen en su Teoría de La Revolución de las Fortalezas 34 Talentos prevalecientes.

Éstos no abarcan la idiosincrasia de todos los seres humanos; las personas son infinitamente distintas como para pretender afirmar lo contrario pero, de la misma manera como las 88 teclas de un piano pueden interpretarlo todo en sus muchas combinaciones, así los 34 talentos, utilizados con sabiduría y comprensión, contribuyen a capturar las melodías singulares interpretadas en la vida de cada persona.

Es por ello que el comportamiento de una persona puede ser significativamente diferente al de otro individuo con el que tiene en común uno, dos, tres o hasta cuatro de sus Talentos Dominantes. La idea no es examinar cada Talento por separado, sino que hay que estudiar la mejor forma en que los Talentos Dominantes se modifican entre sí. Es en la

combinación de los talentos donde radica el secreto para llegar al verdadero conocimiento de los factores diferenciadores.

4.4.1.- Los 34 Talentos propuestos por la Teoría

ANALÍTICO

Este talento lleva a quienes lo poseen a desafiar constantemente a los demás. No desean necesariamente destruir las ideas de otras personas, sino que exigen que sus teorías sean sólidas. Se ven a sí mismos como personas objetivas e imparciales. Desean comprender como ciertos patrones o modelos interactúan. Desglosan todos los componentes hasta revelar la causa o causas que son la raíz del problema.

ARMONÍA

El objetivo de los que tienen este talento es lograr un común acuerdo; poco puede obtenerse del conflicto y del enfrentamiento, y por eso los minimizan. Cuando hay opiniones diferentes tratan de encontrar un terreno común. Su finalidad es evitar la confrontación y buscar la armonía y viven de acuerdo con esa convicción.

AUTOCONFIANZA

Las personas que poseen este talento comprenden la seguridad en sí mismos, no sólo con respecto de sus capacidades, sino también de sus juicios. Tienen fe en sus aptitudes, son capaces de asumir riesgos, de enfrentarse a nuevos desafíos, de ser asertivos, y sobre todo, capaz de producir resultados.

Nadie jamás podrá tomar las decisiones por las personas con este talento. Podrán guiarlo, podrán darle sugerencias, pero ellos son los únicos que viven su vida. Sólo ellos tienen la autoridad para llegar a sus propias conclusiones, tomar decisiones y actuar. No se dejan llevar fácilmente por los argumentos de otros, por mas persuasivos que sean.

CARISMA

Les encanta el desafío de conocer gente nueva y lograr caerles bien. Rara vez los desconocidos los intimidan, por el contrario, los estimulan y atraen. Desean encontrar áreas

de interés común para poder entablar una conversación y establecer una relación. Disfrutan del riesgo de iniciar conversaciones con personas desconocidas. Les da mucha satisfacción romper el hielo y establecer nuevos vínculos. En su mundo no hay desconocidos, solo amigos, muchos amigos por conocer.

COMPETITIVO

El fundamento del talento Competitivo es la comparación. Las personas que poseen este talento están pendientes del desempeño de los demás y si no superan a sus pares el logro les resultara vacío, ya que no importa cuanto esfuerzo hayan invertido, ni el valor de sus intenciones, lo importante es ganar. Necesitan de otra gente para compararse, no hay otra sensación que se compare con ello. Si bien pueden mostrar compañerismo o hasta incluso ser estoicos en la derrota, en realidad no compiten por competir, compiten para ganar.

COMUNICACIÓN

A las personas con el talento Comunicación les gusta describir, explicar, ser anfitrión y hablar en público. Convierten los sucesos en historias y disfrutan narrándolas. Desean ser el centro de atención y, una vez lo hayan logrado, mantener y retener esta posición. Esto los motiva a buscar la frase perfecta, a utilizar palabras dramáticas y buscar la combinación de palabras que tenga mayor impacto. Por esto a la gente le gusta escuchar sus relatos con frases pictóricas, pues cautiva su atención, enriquece su mundo y las inspira a la acción.

CONEXIÓN

Las personas que poseen este talento creen que todas las cosas ocurren por una razón. Creen que los seres humanos son individuos responsables de sus propios juicios y en posesión de su libre albedrío. A quienes poseen este talento les da confianza saber que no están aislados unos de otros, ni de la tierra, ni de la vida que hay en ella. Creen que si todos somos parte de un Todo, entonces cada una de nuestras acciones repercute en el otro. Estas personas son consideradas, afectivas, y sienten la necesidad de incluir y aceptar a los demás.

CONTEXTO

Las personas que poseen este talento miran al pasado para comprender el presente y para poder predecir el futuro. Desean saber el origen de todo. Recurren al pasado porque es ahí donde están las respuestas. Contrario a lo que se esperaba, estas personas se vuelven mas sabios respecto al futuro y confirman que “siempre cosechamos lo que sembramos”. Cuando se encuentran con gente y/o con situaciones nuevas, les toma algo de tiempo adaptarse.

CREENCIA

Quienes tienen este talento poseen ciertos valores intrínsecos que son inalterables y estos varían dependiendo de las personas. Este talento les hace desear lo mejor para su familia, ser altruista y quizás les oriente hacia lo espiritual. Valoran la responsabilidad y la ética, tanto en sí mismos como en los demás. A su juicio, el éxito va más allá del prestigio y del dinero. Estos valores les sirven de guía, son la base para todas sus relaciones.

Este talento requiere que encuentre un trabajo acorde con sus valores. Su trabajo debe tener contenido, debe “ser importante”, es decir “tener significado”. Guiado por su talento Creencia, cualquier tarea o trabajo sólo tendrá importancia si le brinda la oportunidad de demostrar sus valores.

DESARROLLADOR

Estas personas ven el potencial en los demás. A su juicio ningún individuo ha alcanzado su pleno desarrollo, nadie ha alcanzado su estado de perfección, cada individuo esta en un constante proceso de desarrollo. Cada persona tiene un potencial y por esta razón quienes poseen este talento buscan a los demás. Su primordial objetivo es ayudarles a saborear el éxito. Para esto, buscan la forma de retarlos. Siempre están alerta para detectar pequeñas muestras de crecimiento, ya sea un nuevo comportamiento o la leve mejoría de una destreza.

DISCIPLINA

Las personas que poseen este talento necesitan que su mundo sea predecible, ordenado y planeado. Instintivamente estructuran su mundo, establecen rutinas e identifican plazos y fases en las cuales las cosas tienen que estar listas. Son precisos y meticulosos en todas sus acciones y desean sentir que tienen todo bajo control. Las rutinas, los plazos, la estructura, todo eso les ayuda a crear esa sensación de control que necesitan.

EMPATÍA

Las personas que poseen este talento sienten las emociones de quienes le rodean como si se tratara de sus propios sentimientos. De forma natural ven al mundo a través de los ojos de los demás, comparten sus vivencias y perspectivas, aunque a veces puedan no estar de acuerdo con éstas. Esta capacidad instintiva de comprensión es poderosa. Estas personas se anticipan a las necesidades de otros. Ayudan a las personas a reconocer y a expresar mejor sus sentimientos dándole voz a su vida emocional.

EMPRENDEDOR

Estas personas sienten constantemente la necesidad de lograr algo. Periódicamente deben lograr algo tangible para poder sentirse bien consigo mismos. Tienen una sed insaciable que los empuja hacia el logro y los impulsa a hacer y lograr más.

Este talento tiene sus ventajas, suple a las personas que lo poseen de la energía necesaria para trabajar largas horas sin agotarse, es el vigor con el que siempre pueden contar para iniciar tareas nuevas, retos nuevos. Es la fuente que hace que fijen el ritmo y definan los niveles de productividad de su equipo de trabajo.

ENFOQUE

Las personas que poseen este talento necesitan un destino claro, ya que si no lo tienen, rápidamente su vida y su trabajo pueden resultarles frustrantes. Les gusta fijarse objetivos, sean a corto o largo plazo, que se pueden medir, con fecha límite y que les ayudan a definir sus prioridades. El talento enfoque les ayuda a definir sus prioridades, les obliga a seleccionar y evaluar si determinada acción les ayudará o no a lograr sus objetivos; las acciones que no lo hagan las ignoran. Este talento les obliga a ser eficientes y, como consecuencia, se impacientan ante las demoras, los obstáculos e incluso las desviaciones.

EQUIDAD

El equilibrio es muy importante para las personas que poseen este talento. Rechazan el egoísmo y el individualismo. Consideran que la gente se desempeña mejor en un ambiente coherente, en el cual las normas son claras y se aplican a todos por igual. En sus acciones, son predecibles, equitativos y justos.

ESTRATÉGICO

El talento Estratégico les permite, a las personas que lo poseen, ordenar la confusión y descubrir el mejor camino para seguir adelante. Como los demás talentos no se trata de una capacidad que pueda ser enseñada. Es un proceso de pensamiento singular, que les permite contar con una perspectiva especial del mundo. Estas personas contemplan las diferentes alternativas, preguntándose siempre que pasaría si la opción elegida no es la correcta. O bien que pasaría si hubiera sucedido otra cosa; estas preguntas recurrentes les ayudan a anticipar y a evaluar los posibles obstáculos. Así eliminan, definen su estrategia y actúan. Las características de este talento se resumen en actuar después de anticipar dificultades y de escoger alternativas.

ESTUDIOSO

A las personas que poseen este talento les encanta aprender. Cualquiera que sea el tema, se sienten atraídos por el proceso de aprendizaje. El proceso, más que el contenido o el resultado, es lo que los entusiasma en particular. Les exalta la travesía continua y deliberada de la ignorancia al conocimiento.

Su entusiasmo los lleva a embarcarse en experiencias de aprendizaje constantes, aun en su vida de adulto. Este talento les permite prosperar en situaciones de trabajo, en las que se les pide asuman proyectos a corto plazo que requiere que aprendan sobre un tema nuevo. El resultado del aprendizaje tiene menos importancia para estas personas que el proceso de aprender en sí.

EXCELENCIA

A las personas que poseen este talento les fascinan tanto las fortalezas que ve en sí mismos como las que ve en otros. Así como el buscador busca las mejores perlas en el

océano, así buscan encontrar a aquellas personas con las mejores cualidades, es decir, las que tienen un destello innato de excelencia, la capacidad de un rápido aprendizaje y una habilidad que ha sido dominada sin necesidad de seguir un proceso delineado.

Los demás los ven como personas que discriminan por esta clasificación natural que las personas con el talento excelencia hacen de las fortalezas. Buscan relacionarse con personas que aprecien sus fortalezas o talentos, y por eso les atraen las personas que han descubierto y cultivado sus talentos.

FLEXIBILIDAD

Viven el momento, no ven al futuro como un destino fijo, sino que lo ven como un lugar que pueden ir forjando a partir de las opciones que toman a cada instante. Esto no significa que no tengan planes; probablemente los tengan, pero el talento Flexibilidad les permite responder con buena cara a las demandas del momento, aun cuando les aparten de sus planes. No les molestan las tareas que le piden cambios repentinamente o a las desviaciones imprevistas; en cierto sentido hasta las desean. Son personas que se adaptan con facilidad y que puede seguir siendo productivos, aun cuando las exigencias del trabajo les lleven en varias direcciones a la vez.

FUTURISTA

A las personas que poseen este talento les fascina el futuro. Tal como si vieran una proyección en la pared, observan en detalle lo que el futuro podría depararles. Son soñadores que tienen visiones de lo que podrían ser y aman esas visiones. Cuando el presente se muestra demasiado frustrante y la gente a su alrededor es demasiado pragmática, su imaginación evoca visiones del futuro y éstas les dan energía a ellos y a quienes le rodean.

IDEAR

A las personas que poseen este talento les encanta descubrir dentro de lo complejo un concepto de elegante sencillez para explicar porque las cosas son lo que son. Les intriga como los fenómenos aparentemente dispares pueden conectarse. Disfrutan de darle un vuelco al mundo que todos conocemos, examinándolo desde un ángulo nuevo, desconocido

y al presentarlo resulta esclarecedor para los otros. A las personas que tienen el talento Idear se cargan de energía cada vez que se les ocurre una idea nueva. Les conocen como personas con un pensamiento creativo, original y conceptual y/o ingenioso.

INCLUSIÓN

La filosofía que orienta la vida de las personas con este talento es la de incluir a todas las personas y hacer que se sientan parte del grupo. Estas personas desean atraer a los demás para que se sientan aceptados. Es natural para ellos aceptar a los demás, independientemente de la raza, el sexo, la nacionalidad, la personalidad, etc.

INDIVIDUALIZAR

A las personas con el talento Individualizar les fascina encontrar las cualidades únicas de cada persona. Se impacientan con la generalización, los agrupamientos o la tipificación de las personas. Para ellos, éstas oscurecen lo que hay de especial y único en cada individuo. Es por ello que estas personas prestan mucha atención a las diferencias que existen entre las personas. Instintivamente observan en cada uno su estilo, su motivación, su manera particular de pensar y el modo como establecen sus relaciones.

El talento Individual ayuda, a quienes lo poseen, a crear equipos productivos. Ellos saben instintivamente que el secreto de los grandes equipos es la distribución de funciones que cada miembro debe desempeñar. De esta forma, cada uno podrá dedicarse más y más a aquello que mejor hace.

INICIADOR

Las personas que poseen este talento están siempre impacientes por actuar. Saben que solo la acción es real. Solo la acción puede lograr hacer que las cosas sucedan y solo la acción conduce a resultados. Consideran que la acción es el mejor recurso de aprendizaje. Saben que no serán juzgados por lo que digan o piensen, sino por lo que hagan, sin embargo esto al contrario de asustarles les complace.

INQUISITIVO

A las personas que poseen este talento les llama mucho la atención el coleccionar cosas. Por su mentalidad muchas cosas les resultan interesantes. Para ellos el mundo es excitante, precisamente por su variedad y complejidad infinitas. Estas personas realmente se sienten mal desechando cosas, de manera que siguen adquiriendo, acumulando y guardando objetos e ideas. Les resulta interesante, les mantiene la mente actualizada y tal vez, un día, algunas de esas cosas e ideas demostrarán su valor.

INTELECTUAL

A las personas que poseen este talento les gusta mucho pensar. Disfrutan de la actividad y el ejercicio mental. El talento Intelectual no define el objeto de su pensamiento, simplemente describe que a las personas que lo poseen les gusta pensar. Estas personas son introspectivas y por lo tanto disfrutan de estar solos para poder dedicarle tiempo al pensar y reflexionar.

MANDO

Las personas que poseen este talento les gustan hacerse cargo de todas las cosas. No les mortifica imponer sus opiniones sobre los otros; por el contrario, una vez que tienen una opinión, les es indispensable comunicarla. Al fijar una meta no descansan hasta tener a la gente comprometida con ella. No le temen al enfrentamiento; por el contrario, saben que el enfrentamiento es el primer paso para llegar a un acuerdo. Mientras otros evitan hablar de las situaciones desagradables, ellos sienten la necesidad imperiosa de presentar “los hechos” y “la verdad” sin importar cuan desagradable sean.

El talento Mando hace que quienes lo poseen impulsen a otros a tomar riesgos. La gente se siente atraída por quienes adoptan una postura firme, toman una dirección y hacen que los sigan.

ORGANIZADOR

Para las personas con el talento Organizador no hay nada especial en lo que hacen. Simplemente tratan de calcular cual es la mejor manera de lograr que se hagan las cosas. Desde lo cotidiano hasta lo complejo buscan siempre la configuración perfecta. Estas

personas se sumergen directamente en la confusión y buscan nuevos caminos que presenten el menor número de obstáculos, idean nuevas opciones, descubren nuevas relaciones, etc, porque están convencidos de que siempre puede haber un camino mejor.

POSITIVO

Las personas que poseen este talento están siempre sonriendo. Estas personas parecen encontrar la forma de mejorar el ánimo de otras personas, inyectando energía en cada proyecto, celebrando cada logro, buscando formas de hacer que todo sea más divertido y excitante con mayor vitalidad. Estas personas siempre tienen la convicción de que nunca se debe perder el sentido del humor.

PRUDENTE

Quienes tienen el talento Prudente, son personas cuidadosas que están siempre alertas. Son bastante reservados. Son personas serias que enfrentan la vida con cierta reserva. Les gusta planificar con tiempo para anticipar lo que pueda salir mal, seleccionan a sus amigos cuidadosamente y se reservan su opinión cuando la conversación se desvía hacia asuntos personales. Se cuidan mucho de no dar muchos elogios o reconocimientos para no ser mal interpretados. Estas personas identifican los peligros, sopesan las consecuencias relativas y cada paso lo dan con mucha prudencia. Caminan con cautela.

RELACION

Las personas que poseen este talento obtienen placer y se fortalecen al estar con los amigos más cercanos. La intimidad no les incomoda, de hecho una vez establecido el contacto inicial, deliberadamente tratan de profundizar esa relación. Estas personas saben que esta cercanía implica un grado de riesgo, pero está dispuesto a correrlo ya que para ellos confiar en otra persona es indispensable para lograr una amistad genuina.

RESPONSABILIDAD

El talento responsabilidad obliga a quienes lo poseen a asumir un compromiso sobre lo que promete y considera que su reputación depende de ello. Esta conciencia, esta actitud

obsesiva por hacer las cosas bien, su ética impecable, se combinan para crear una reputación que sea totalmente confiable.

RESTAURADOR

A las personas que poseen este talento les encanta resolver problemas. Les entusiasma el desafío de analizar los síntomas, identificar lo que está mal y encontrar la solución. Disfrutan haciendo que las cosas vuelvan a cobrar vida. Para estas personas es un sentimiento maravilloso identificar los factores adversos, erradicarlos y así restaurar las cosas y volver a llevarlas al triunfo.

SIGNIFICACIÓN

Quienes tienen este talento desean ser reconocidos, ser escuchados, sobresalir y principalmente ser conocidos por sus cualidades singulares. Necesitan ser admirados como personas creíbles, profesionales y exitosas, e igualmente desean asociarse con personas que también lo sean. Estas personas desean que su trabajo sea un estilo de vida más que un empleo. Sus estilos de vida están llenos de cosas que “desean”, “ansían” o “aman”. El talento Significación impulsa a quienes lo poseen hacia adelante, apartándolo de la mediocridad, dirigiéndolo hacia lo excepcional. Es el talento que hace que estas personas estén constantemente en la búsqueda de nuevas metas.

Una vez definida la Teoría de la Revolución de las Fortalezas y definidos cada uno de los 34 Talentos que le dan razón de ser, puede hacerse un análisis de la misma delimitándola al contexto Laboral, es decir, a pesar de ser una Teoría cuya amplitud va mucho más allá del ámbito del trabajo, para efectos de esta investigación se considera pertinente analizar su aplicación al caso particular del Desempeño Laboral.

De este modo los supuestos la Teoría de la Revolución de las Fortalezas aplicados al contexto laboral podrían explicar que para poder tener un Desempeño Laboral sobresaliente es fundamental tener las Fortalezas (Conocimientos, Destrezas y Talentos). Esto quiere decir que para poder tener un desempeño laboral superior y consistente en el

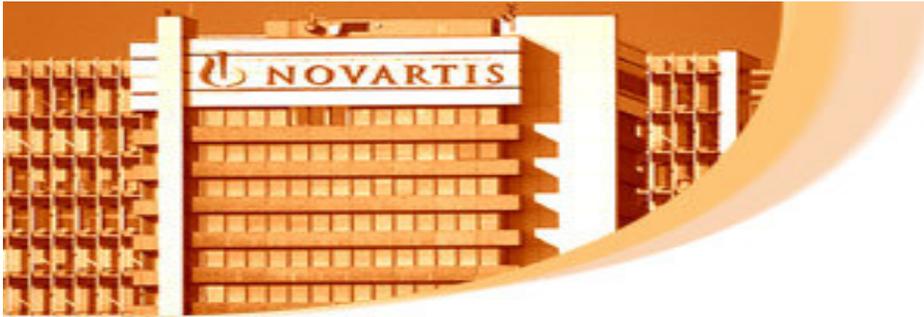
tiempo es necesario contar no sólo con los Conocimientos y Destrezas, sino que para lograr destacarse los Talentos o Competencias Naturales son indispensables.

La mejor manera de utilizar la Teoría de la Revolución de las Fortalezas como orientación profesional es desarrollando al máximo las *Fortalezas*, examinando de cerca los *Talentos Dominantes* de los empleados para poder determinar la mejor forma o área donde puedan ser aprovechados asegurando así un desempeño laboral consistentemente casi perfecto, conjugando el logro eficiente de los objetivos organizacionales y la satisfacción individual de los empleados, lo que debe ser el fin último de la Gestión de Recursos Humanos.

En conclusión, este marco teórico ha definido en primer lugar el Desempeño Laboral por ser la variable central (dependiente) del estudio; en segundo lugar han sido expuestas las Teorías basadas en las dos variables que se consideran predictoras (independientes) del Desempeño, a saber la Teoría de las Competencias respaldando el concepto de Competencias Técnicas, y la Teoría de la Revolución de las Fortalezas que logra explicar las Competencias Personales o Talentos.

MARCO REFERENCIAL

1.- MARCO HISTÓRICO



A raíz de la fusión de Ciba-Geigy y Sandoz Laboratorios, en 1996, Novartis se ha desarrollado hasta llegar a ser una empresa concentrada en el Cuidado de la Salud, que surgió con toda su experiencia pero con una nueva identidad.

La Casa Matriz se encuentra en la ciudad de Basilea, en Suiza y tiene presencia a nivel mundial en 140 países (Argentina, Australia, Bangladesh, Bélgica, Brasil, Canadá, Chile, China, Colombia, Costa Rica, Republica Checa, Dinamarca, Ecuador, Egipto, Finlandia, Francia, Alemania, Gran Bretaña, Grecia, Guatemala, Hungría, India, Indonesia, Irlanda, Italia, Costa Marfil, Japón, Malasia, México, Holanda, Nueva Zelanda, Noruega, Pakistán, Perú, Filipinas, Polonia, Portugal, Puerto Rico, Singapur, Sud África, Corea del Sur, España, Suecia, Suiza, Uruguay, Estados Unidos, Venezuela, Vietnam, Tailandia, Turquía, Taiwán) en los que colaboran alrededor de 74.000 personas comprometidas con el bienestar de las comunidades en que vivimos y trabajamos.

2.- LA VISIÓN DE NOVARTIS DE VENEZUELA

La visión de Novartis a nivel mundial se resume en tres puntos:

- ✦ Crear una empresa líder en las ciencias de la vida enfocada en salud, agropecuario y nutrición.
- ✦ Crear una compañía ágil, enfocada y flexible, apasionada por la competitividad y por la implementación.
- ✦ Cumplir con una inmejorable Misión, de la cual se sienten muy orgullosos.

3.- LA MISIÓN DE NOVARTIS DE VENEZUELA

En Novartis de Venezuela mejoramos vidas, prolongamos vidas, salvamos vidas. Somos un equipo motivado y de alto desempeño que logra resultados. Brindamos valor agregado a nuestros médicos, clientes y accionistas con productos y servicios innovadores.

Novartis es líder del mundo en la investigación y el desarrollo de productos para proteger y para mejorar la salud. Nuestro nombre, derivado de la expresión latina “novae artes”, significa "nuevas habilidades," refleja nuestro compromiso en la investigación y el desarrollo de nuevos e innovadores productos para nuestra comunidad.

Nuestra misión es dar valor a los pacientes y a los clientes. Deseamos tener un impacto positivo en las vidas de la gente y descubrir, desarrollar y poner con éxito productos innovadores para curar enfermedades y para realzar la calidad de la vida. Además, deseamos proporcionar un retorno del accionista que refleja funcionamiento excepcional. También deseamos construir un lugar de trabajo emocionante donde la gente puede realizar sus ambiciones profesionales y donde se anima la creatividad.

4.- VALORES NOVARTIS DE VENEZUELA

Durante los inicios de Novartis de Venezuela, se realizó toda una campaña de divulgación de los valores emanados de la Casa Matriz. En nuestro último período hemos decidido reforzarlos o enfocarnos en cinco aspectos fundamentales:

- ➔ **CLIENTES:** Teniendo una verdadera orientación al cliente fundamentada en satisfacción de las expectativas de nuestros asociados: Nuestra gente, Pacientes, Proveedores de Servicio de salud, Accionistas y Nuestras Comunidades.

- ➔ **EQUIPO:** Trabajando en equipo de manera abierta y transparente que permita la implementación de nuevas ideas orientadas al cambio permanente.

- ➔ **INNOVACION:** En el aspecto local diferenciándonos en nuestras actividades diarias a través de una continua innovación de nuestros procesos y apoyando la creatividad de nuestro personal.

- ➔ **COMPROMISO:** Logrando un verdadero compromiso de nuestro personal promoviendo el conocimiento de nuestros productos, nuestros objetivos y metas, la importancia de nuestros clientes externos.

- ➔ **FELICIDAD:** Creando un ambiente positivo, realzando la importancia del ser humano, que sienta la satisfacción y la alegría de trabajar para Novartis de Venezuela.

5.- EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN NOVARTIS DE VENEZUELA

Nuestro objetivo, aspiraciones y Capacidades Organizacionales (Core Capabilities) muestran claramente el deseo que tenemos de lograr resultados de clase mundial, con base en metas ambiciosas.

Deseamos alcanzar y mantener una posición de liderazgo en todos nuestros negocios con un desempeño sobresaliente y sostenido sobre la base de innovaciones continuas. Establecemos estándares elevados e igualmente recompensamos los logros obtenidos.

5.1.- Propósito:

- La administración del desempeño le permite a Novartis enfocar su dirección a través del establecimiento de metas claras y prioridades de negocio; así como definir expectativas mutuas entre la Organización y los empleados.
- También impulsa una cultura de mejora continua, apoyando a los individuos a cumplir con sus aspiraciones de desarrollo y fortalecer nuestras capacidades organizacionales.

5.2. Este proceso ayuda a los empleados a identificar:

- Sus responsabilidades
- Lo que se espera que ellos cumplan
- Los comportamientos que deben demostrar
- Como se mide su Desempeño personal / grupal comparado con las expectativas o estándares establecidos.
- Las necesidades / aspiraciones de desarrollo personal futuro.



Figura 4: *Pasos necesarios para convertirse en una Organización de Alto Desempeño*

Fuente: NOVARTIS

Con el fin de que Novartis se convierta en una organización de Alto Desempeño, es importante que se adopte una metodología consistente, clara y reconocida globalmente para la administración.

5.3. Ciclo de la administración de desempeño.

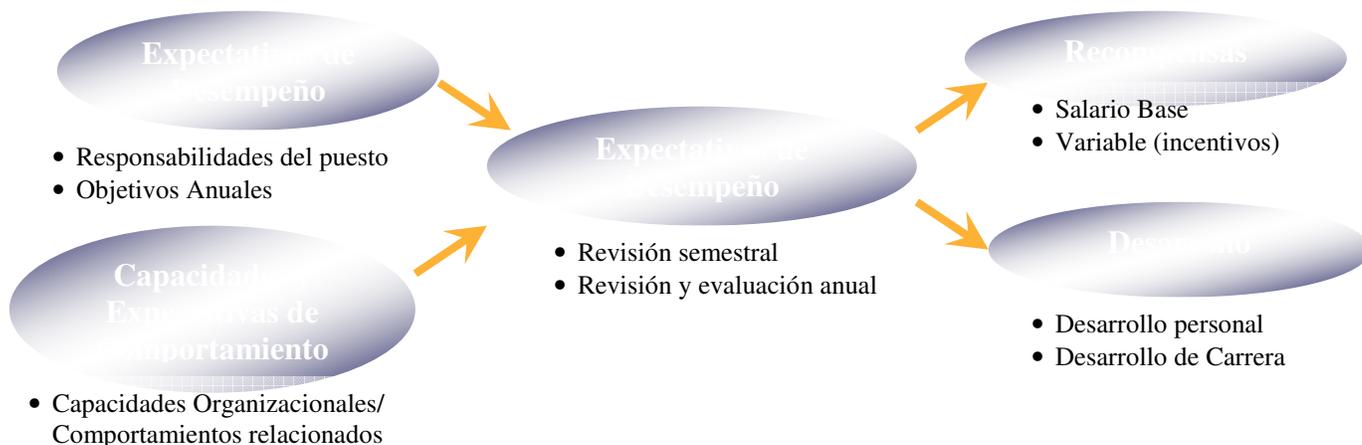


Figura 5: Ciclo de la Administración de Desempeño.

Fuente: NOVARTIS

5.4. Calendario para la administración del desempeño.

El proceso de Administración de Desempeño apoya el logro de los objetivos organizacionales a través de una serie de etapas integradas que se describen a continuación:

ENERO	PLANEACIÓN DEL DESEMPEÑO <ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de los objetivos para el año • Elaboración y discusión del plan de desarrollo y carrera
MAYO-JUNIO	REVISION MID YEAR <ul style="list-style-type: none"> • Revisión Semestral de Desempeño
NOVIEMBRE	EVALUACION ANUAL DE DESEMPENO <ul style="list-style-type: none"> • Proceso de formación de evaluadores • Autoevaluación por parte de los colaboradores • Revisión de autoevaluaciones de colaboradores por parte del jefe inmediato • Revisión de los resultados de la evaluación por el Gerente indirecto • Análisis de la evaluación por parte de Recursos Humanos
TODO EL AÑO	RETROALIMENTACION <ul style="list-style-type: none"> • Retroalimentación continua e implementación de los planes de desarrollo

Figura 6: Calendario para la Administración del Desempeño.

Fuente: NOVARTIS

5.4.1.- Etapa de Planeación del Desempeño (Enero)

A) Establecimiento de los objetivos.-

Al principio del año, los gerentes y los empleados acordarán de manera conjunta los objetivos anuales; especificando como serán logrados, como deberán medirse y asignando una prioridad para cada uno.

Lineamientos para el establecimiento de objetivos:

- Definir 3-5 objetivos personales que estén de acuerdo con las metas del equipo/función/objetivos generales del negocio.
- Asegurar que los objetivos sean claramente medibles (cantidad, calidad, tiempo) y que los estándares de desempeño sean explícitos.
- Los objetivos deberán ser ambiciosos pero alcanzables.
- Los objetivos deben tener una prioridad y un peso relativo de acuerdo con el impacto que tienen en los resultados y en su importancia para el negocio.
- Las Capacidades Organizacionales (Core Capabilities), y comportamientos relacionados con éstas deberán ser discutidas durante la sesión donde se establezcan los objetivos, así mismo se deben fijar las expectativas que se esperan para la entrega de resultados. Puede ser también apropiado establecer un objetivo individual específico sobre el desarrollo y la demostración de las habilidades y comportamientos claves.
- Compartir metas personales con compañeros involucrados en el negocio.

B) Discusiones sobre planes de carrera.-

Esta es una oportunidad para que los empleados puedan discutir, con sus supervisores, sus necesidades e intereses de desarrollo tanto en el corto como en el largo plazo. Es esencial para los empleados que preparen en conjunto con su jefe su Plan de Desarrollo y Carrera, incluyendo sus fortalezas, áreas de oportunidad, aspiraciones de carrera, áreas de interés funcional y su movilidad personal.

El resultado es un *Plan de Desarrollo* que incluye acciones específicas que ayudarán a desarrollar las necesidades personales de desarrollo y las habilidades que se necesitan para cumplir con los requisitos que pide el negocio, en función con las aspiraciones de carrera de los empleados.

Los Planes de Desarrollo pueden incluir tanto cursos presénciales como acciones ligadas al trabajo cotidiano, ambos enfocados a fortalecer las áreas de oportunidad detectadas en conjunto con el supervisor.

5.4.2.- Revisión Mid Year

A) Revisión del desempeño

- Se recomienda que se lleve a cabo una revisión de forma regular y frecuente del desempeño a través del año.
- Se requiere por lo menos una revisión semestral del desempeño.
- Se debe llevar a cabo un dialogo entre el asociado y su jefe inmediato, el cual ayudará a identificar las oportunidades de desarrollo, asesorar y dar coaching; utiliza el dialogo de retroalimentación y el dialogo de coaching.

5.4.3.- Evaluación anual del desempeño

A) Revisión final y evaluación.- (Ver Anexo A)

La revisión final es una junta formal que proporcionará tanto al gerente como al empleado una oportunidad para resumir los logros conseguidos durante el año.

- Con anterioridad a la sesión de Revisión de Desempeño el Gerente revisa la autoevaluación hecha por el empleado, así como los comentarios si es que los hubiera.
- El gerente y el empleado evalúan y comparan el desempeño obtenido contra objetivos, valores y comportamientos. El resultado de esta reunión no debería constituir ninguna sorpresa para ninguna de las partes, ya que el gerente debió de llevar a cabo revisiones / retroalimentaciones regulares durante el año.
- El gerente documentará el resultado de la discusión sobre la Revisión del Desempeño y asigna una Calificación de Desempeño. Esta calificación debe ser aprobada por el gerente del gerente antes de que sea comunicada al empleado.
- El gerente y el asociado deben documentar las oportunidades para mejorar el desempeño y el desarrollo, así como las fortalezas del empleado.

Evaluar el Desempeño de una manera imparcial es una tarea sumamente difícil. Adicionalmente a la evaluación del desempeño contra las metas y medidas establecidas en los objetivos, también debe considerarse el medio ambiente y cualquier circunstancia que haya cambiado significativamente.

5.4.4.- Retroalimentación

A) Retroalimentación continua.-

Una retroalimentación continua y regular que se lleva a cabo mediante un dialogo que involucra al gerente y al respectivo empleado es una parte esencial de la administración del desempeño dentro de nuestra organización.

Retroalimentación significa:

- Informar a las personas como lo están haciendo
- Mantenerlos enfocados en las metas.
- Mejorar la exactitud y la velocidad de la ejecución.
- Fortalecer el desempeño tanto personal como de grupo.
- Motivar a los empleados a sentirse / hacerlo mejor.
- Desarrollar una cultura de apertura.

6.- RESPONSABLES DEL DESEMPEÑO Y DESARROLLO

6.1.- Responsabilidades de un Gerente.

- Asegurarse de que las metas individuales y los objetivos esten alineados con las metas del negocio
- Establecer objetivos, incluyendo mediciones claras y acordando con el empleado las expectativas de desempeño mutuo.
- Alentar y apoyar en todo momento el desempeño y lograr un compromiso de todos los empleados.

- Los gerentes son los principales responsables por el desempeño y el desarrollo de todos aquellos que les reportan directamente.

6.2.- Responsabilidades del asociado

- Proporcionar información y acordar sobre los objetivos anuales.
- Revisar continuamente su desempeño personal comparado con los objetivos establecidos.
- Demostrar su comportamiento cuando entrega los resultados de su desempeño
- Preparar su revisión de desempeño.
- Administrar e implementar sus planes de desarrollo.
- Demostrar un deseo de enfrentar metas demandantes y mantener su flexibilidad dentro de un ambiente que cambia constantemente.

6.3.- Responsabilidades de RRHH

- Apoyar al gerente y al empleado con los planes de desarrollo apropiados para fortalecer el desempeño en su puesto y así prepararlo para asignaciones futuras.
- Planificar las revisiones y evaluaciones de desempeño que se realizan en el año.
- Comprobar la imparcialidad y consistencia en las evaluaciones de desempeño así como el manejo de las compensaciones.

7.- GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN NOVARTIS DE VENEZUELA

Cuando pensamos en las cosas que hacen que una empresa sea líder, encontramos que *quiénes* lo hacen posible y el *cómo* lo realizan, es la llave para que ese éxito sea sostenible. Es sólo desde este punto de vista que las compañías pueden definir su Propósito, Capacidades Centrales y Competencias necesarias para incrementar su ventaja competitiva. Hoy en día, las empresas están concientes de esto y, es por ello que, se considera clave el desarrollo de las habilidades requeridas, a través del coaching permanente y de la planificación de las acciones de capacitación necesarias.

Para la empresa objeto de estudio, la Gestión por Competencias es una Estrategia de Creación de Valor centrada en el capital humano que, desde la perspectiva del área de Recursos Humanos, se trata del desarrollo de las capacidades de su gente de una forma articulada, sistemática que se traduzca en resultados para el negocio, con la mayor velocidad posible.

Nos referimos a la *Gestión por Competencias*, como un eje central y columna vertebral que integra las acciones de la comunicación, motivación y desarrollo de personas. Por otra parte, cada Persona es protagonista de su propio desarrollo. Es por esta razón que, en esta empresa, la Gestión por Competencias se puede ver como un recurso útil para identificar oportunidades de desarrollo, y las acciones de capacitación y auto-aprendizaje necesarias para estimular el talento dentro de la Organización.

7.1.- Competencias para Novartis de Venezuela

Para trabajar en un sistema de Gestión por Competencias (aplicación del modelo de competencias como una herramienta de gestión) es necesario tener en cuenta la Visión de la empresa (hacia donde vamos); los Objetivos y la Misión (qué hacemos); y a partir de allí definir *cómo lo hacemos* (Modelo de Competencias: especificación de cada competencia clave y funcional, sus definiciones y comportamientos).

De esta manera, las competencias se pueden definir como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que debe tener una persona para desempeñarse exitosamente en un puesto determinado de una empresa determinada y en un contexto determinado.

Son comportamientos que deben estar presentes en una persona, necesarios para alcanzar el éxito en su tarea y de esta manera, contribuir al éxito de la organización. Conocerlas y ajustarse a las mismas es esencial para lograr el desempeño exitoso requerido por la empresa. Siendo necesario alcanzar el mejor nivel posible en todas las competencias requeridas para cada puesto en particular, sin descuidar o subestimar ninguna.

7.2.- ¿Qué tipo de competencias tiene Novartis de Venezuela?

Existen dos tipos de Competencias:

Tabla 1: *Tipos de Competencias utilizadas en Novartis.*

Claves o Genéricas	Funcionales o Específicas
<p>Son incumbentes a todas las personas de la empresa y deben estar presentes en cada uno de sus empleados, cualquiera que sea su puesto o nivel jerárquico.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Colaboración • Comunicación • Liderazgo • Innovación • Orientación al Cambio • Foco externo • Orientación a Resultados 	<p>Caracterizan a algunas áreas de la empresa (Mercadeo y Ventas).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos técnicos • Conocimiento del Territorio • Proceso de Ventas

7.3.- ¿Cómo fueron definidas estas competencias?

Para poder definir las 7 competencias claves (para cualquier puesto dentro de la organización) y las 3 competencias funcionales (Mercadeo y Ventas) se llevaron a cabo los siguientes procesos:

- ✓ 1.- Evaluación 360° a los Directores de todas las áreas de la organización
- ✓ 2.- Se definieron 23 de 67 competencias para la empresa.
- ✓ 3.- Se definieron las competencias funcionales, técnicas y comportamientos asociados para puestos claves de Mercadeo y Ventas.

**PERFIL DE COMPETENCIAS
PARA EL PUESTO DE VISITADOR MÉDICO**

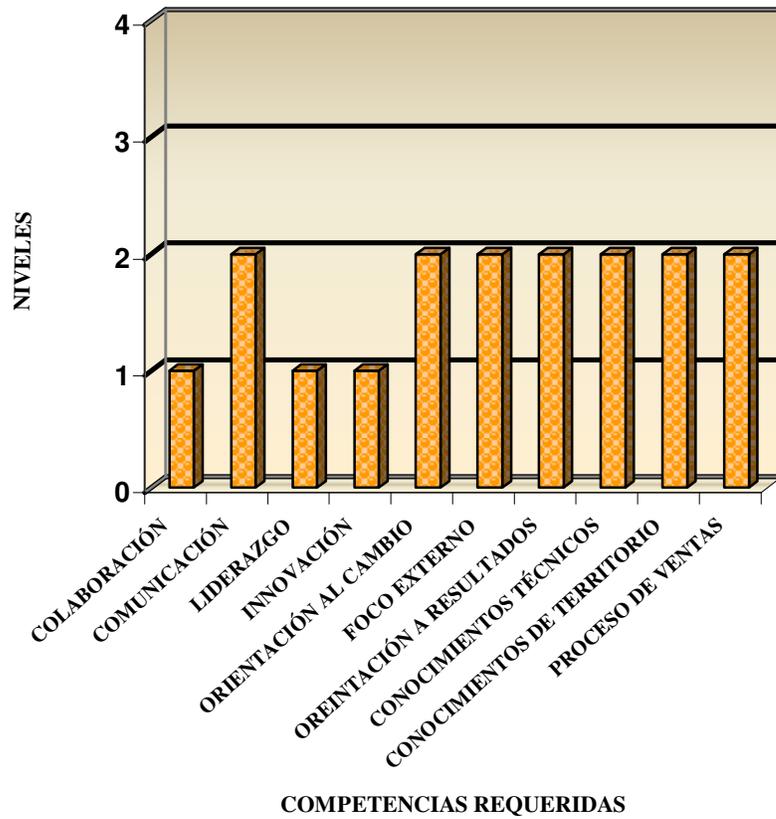


Figura 7: Perfil de Competencias para el puesto de Visitador Médico

Fuente: Novartis

7.4.- ¿Cómo son medidas éstas competencias?

Etapas del proceso de medición de competencias

- Conocimiento de las Competencias (asociados y supervisores)
- Auto evaluación
- Evaluación por parte del jefe o superior
- Feedback sobre la relación entre el perfil actual de la persona y el perfil ideal requerido por el puesto.
- Revisión y análisis por el jefe del supervisor
- Análisis de la información en Recursos Humanos

La empresa cuenta con un instrumento de medición especialmente diseñado para llevar a cabo estos procesos de evaluación de Competencias de los empleados (Ver anexo B).

7.5.- ¿Cómo determinar el grado de las competencias?

- **A)** Para facilitar su comprensión, cada competencia tiene “descriptores”. Un “descriptor” es un comportamiento observable. El conjunto de “descriptores” determina el comportamiento esperado de una persona para que cumpla con esa competencia.
- ¿Cómo está diseñado el descriptivo de cada nivel?
- Los niveles son acumulativos, es decir, para alcanzar un nivel, todos los comportamientos del nivel anterior deben haber sido logrados.
- Para alcanzar un nivel, el empleado debe cumplir más del 50% de los comportamientos descritos para ese nivel
- Si fuesen observados algunos comportamientos del nivel siguiente al que se está encuadrando al empleado, no implica cambio de nivel.

- El comportamiento debe ser observable en varias oportunidades para ser válido.
- **B)** Cada competencia está definida en 4 niveles (Básico, Intermedio, Avanzado y Experto) que representan la evolución, grado de maestría, que debe tener una persona para lograrla. Al leer estos niveles, debe hacerse de modo incluyente, esto significa que un nivel tiene los comportamientos propios más los comportamientos de el/los niveles que le preceden.

7.6.- Criterios de evaluación del resultado final de competencias

Para comenzar el proceso de evaluación, todos los involucrados en el proceso de medición deben conocer la definición de todas y cada una de las competencias que van a ser medidas en el empleado, así como el instrumento de medición de Competencias (Competency Assessment) a ser utilizado para tal fin. Una vez que el empleado ha tenido la oportunidad de autoevaluarse, el supervisor inmediato evalúa por su parte las diez competencias y asigna un valor a cada una (1: Cumplió parcialmente las expectativas, 2: Cumple con las expectativas, 3: Excede expectativas). El Jefe inmediato del supervisor revisa la evaluación y aprueba o desaprueba asignando un valor general para la medición (entre 1, 2 o 3). Es ahora cuando la evaluación pasa al Departamento de Recursos Humanos donde se aplican los criterios de evaluación del resultado final de la evaluación.

Tabla 2: *Criterios de Evaluación para el resultado final de Competencias.*

COMPETENCIAS	CRITERIO	PUNTAJE FINAL
<ul style="list-style-type: none"> • Colaboración • Comunicación • Liderazgo • Innovación • Orientación al Cambio • Foco externo • Orientación a Resultados 	De 1 a 5 Competencias	1
	De 6 a 8 Competencias	2
	Más de 8 Competencias	3

Es aquí cuando el proceso de evaluación termina, y se obtiene como resultado de la evaluación de Competencias un valor entre 1 y 3 que define las competencias requeridas por el cargo presentes en el individuo. Este resultado es indicador de un desempeño exitoso o sobresaliente del empleado en el cumplimiento de las tareas requeridas por el cargo en cuestión. (Ver Anexo C)

CAPÍTULO II

MARCO METODOLÓGICO

La intención de definir, medir e interpretar las variables que permitan conceptualizar y analizar el problema de investigación, debe seguir una estrategia metódica, es decir, debe seguir un orden coherente en la consecución de pasos, que formen el camino a seguir para el desarrollo del estudio necesario para dar respuesta a la interrogante originante de esta investigación.

Se hace necesario entonces una metodología de investigación que permita establecer:

1.-Tipo de Estudio y Diseño de la Investigación: el tipo de estudio determina el alcance de la investigación, es decir, responde ¿hasta donde pretende llegar nuestro estudio?. Por otra parte, el Diseño de la Investigación define las estrategias o planes a seguir para responder a la pregunta de investigación

2.- Población y Muestra: sujetos u objetos de estudio que serán medidos en la investigación (unidad de análisis).

3.- Esquema Operacional: descomposición de las variables, tanto las de medición como las susceptibles a ellas.

4.- Recolección de datos: recolección de datos pertinentes a las variables involucradas en la investigación (elaboración y aplicación del instrumento de medición).

5.- Validación y Confiabilidad: determinar la consistencia de las puntuaciones y la utilidad científica del instrumento.

6.-Técnicas de análisis de Datos: decidir que pruebas estadísticas son apropiadas para analizar los datos, dependiendo de los niveles de medición de las variables

En este orden de ideas, se señalan los distintos aspectos contenidos en este marco metodológico:

1.- Tipo de estudio y diseño de la investigación

Una vez planteado el problema de investigación, y habiendo definido los objetivos que nos permitirán responder a la pregunta originante, es necesario realizar una *investigación de campo*, ya que para la Universidad Pedagógica Libertador (1990) “la investigación de campo, es el análisis sistemático de un problema con el propósito de describirlo, explicar sus causas y efectos, entender su naturaleza y factores constituyentes o predecir su ocurrencia. Los datos de interés son recogidos en forma directa por el propio estudiante; en este sentido, se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios” (p. 06).

En esta investigación el tipo de estudio será de tipo *exploratorio*. “Los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado”. (Sampieri, 1992 p. 58). “Los estudios exploratorios sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real, investigar problemas del comportamiento humano que consideren cruciales los profesionales de determinada área, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones posteriores o sugerir afirmaciones (postuladas) verificables”. (Dankhe, 1986).

Se considera esta investigación exploratoria porque constituye un campo de estudio poco conocido; ya que aunque existen innumerables estudios y bibliografías sobre el desempeño laboral, son escasas las evidencias de estudios anteriores que aborden el desempeño tanto desde la perspectiva de las competencias técnicas, como desde la perspectiva de las competencias personales.

Aunque el estudio es esencialmente exploratorio, contendrá también elementos *correlacionales*; ya que también en esta investigación se pretende medir la correlación que existe entre las teorías anteriormente citadas y la variable desempeño. “Los estudios correlacionales evalúan el grado de relación entre dos variables, pudiéndose incluir varios pares de evaluaciones de esta naturaleza en una única investigación, de hecho, comúnmente se incluye más de una correlación” (Sampieri, 1992 p. 64).

Considerando lo antes dicho y tomando en cuenta los objetivos de la presente investigación, el *diseño de la investigación es no experimental*, pues se observan los hechos estudiados sin manipular intencionalmente las variables.

2.- Población de estudio y Muestra

Después de haber definido el tipo de investigación y el diseño, se procedió a determinar que sujetos constituyen la población que corresponde con nuestro estudio.

“La población es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación” (Tamayo, 1990 p. 92).

La población constituye la totalidad de los sujetos de la investigación. “Tomando en cuenta las dimensiones de la población, se dice, que la población puede tener un valor limitado; como el número de empleados de una empresa; en este caso se dice que la población es finita” (Castro Márquez 2001 p. 63).

En el caso de esta investigación, la población de estudio serán todos los empleados que conforman el departamento de ventas de un laboratorio de la industria farmacéutica, ubicado en Caracas.

En este sentido, los criterios de selección de dicha población son los siguientes:

1. El departamento de ventas es considerado parte vital del proceso de la organización estudiada.
2. Todos los cargos de este departamento son considerados claves, por ser las ventas el ingreso principal de la organización.
3. El departamento de ventas tiene el mayor porcentaje de representatividad dentro de la empresa, es decir, de todos los departamentos de la organización, éste es el que cuenta con el mayor número de empleados fijos.
4. Y por último por ser el departamento que presenta mayor diferenciación en el puntaje de las evaluaciones de desempeño.

2.1.-Tamaño de la Muestra

Considerando que se deben realizar estudios a la escala que será construida, se hace necesario para esta investigación contar con dos muestras: una muestra piloto, que se utilizará para analizar el comportamiento de la escala en el contexto de estudio, y una muestra definitiva a la cual se le aplicará dicha escala validada, cuyos resultados darán respuesta a los objetivos de investigación.

Para la muestra piloto, por ser utilizada únicamente para validar el instrumento construido, se consideró como criterio único que los encuestados sean visitadores médicos. La muestra piloto estará formada por 20 visitadores médicos de ambos sexos, que laboran en Novartis como personal contratado (ETT), aunque bajo las mismas condiciones de los visitadores médicos en situación de empleados fijos, quienes son éstos últimos los que finalmente conforman la población.

En el caso particular de esta investigación, cada sujeto de la población será medido o registrado realmente. Éste estudio tiene la ventaja de dar una representación total de la población y es posible solamente en casos de investigaciones como éstas, donde la

población no es demasiado grande y todos los sujetos están disponibles para el estudio. En otras palabras, diremos que se realizará un estudio exhaustivo dado que la investigación se ha hecho sobre todos y cada uno de los elementos que constituyen la población.

En conclusión se consideró a toda la población como la muestra, la cual quedó constituida por 53 visitadores médicos de ambos sexos, sin distinción de edad ni antigüedad en la empresa, bajo la condición de empleados fijos de Novartis, con registro de evaluación de desempeño del año 2003

3.-Esquema Operacional.

Esta investigación requiere de la elaboración de un instrumento, que permita la medición de la variable Talento. Para la construcción de dicho instrumento es necesario cumplir con una serie de requisitos, cuyo cumplimiento asegura la válida medición de la variable de estudio. Es por esto que en primer lugar, se debe realizar un esquema operacional, en donde esté claramente reflejada la definición conceptual de la variable, la definición real (dimensional), la definición operacional (indicadores) y finalmente los ítems para cada dimensión.

Luego en un segundo plano, se mostrará la operacionalización de la otra variable independiente del estudio, que son las Competencias. Aunque de esta variable no se construirá un instrumento de medición, igualmente parece pertinente descomponerla en sub-niveles operacionales, con el fin de poderle dar igual tratamiento que el que se le dio a la variable Talentos. Es importante destacar además, que no se construirá un instrumento de medición debido a que las competencias ya han sido medidas por el laboratorio farmacéutico, por lo que parece redundante la elaboración de un nuevo instrumento que mida lo que ya está medido. Sin embargo, es importante acotar que la operacionalización de esta variable se hizo en función de la definición conceptual, real y operacional con que la misma empresa Novartis cuenta y que fue facilitada para el estudio.

OPERACIONALIZACION TALENTOS

DEFINICIÓN NOMINAL (Conceptual)	DEFINICIÓN REAL (Dimensional)	DEFINICIÓN OPERACIONAL (Indicadores)	ÍTEMS
Patrón recurrente de pensamiento, sentimiento o comportamiento que se repite de forma natural y se puede aplicar productivamente. (Buckingham y Clifton, 2001)	ANALÍTICO "Orientado al análisis y a la explicación coherente de todas las cosas, así como también está presente la necesidad de sustentar con hechos factibles y comprobables todo lo que dice, sólo así puede creer y aceptar las cosas de su entorno".	Necesita respaldar con hechos y de forma lógica todo lo que afirma. Se consideran objetivos e imparciales. Consideran que sólo los datos le dan información objetiva. Sienten la necesidad de encontrar la raíz del problema.	1, 32, 61, 87
	ARMONÍA "Busca el consenso para lograr un ambiente armonioso y sin conflicto entre quienes le rodean. Enfoca su interacción en términos opuestos al enfrentamiento".	Cuando los demás discuten o tienen opiniones diferentes, siempre busca lograr un común acuerdo. Está en contra de la confrontación y el enfrentamiento. Puede modificar sus propios objetivos siempre y cuando no choque con los valores intrínsecos.	2, 33, 58, 115
	AUTOCONFIANZA "Estima y presunción que tiene el individuo de sí mismo, acerca de sus cualidades, potencial, acciones, modos, etc."	Comprende la seguridad en sí mismo, por eso jamás dudan de lo que piensan, ni de las capacidades que poseen. No consultan cuando tienen que resolver problemas, ya que son muy firmes y convincentes a la hora de tomar decisiones	3, 34, 63, 116
	CARISMA "Fascinación, gran prestigio del que gozan las personas que les permite influir en las acciones y decisiones de los demás".	Desafío constante por conocer gente nueva. Le es muy fácil acercarse a los desconocidos. Entabla conversaciones y establece relaciones. Tiene gran facilidad de hacer amigos nuevos. Les da mucha satisfacción romper el hielo.	4, 35, 64, 88, 117

DEFINICIÓN NOMINAL (Conceptual)	DEFINICIÓN REAL (Dimensional)	DEFINICIÓN OPERACIONAL (Indicadores)	ÍTEMS
<p>Patrón recurrente de pensamiento, sentimiento o comportamiento que se repite de forma natural y se puede aplicar productivamente. (Buckingham y Clifton, 2001)</p>	<p>COMPETITIVO "Enfocado a competir con otros y a rivalizar, oponerse para satisfacer la necesidad que tiene de sentirse ganador".</p>	<p>Lo importante es ganar. La idea de competir con otros le estimula. Compiten porque buscan ser ganadores. El fundamento de este talento es la comparación. Tienen la necesidad de ser los número uno.</p>	<p>5, 36, 66, 89, 118</p>
	<p>COMUNICACIÓN "Habilidad para transmitir una cosa o hacer participar de ella a otros mediante una conversación efectiva y eficaz con correspondencia de los otros involucrados en el proceso comunicativo".</p>	<p>Son anfitriones por naturaleza. Buscan involucrar a otros convirtiendo historias en sucesos exitantes. Logra captar la atención de otros por la forma de contar sus relatos. Cuando hablan siempre utilizan ejemplos personales para que todo el mundo los comprenda, capten la idea o información que les quiere hacer llegar</p>	<p>6, 37, 65, 90</p>
	<p>CONEXIÓN "Enfoque hacia el enlace, concatenación de una cosa con otras. Considera que las relaciones se basan en una mancomunidad de ideas o de intereses y que la vida es el resultado de las acciones que son tomadas bajo la responsabilidad del libre albedrío".</p>	<p>Todas las cosas ocurren por una razón. Creen en el libre albedrío y la responsabilidad de las acciones emprendidas. Consideran que sus acciones repercuten en otros. Son vistos como personas consideradas y afectivas. Tienden puentes de unión entre las personas.</p>	<p>7, 38, 67, 119</p>
	<p>CONTEXTO "Talento caracterizado por la búsqueda del pasado para, a través de su entendimiento, comprender el presente y predecir el futuro."</p>	<p>Crean que en la historia del pasado esta el origen de todo. Les cuesta un poco de tiempo adaptarse a a gente y/o situaciones nuevas. Afirman que en el futuro afrontaremos las consecuencias de nuestras acciones pasadas, Se relacionan con otros a través de su pasado.</p>	<p>8, 39, 68, 120</p>

DEFINICIÓN NOMINAL (Conceptual)	DEFINICIÓN REAL (Dimensional)	DEFINICIÓN OPERACIONAL (Indicadores)	ÍTEMS
<p>Patrón recurrente de pensamiento, sentimiento o comportamiento que se repite de forma natural y se puede aplicar productivamente. (Buckingham y Clifton, 2001)</p>	<p>CREENCIA "Firme asentimiento y conformidad con los valores intrínsecos bases para todas sus acciones y relaciones. Presta completo crédito a la ética y la moral tanto en sí mismo como en los demás".</p>	<p>Se preocupan por mantener sus valores cívicos y morales. Buscan acercarse a personas que compartan sus principios. Prefieren trabajos que vayan acorde a sus valores, ya que el dinero y el prestigio no son suficientes. Les atraen más las personas con valores inalterables que las personas con alto nivel intelectual.</p>	<p>9, 40, 91, 121</p>
	<p>DESARROLLADOR "Habilidad para descubrir fortalezas en otros y facilidad para procurar perfeccionarlas al máximo"</p>	<p>Les es fácil ver el potencial en las personas. Siempre están alerta para detectar pequeñas muestras de crecimiento en otros. Ayuda a otros a que alcancen el éxito. Piensan que las personas estan en constante crecimiento, Pueden ser orientadores de otras personas.</p>	<p>10, 41, 69, 92, 122</p>
	<p>DISCIPLINA "Enfocados al orden, a la rutina, a la planificación, a la precisión, a lo meticuloso, con una necesidad presente de estructuración y control".</p>	<p>Necesitan que su mundo sea predecible, ordenado y planeado. La rutina les caracteriza. Son precisos y meticulosos. Establecen metas alcanzables y a corto plazo.</p>	<p>11, 42, 70, 93</p>
	<p>EMPATÍA "Capacidad del individuo para llegar a la compenetración emotiva con otros seres o modos de vida, de situarse en el lugar del otro, de comprender su estado de ánimo, de compartir sus emociones, por analogía con los propios procesos anímicos, por conocimiento de su estado emocional o por haber compartido las mismas situaciones o experiencias".</p>	<p>Escuchan a los demás y los hace sentir comprendidos. Les es fácil ponerse en el lugar de otros. Cuando a los demás se les dificulta encontrar las palabras adecuadas, ellos siempre tienen la idónea y la expresan en el tono correcto, Tienen una poderosa capacidad instintiva de comprensión.</p>	<p>43, 71, 94, 123</p>

DEFINICIÓN NOMINAL (Conceptual)	DEFINICIÓN REAL (Dimensional)	DEFINICIÓN OPERACIONAL (Indicadores)	ÍTEMS
<p>Patrón recurrente de pensamiento, sentimiento o comportamiento que se repite de forma natural y se puede aplicar productivamente. (Buckingham y Clifton, 2001)</p>	<p>EMPREDEDOR "Persona activa, animosa, que emprende con resolución acciones difíciles, toma iniciativas y las lleva a cabo".</p>	<p>Necesitan lograr algo constantemente, Tienen energía y vigor para trabajar largas horas, Asumen retos y tareas nuevas constantemente, Definen el ritmo y productividad de su equipo, Tienen la necesidad de empezar y lograr algo nuevo cada día.</p>	<p>12, 44, 72, 124</p>
	<p>ENFOQUE "Capacidad de fijar prioridades, establecer metas y objetivos claros con límite de tiempo y con estándares de calidad".</p>	<p>Necesitan tener claras todas las acciones que emprenden, por eso procuran tener un destino claro. Se plantean objetivos claros y medibles, Sopesan prioridades. Se preguntan constantemente hacia donde se dirigen.</p>	<p>13, 73, 95, 125</p>
	<p>EQUIDAD "Creen en el término de Igualdad. Tiende a haber una propensión a dejarse guiar por el sentimiento del deber o de la conciencia, rechazando todo tipo de discriminación".</p>	<p>Se oponen al abuso de privilegios. Están en contra de todo tipo de individualismo. Se preocupan por la defensa de los desvalidos. Creen que cada quien debe recibir el crédito que merece por las acciones emprendidas.</p>	<p>14, 45, 96, 126</p>
	<p>ESTRATÉGICO "Habilidad para coordinar las acciones y de obrar para alcanzar un objetivo".</p>	<p>Contemplan todas las alternativas posibles, incluso aquellas que no eligen. Solo actúan si han analizado todas las posibles alternativas. Pueden anticipar las consecuencias. Piensan en donde podrán estar en el futuro para tomar las decisiones de hoy.</p>	<p>15, 74, 97, 127</p>
	<p>ESTUDIOSO "Capacidad para estar en una continua búsqueda de conocimientos y aprendizajes".</p>	<p>Les entusiasma aprender sin importar el tema. Les apasiona poner en práctica lo aprendido. Pueden dedicar innumerables horas al estudio. Dedican los momentos libres a adquirir nuevo conocimiento.</p>	<p>16, 46, 98, 128</p>

DEFINICIÓN NOMINAL (Conceptual)	DEFINICIÓN REAL (Dimensional)	DEFINICIÓN OPERACIONAL (Indicadores)	ÍTEMS
<p>Patrón recurrente de pensamiento, sentimiento o comportamiento que se repite de forma natural y se puede aplicar productivamente. (Buckingham y Clifton, 2001)</p>	<p>EXCELENCIA "Habilidad de buscar las cosas de superior calidad o bondad, o eminente grado de perfección".</p>	<p>Buscan lo excepcional, ya que lo bueno no es suficiente. Buscan personas con excelentes cualidades para relacionarse. Son personas con cualidades para identificar a los mejores de un grupo. Son perfeccionistas, en cuanto a los hechos, las cosas y hasta con las personas.</p>	<p>17, 47, 99, 129</p>
	<p>FLEXIBILIDAD "Disposición del ánimo a ceder con facilidad a una opinión o situación de cambio o presión".</p>	<p>Viven el momento sin pensar en el futuro. Consideran que el futuro solo se descubre día a día. Responden bien a las demandas de cambio del momento. Aceptan las desviaciones imprevistas.</p>	<p>18, 48, 75, 100</p>
	<p>FUTURISTA "Tendencia a tomar acciones y decisiones en base al futuro. El futuro parece que puede ser indicador de las acciones emprendidas en el presente. Este talento hace que el futuro pueda ser visto por muy lejano que esté".</p>	<p>Les apasiona imaginarse como serán en un futuro, ya que aseguran que pueden verlo de forma clara. Soñar sobre su futuro les da la energía para emprender acciones hoy. Pueden ser vistos como predictores del futuro de otros. Les apasiona la idea de imaginar su vida en unos años.</p>	<p>19, 49, 101, 130</p>
	<p>IDEAR "Habilidad para imaginar, pensar, crear, formar en la mente la idea de una cosa que no existe".</p>	<p>Estan constantemente creando proyectos nuevos. Con su creatividad pueden hacer sencillo algo que parecia ser complejo. Son considerados como personas creativas e ingeniosas. Son capaces de ver el mundo desde diferentes ángulos.</p>	<p>20, 76, 102, 131</p>
	<p>INCLUSIÓN "Preocupación por el bienestar y la participación de todos los integrantes del grupo, sin ningún tipo de discriminación".</p>	<p>Se preocupan por incluir a todos lo integrantes en el equipo. Se oponen al aislamiento. Aceptan a todas las personas sin importar sus características. Para las personas con este talento todos son importantes y únicos.</p>	<p>21, 77, 103, 132</p>

DEFINICIÓN NOMINAL (Conceptual)	DEFINICIÓN REAL (Dimensional)	DEFINICIÓN OPERACIONAL (Indicadores)	ÍTEMS
<p>Patrón recurrente de pensamiento, sentimiento o comportamiento que se repite de forma natural y se puede aplicar productivamente. (Buckingham y Clifton, 2001)</p>	<p>INDIVIDUALIZAR "Habilidad para especificar una cosa o persona y distinguirla de otras por cualidades peculiares".</p>	<p>Creen poder conseguir lo que es único en cada persona. Tiene la visión para armar equipos con personas muy diferentes. Estan en contra de la generalizacion y agrupamiento de las personas. Saben lo que le conviene y gusta a cada persona que conocen.</p>	<p>22, 50, 104, 133</p>
	<p>INICIADOR "Capacidad para promover o empezar una cosa nueva".</p>	<p>Pueden parecer personas impacientes por empezar tareas nuevas. Estan siempre impacientes por emprender acciones. Saben que la discusión y el debate son de gran utilidad, pero para ellos quedarse ahí no vale la pena, ya que lo importante es actuar. Creen que son juzgados por las cosas que hacen sin importar lo que piensen.</p>	<p>23, 51, 78, 105</p>
	<p>INQUISITIVO "Enfoque a inquirir y averiguar. Se define como el talento referido a la indagación de la complejidad y variedad del mundo".</p>	<p>Son personas coleccionistas. Completar sus colecciones parece ser importante para estas personas. No tienden a desechar nada, por el contrario estan siempre acumulando y guardando cosas. Buscan ampliar la información que tienen respecto a las cosas que saben.</p>	<p>24, 52, 79, 106</p>
	<p>INTELECTUAL "Enfocados al entendimiento, al pensamiento, a la constante actividad mental, al aislamiento y a la introspección".</p>	<p>Disfrutan de la actividad y el ejercicio mental, es por ello que la actividad mental es una constante en sus vidas, Consideran que ellos mismos son su mejor compañía. Disfrutan estar solos para así poder dedicarle tiempo a la meditación y a la reflexión.</p>	<p>53, 80, 107, 134</p>
	<p>MANDO "Habilidad para lograr conjugar todos los actores intervinientes en el logro de sus metas. Habilidad para impulsar a otros a tomar riesgos, para tomar una postura firme y dirigir a los demás".</p>	<p>Pueden intimidar a otros en algunos casos. No descansan hasta tener a la gente comprometida con una meta. Consideran que el enfrentamiento es el primer paso para llegar a un acuerdo. Son personas honestas y directas, por eso siempre dicen lo que piensan.</p>	<p>25, 54, 108, 135</p>

DEFINICIÓN NOMINAL (Conceptual)	DEFINICIÓN REAL (Dimensional)	DEFINICIÓN OPERACIONAL (Indicadores)	ÍTEMS
<p>Patrón recurrente de pensamiento, sentimiento o comportamiento que se repite de forma natural y se puede aplicar productivamente. (Buckingham y Clifton, 2001)</p>	<p>ORGANIZADOR "Especial aptitud para ordenar y calcular la mejor manera de lograr la solución a situaciones complejas".</p>	<p>Sabe como organizar numerosos factores que se encuentran en una situación compleja. Buscan la configuración perfecta en todo lo que hacen. Buscan retos complicados, Son capaces de hacer las cosas rápido y con buena calidad.</p>	<p>26, 55, 109, 136</p>
	<p>POSITIVO "Caracterizado por un estado de ánimo emocionado, optimista, entusiasta, enérgico, entretenido sin importar los obstáculos que encuentre".</p>	<p>Pueden parecer personas despreocupadas o demasiado optimistas. Nunca pierden el sentido del humor. Buscan hacer de lo cotidiano algo excitante. Buscan el lado bueno de la situación.</p>	<p>56, 81, 110, 137</p>
	<p>PRUDENTE "Virtud que hace prever y evitar las faltas, riesgos y peligros usando siempre el buen juicio".</p>	<p>Consideran al mundo como un lugar impredecible e inseguro. Estan siempre alerta de los riesgos que existen. Tienen una actitud de reserva ante la vida. Son muy selectivos para relacionarse con otros.</p>	<p>27, 57, 82, 111</p>
	<p>RELACIÓN "Capacidad de entablar correspondencia, trato entre personas por razones de amistad o de interés personal o afectivo".</p>	<p>Necesitan confiar en otros. Corre el riesgo que implica la cercanía de una relación, por eso son capaces de arriesgarse por el afecto que tienen hacia otros. Cuando establecen el contacto inicial con una persona, tratan deliberadamente de profundizar en esa relación, ya que les gusta darse a conocer, así como también conocer bien a los demás.</p>	<p>28, 83, 62, 138</p>
	<p>RESPONSABILIDAD "Enfoque hacia dar respuesta a la obligación moral que resulta de una acción tomada, de algo dicho o de un posible error en una cosa o asunto determinado".</p>	<p>Se sienten obligados a cumplir con todo lo que dicen, sin excusas de ningún tipo. Pueden responder a tareas de gran responsabilidad. Asumen un gran compromiso sobre todo lo que dicen y hacen. Aseguran que una promesa debe ser cumplida sin importar las circunstancias.</p>	<p>29, 84, 112, 139</p>

DEFINICIÓN NOMINAL (Conceptual)	DEFINICIÓN REAL (Dimensional)	DEFINICIÓN OPERACIONAL (Indicadores)	ÍTEMS
<p>Patrón recurrente de pensamiento, sentimiento o comportamiento que se repite de forma natural y se puede aplicar productivamente. (Buckingham y Clifton, 2001)</p>	<p>RESTAURADOR "Enfoque hacia la restauración, el arreglo, mejora, a la solución, a la rehabilitación de cosas, personas o situaciones".</p>	<p>Les entusiasma identificar el problema y encontrar su solución. Buscan resolver la complejidad y tratar con lo desconocido. Les gusta erradicar factores adversos para restaurar las cosas y llevarlas de nuevo al triunfo. Disfrutan arreglando, componiendo, rehabilitando o dándole vida a algo. Se estimulan por situaciones de contratiempo.</p>	<p>30, 59, 85, 113, 140</p>
	<p>SIGNIFICACIÓN "Enfoque a la búsqueda de la representación, valor, importancia, reconocimiento de sus cualidades singulares".</p>	<p>Necesitan ser admirados. Desean tener libertad en el lugar donde se desempeñen. Buscan ser reconocidos, por su éxito y credibilidad. Necesitan constantemente sobresalir y, particularmente ser conocidos por sus cualidades singulares.</p>	<p>31, 60, 86, 114</p>

OPERACIONALIZACION COMPETENCIAS

DEFINICIÓN NOMINAL (Conceptual)	DEFINICIÓN REAL (Dimensional)	DEFINICIÓN OPERACIONAL (Indicadores)
<p>"Las Competencias son actitudes y conocimientos técnicos y especializados, que se adquieren a través de la preparación académica y/o experiencia relacionados". (NOVARTIS)</p>	<p>COLABORACIÓN "Incluye trabajo en equipo, construcción de relaciones/redes, creación de alianzas, apoyo a la diversidad y utilización de las habilidades de otros".</p>	<p>Construye equipos efectivos dentro de una función/país. Motiva y apoya a sus colegas para alcanzar las metas. Desarrolla redes para compartir información. Desarrolla la efectividad del equipo apoyando las diferentes habilidades y estilos de la gente. Habla positivamente a los demás acerca de su equipo, compañeros de equipo y decisiones de equipo.</p>
	<p>COMUNICACIÓN "Incluye habilidades para escuchar, adaptarse a diferentes estilos de comunicación, negociación y capacidad de influenciar a otros".</p>	<p>Monitorea las reacciones de otros y dirige sus comentarios en forma apropiada. Adapta su lenguaje y estilo para satisfacer las necesidades de la audiencia, estructura la información de forma tal que responde a los problemas de otros. Fomenta las discusiones abiertas a través del cuestionamiento y la reflexión sobre puntos claves.</p>
	<p>LIDERAZGO "Incluye ser líder dando el ejemplo, motivar e inspirar a otros, y crear una organización de alto desempeño".</p>	<p>Fija metas y estándares claros de desempeño: es sensible a situaciones diferentes y varía su estilo de respuesta de acuerdo a ellas. Motiva a otros para alcanzar y mantener estándares altos de desempeño. Trabaja para lograr consenso y acuerdo cuando es posible, acepta la crítica constructiva. Identifica y comparte las historias de éxito. Provee desafíos constructivos; cuestiona las ideas/conceptos con el espíritu de alcanzar los mejores resultados.</p>
	<p>INNOVACIÓN "Incluye la iniciativa, creatividad, toma de riesgos y solución de problemas".</p>	<p>Adapta y aplica nuevos y diferentes enfoques a situaciones diferentes. Modifica los enfoques estándar para obtener resultados más efectivos/mejorados. Busca ideas entre diferentes funciones multidisciplinarias y las adapta para resolver problemas; identifica cuáles son las nuevas ideas que serán o no serán fácilmente aceptadas dentro de la cultura de Novartis. Identifica y mide elementos de riesgo.</p>
	<p>ORIENTACIÓN AL CAMBIO "Incluye el desarrollo personal y de los demás, coaching, adaptar y manejar el cambio".</p>	<p>Evalúa sus propias fortalezas y posibilidades de desarrollo, se enfoca en aprender por prioridades. Identifica y busca modelos externos para aumentar/apoyar el desarrollo. Entrena y sirve de guía a otros. Modifica el aprendizaje para adaptarse a circunstancias cambiantes. Apoya el proceso de cambio con una actitud positiva, busca las mejores prácticas.</p>
	<p>ORIENTACIÓN A RESULTADOS "Incluye cumplir los compromisos, dar resultados y tenacidad".</p>	<p>Fija medidas y objetivos para alcanzar resultados cuantificables. Monitorea el progreso contra los planes y no pierde el objetivo de vista con el paso del tiempo. Trabaja con sus colegas para asegurar los resultados de los objetivos compartidos.</p>

DEFINICIÓN NOMINAL (Conceptual)	DEFINICIÓN REAL (Dimensional)	DEFINICIÓN OPERACIONAL (Indicadores)
<p>"Las Competencias son actitudes y conocimientos técnicos y especializados, que se adquieren a través de la preparación académica y/o experiencia relacionados". (NOVARTIS)</p>	<p>FOCO EXTERNO "Incluye el entendimiento de los clientes, responder y comunicarse con ellos, y crear soluciones para satisfacer sus necesidades"</p>	<p>Se responsabiliza por responder y evaluar los asuntos del cliente, incluyendo coordinar las respuestas interorganizacionales cuando son necesarias. Monitorea los estándares de calidad con el interés de aumentar la satisfacción de los clientes. Considera el punto de vista del cliente. Evalúa las decisiones desde la perspectiva del cliente y desarrolla alianzas con ellos.</p>
	<p>CONOCIMIENTOS TÉCNICOS "Incluye el conocimiento técnico relacionado a los productos de Novartis y de los competidores, así como el conocimiento funcional de Novartis, los mercados de la salud y farmacéuticos y los mercados de los clientes para comprender y satisfacer/exceder las necesidades del cliente".</p>	<p>Se anticipa o responde a las preguntas, necesidades y/u objeciones del cliente con la respuesta técnica correcta. Diferencia los productos fabricados en la empresa de los de la competencia comparando y contrastando los mismos. Utiliza los estudios como soporte para sus argumentos. Aplica su conocimiento de la industria de la salud y las tendencias relacionadas a los participantes clave del mercado para entender y satisfacer las necesidades de sus clientes. Conoce quiénes son los clientes clave de su territorio e implementa estrategias que impulsan las cuentas de seguros y hospitales.</p>
	<p>CONOCIMIENTO DEL TERRITORIO "Incluye análisis, organización, priorización y ejecución de los planes de territorio para alcanzar resultados superiores del negocio".</p>	<p>Desarrolla e implementa estrategias y tácticas. Monitorea las recetas de los médicos para ver dónde no están funcionando las técnicas de venta e implementa y modifica tácticas efectivas para impactar favorablemente los resultados. Crea e implementa un plan de territorio que incluye metas y la utilización de recursos (frecuencia de las visitas, targeting, muestras y asignación de recursos). Coordina e implementa un itinerario de trabajo efectivo/eficiente considerando las limitaciones geográficas, financieras y de tiempo.</p>
	<p>PROCESO DE VENTA "Incluye la construcción y manejo exitoso de relaciones con el cliente. Toma ventaja de las actividades para obtener resultados medibles de negocio, además de alcanzar/exceder las metas de venta establecidas. (Demuestra o da coaching a los demás para mostrarles como hacerlo)".</p>	<p>Construye credibilidad con sus clientes y su personal. Transmite confianza y credibilidad cuando presenta los productos de Novartis. Es capaz de trabajar efectivamente en las clínicas para ganar acceso y visitar a todos los clientes. Utiliza un enfoque de ventas a la medida de las necesidades del negocio. Transmite efectivamente el mensaje de ventas sin importar el tiempo con los médicos. Desarrolla relaciones recíprocas con los clientes que satisfacen la metas de ambos y se capitalizan en acceso a los clientes clave. Invierte más tiempo con las personas que toman la decisión para construir relaciones fuera de la práctica médica para maximizar la venta futura.</p>

4.- Recolección de los Datos.

Con el propósito de definir el concepto de medición citamos a Carmines y Zeller (1979): “medir es el proceso de vincular procesos abstractos con indicadores empíricos, de manera organizada para clasificar los datos disponibles (indicadores) en términos del concepto que el investigador tiene en mente”. Para lograr esto son necesarios dos métodos de recolección:

1. *Documental*: por este método de recolección se obtuvieron las fuentes impresas para argumentar y dar validez a lo que se pretende exponer. Esto, dado que se requiere de un estudio de todo el material referente a las evaluaciones de desempeño 2003 de todos los empleados seleccionados, perfiles de competencias de los cargos a estudiar, entre otros, para luego realizar el análisis e interpretación del mismo.
2. *De campo*: constituyen los medios materiales, a través de los cuales se hace posible la obtención de la información requerida para llevar a cabo la investigación. “Un instrumento de medición adecuada es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o variables de interés para la investigación” (Sampieri, 1991, p.235).

En su libro, Buckingham y Clifton (2001), proponen una escala que pretende medir los talentos del individuo, sin embargo, no se especifica el método de construcción de la misma ni sus índices de confiabilidad y validez, por lo que su procedencia y su funcionalidad resultaban dudosas para las investigadoras.

Debido a esto, se decide realizar una revisión exhaustiva del material bibliográfico existente en revistas científicas relacionadas con el tema de estudio, con el fin de hallar una escala que permitiera medir la variable implicada en la investigación, y, que a su vez, tuviera índices aceptables de confiabilidad y validez.

La revisión documental de otras fuentes, no arrojó la existencia de dicha escala, debido a esto, se decidió construir un instrumento que permitiera determinar los talentos

personales de cada uno de los empleados del departamento de ventas del laboratorio Novartis.

Para construir este instrumento se definió la variable que se pretendía medir u observar, para luego definirla operacionalmente, sólo así pudieron crearse los indicadores, dimensiones e ítems que formaron luego el cuerpo del instrumento diseñado.

Se redactaron 10 ítems para cada Talento, basados en el marco conceptual propuesto por los autores, obteniendo un banco de 340 ítems. De los 10 ítems creados para cada dimensión, se escogieron al azar 5, que formarían parte del instrumento piloto, obteniendo así una escala de 170 ítems, procedimiento que agregó validez de contenido a la escala.

Posteriormente, se redactaron las instrucciones, tomando en cuenta que estas debían proporcionar a los encuestados información acerca de los objetivos de la investigación, la forma precisa de cómo responder a los ítems y la aclaración de que su uso es sólo para fines académicos.

Una vez finalizada la construcción de los ítems para la escala, se creó el formato de respuesta que se utilizaría. Se utilizó para esto el método tipo Likert, debido a que se consideró el más adecuado a los objetivos de investigación. Esta escala “consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se le administra” (Hernández, Fernández y Baptista, 1998, p. 263). Para cada ítem, los participantes deberán responder con grados de acuerdo o desacuerdo en una escala de 5 opciones, que va de “Total Acuerdo” a “Total Desacuerdo” con la afirmación que se expone, señalando la opción con la que más se identificarán. (Ver Anexo D)

Por otra parte es importante destacar que las respuestas de los individuos vienen determinadas por su *autopercepción* ante cada una de las afirmaciones descritas.

El instrumento piloto fue estructurado en un formato que resultara atractivo y de fácil lectura para el individuo.

La escala piloto ya finalizada se aplicó a 20 visitadores médicos que laboraban en la empresa bajo la condición de empleados contratados, procedimiento que se realizó en dos oficinas cerradas proporcionadas por el Laboratorio.

Recopilados los datos, se procedió a vaciarlos en el programa de análisis estadístico SPSS (Statistical Package for Social Sciences) versión 10.0, lo cual permitió llevar a cabo de forma mucho más práctica y precisa los procedimientos para el cálculo de los respectivos análisis de confiabilidad, permitiendo identificar las fallas, que luego serían corregidas para la aplicación del instrumento final de medición.

Entre las observaciones realizadas, se encuentra el hecho de que la mayoría de los encuestados tendían a ubicar sus respuestas en las categorías intermedias, la cual es descrita como “Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo”. Se decidió entonces modificar los formatos de respuesta, incrementado los grados a seis opciones, quedando conformado de la siguiente manera: el número uno (1) para la opción “*No me describe en lo absoluto*”, el número dos (2) para la opción: “*No me describe*”, la opción tres (3): “*No me describe casi nunca*”, la opción cuatro: “*Me describe algunas veces*”, la opción cinco (5): “*Me describe*” y el número seis (6) para la opción “*Me describe muy bien*”. Esto permitió que se obtuviese el total de la puntuación de cada persona en relación con las afirmaciones. (Ver Anexo E)

Otra de las mejoras que se le hizo al instrumento fue agregar el nombre del individuo sujeto a medición, con el fin de identificar su respectiva medición de desempeño y competencias que tomaremos en cuenta para los análisis estadísticos, y posteriormente para los resultados. Así mismo, se utilizaron variables de control como: el “sexo”, la “edad” y la “antigüedad” en la empresa de cada uno de los individuos, con el fin de evaluar la influencia que éstas tienen sobre el desempeño laboral al introducirlas como variables predictivas o independientes al modelo de análisis discriminante.

Tomando en cuenta los coeficientes de confiabilidad, el instrumento final quedó conformado por 140 ítems. Los ítems eliminados fueron a razón de que éstos no correlacionaban con el resto de la prueba.

Finalmente el instrumento fue aplicado a 53 visitantes médicos. Para la aplicación final, se contó con dos oficinas cerradas y proporcionadas por el laboratorio en el que se llevó a cabo el estudio

Por otra parte, la data referida a la Evaluación de Competencias de cada uno de los visitantes médicos, fue recolectada a través de una revisión documental en los archivos de Novartis. La metodología de esta medición esta claramente explicitada en el Capítulo I, específicamente en el Marco Referencial.

Para medir el desempeño, se utilizó la evaluación realizada en Novartis, las cuales tienen una frecuencia anual. Estas evaluaciones se realizan utilizando medidas cuantitativas, cuyo promedio final arroja una clasificación que puede encontrarse en tres niveles: 1: Cumplió expectativas parcialmente, 2: Cumplió expectativas completamente y 3: Superó expectativas. Para efectos del estudio, se hizo posible trabajar con las tres categorías. Al igual que las competencias, la metodología de esta medición esta explicada detalladamente en el Capítulo I, específicamente en el Marco Referencial.

5.- Confiabilidad y Validez

Los instrumentos de medición o recolección de los datos, deben tener en común ciertos requisitos esenciales: *confiabilidad* y *validez*.

La confiabilidad, según explican Anastasi y Urbina (1998), se refiere a la consistencia de las puntuaciones obtenidas por las mismas personas a las que se les aplicará

el instrumento cuando se les examine en distintas ocasiones con el mismo test, con conjuntos equivalentes de reactivos o en otras condiciones de examinación.

Para Magnusson (1982), en una primera acepción, consiste en que el instrumento que se elabore, mida el rasgo que pretende medir y, en segundo lugar, que se obtengan los mismos resultados en mediciones futuras bajo condiciones similares. En conclusión, los resultados obtenidos deben ser significativos y reproducibles.

Según explican Nunnally y Bernstein (1995), las mediciones son confiables en la medida en que sean repetibles, cualquier influencia aleatoria que cause variaciones en las diferentes mediciones de la misma variable es una fuente de error de medición. La información que se obtiene al evaluar la confiabilidad de una prueba puede ser usada para hacer modificaciones adecuadas en la misma.

A demostrar que el instrumento está midiendo lo que pretende medir, se le denomina validez (Magnusson, 1982). Al respecto, Anastasi y Urbina (1998), postulan que tiene que ver con lo que mide y con qué tan bien se hace a través del instrumento; indica qué se puede inferir a través de sus resultados.

Nunnally y Bernstein (1995), consideran que la validez denota la utilidad científica de un instrumento de medida, atributo deseable y requerido en cualquier instrumento de la disciplina para medir los fenómenos que explica.

Existen tres tipos de validez:

- a) Validez de contenido: se muestrea una reserva del contenido requerido de lo que se intenta medir (Nunnally y Bernstein, 1995). Este tipo de validez se consigue a través de un examen objetivo y sistemático de las fuentes objetivas de información y las operaciones empíricas utilizadas para establecerlas. Además se introduce desde el principio en las escalas mediante la elección de reactivos apropiados (Anastasi y Urbina, 1998).

Es importante decir al respecto que este fue el tipo de validación que se utilizó para la prueba piloto y la forma de llevarla a cabo será explicada en las próximas líneas.

- b) Validez de constructo: se miden atributos de los sujetos, enfatiza la función que tiene la teoría para justificar el fenómeno a estudiar, en la construcción de la escala y, en la necesidad de formular hipótesis que puedan ser comprobadas o no, en el proceso de validación. (Anastasi y Urbina, 1998).

- c) Validez predictiva: se establece una relación estadística con un criterio particular

Se utilizó la técnica de validación por jueces expertos (Validez de Contenido), con el fin de realizar un análisis de los ítems a nivel cualitativo, es decir, evaluando la pertinencia de los reactivos para cubrir la muestra representativa del área de conducta que debe medirse. Para lograr esta validación, se escogió un profesor de la UCAB con experiencia amplia en el área y al Gerente de Recursos Humanos de la empresa en donde se realizó el estudio, el cual cuenta con reconocida trayectoria profesional. Este procedimiento agregó validez de contenido a la escala realizada.

Para cada Juez, se redactó una carta cuya finalidad era solicitar su colaboración, al tiempo que especificaba los objetivos de investigación. Se colocaron también criterios básicos en cuanto a los cuales debían realizar el análisis. Estos criterios fueron: redacción de las instrucciones, adecuación del formato de la encuesta, existencia de relación entre los ítems y el objetivo de investigación, demanda de información que los entrevistados no poseen o se puedan negar a dar. (Ver Formato F)

Los instrumentos fueron entregados a los Jueces expertos, contando éstos con una semana para su análisis. Luego de este período, fueron recogidos y procesados, realizando los cambios propuestos para la escala, obteniendo así la versión piloto de la misma.

Seguidamente, se realizó el análisis de ítems. Las propiedades de la escala definidas con anterioridad, su validez y confiabilidad, se derivan del comportamiento de las unidades

que lo componen: los ítems. Estas propiedades dependen de las características de sus reactivos, que se analizan tanto en forma cualitativa como cuantitativa. A nivel cualitativo, los ítems se analizaron a través de la elección azarosa de los mismos y de la inspección de los reactivos realizada por los jueces expertos, en términos de los procedimientos adecuados de redacción.

A nivel cuantitativo, se analizaron a través de la medición de la capacidad discriminativa del reactivo, lo cual se refiere al grado en que éste diferencia correctamente entre los examinados en relación a lo que se pretende medir. Al realizar estos análisis se evalúan y seleccionan los reactivos en función de su relación con el criterio, que, en este caso, es la puntuación total de la dimensión. (Anastasi y Urbina, 1998)

Para esto se realizó una correlación entre el reactivo y el puntaje total. Se rechazaron aquellos reactivos que tenían baja correlación con la puntuación total de la prueba (menores a 0,20 o de signo negativo), lo cual permite purificar u homogenizar la prueba, ya que al aplicarla se conservan los reactivos con alto promedio de intercorrelaciones. (Anastasi y Urbina, 1998)

La ventaja de realizar este análisis de reactivos o ítems, es que mediante él, se puede acortar el instrumento, hacerlo más objetivo y al mismo tiempo aumentar su validez y confiabilidad (Anastasi y Urbina, 1998). El propósito fundamental de este análisis, fue conseguir la más alta confiabilidad posible del instrumento, para lo cual se examinó la contribución de cada ítem a la confiabilidad, lo que a su vez aumenta la validez del instrumento a elaborar (Magnusson, 1982).

Posteriormente, se realizó el análisis de la confiabilidad de la prueba. Los autores afirman que para estimar la confiabilidad, uno de los métodos que se utiliza es el método de consistencia interna, el cual describe estimaciones de confiabilidad basadas en la correlación promedio entre reactivos dentro de la prueba, a través del coeficiente alfa (α) de Cronbach. Si este coeficiente es muy bajo, podría decirse que la prueba es muy corta o los reactivos tienen muy poco en común, es decir, son heterogéneos entre sí, por lo cual no

resulta adecuado para estimar la confiabilidad de escalas multidimensionales. Debido a esto, se decidió establecer la confiabilidad por factor o dimensión.

El coeficiente de confiabilidad tiene la utilidad de comunicar la repetibilidad de los resultados, es un índice de la efectividad del instrumento, ya que es necesaria algo de confiabilidad, para cualquier tipo de validez (Nunnally y Bernstein, 1995). Se realizó el análisis de consistencia interna de los reactivos de cada dimensión, mediante el cálculo separado de alpha de Cronbach para cada una, incluyendo el cálculo del alpha si el reactivo es eliminado.

En la siguiente tabla se presentan los criterios de clasificación para los valores obtenidos de confiabilidad a través del método de alfa de Cronbach:

Tabla 3: *Criterios para la Interpretación del Alfa de Cronbach.*

Valor del Coeficiente	Confiabilidad
0,90 a 1	Muy Alta
0,70 a 0,89	Alta
0,60 a 0,69	Promedio Alto
0,50 a 0,59	Promedio
0,40 a 0,49	Promedio Bajo
0,10 a 0,39	Baja
0,09 o menos	Muy Baja

La selección de los ítems a ser modificados se llevó a cabo con base en los siguientes criterios (Anastasi y Urbina, 1998):

- a) Se espera que los ítems correlacionen de forma positiva con el total de la dimensión, cuando un ítem correlacione de forma negativa deberá ser modificado, eliminado o corregido de forma inversa.

- b) Se espera que las correlaciones del ítem con la dimensión sean superiores a 0,20, cuando un ítem proporcione una correlación menor a 0,20 con el total de la dimensión deberá ser modificado y/o eliminado.

Se calculó también la diferencia entre el alfa total de la dimensión y el alfa sin el ítem, para así observar cómo se comporta la confiabilidad de cada una de las dimensiones sin el aporte de cada uno de los ítems que la componen. En este caso se utilizaron los siguientes criterios de interpretación:

Tabla 4: *Criterios para la Interpretación del Alfa de Cronbach si se Elimina un Ítem.*

Valor de la Diferencia	Diferencia entre el alfa total y el alfa sin el ítem
Mayor a 0,02	Significativa
Entre 0,01 y 0,02	Considerable
Menor a 0,01	No significativa

Se añade con esto un nuevo criterio:

- c) Los ítems cuya eliminación contribuya a un aumento significativo en el índice de confiabilidad deben ser revisados, entendiendo como significativo a un aumento en la confiabilidad mayor a 0,01, es decir, los ítems que, al calcular la diferencia entre el alfa total de la prueba y el alfa de la dimensión sin el ítem, proporcionen un aumento mayor de 0,01 en el alfa total, tomando en cuenta el signo, desde luego, deben ser revisados.

Es importante acotar al respecto que, en aquellas dimensiones que según los criterios antes descritos fuese necesario eliminar dos, tres o más ítems, las investigadoras procederían a escoger de forma azarosa nuevos reactivos del banco de ítems con el fin de que cada dimensión quedara constituida al menos de cuatro reactivos para que pueda ser medida.

6.- Técnicas de Análisis de Datos

El objetivo de esta investigación hace necesario la aplicación de métodos de análisis multivariable, en tanto que se pretende estudiar estadísticamente la explicación de una variable dependiente (Desempeño) en función de variables independientes (Competencias Técnicas y Competencias personales o Talentos).

La estadística multivariable permite el análisis e interpretación del comportamiento de múltiples variables de interés, asociadas a una variable dependiente, de la que se dispone de un gran número de observaciones. Visto así el análisis multivariable es útil para explicar relaciones entre una gran cantidad de indicadores o para explorar relaciones no conocidas entre estos.

Para el caso de esta investigación se consideró aplicar un Análisis Multivariable de tipo Discriminante el cual permitirá identificar a partir de una serie de indicadores si es posible discriminar si una observación pertenece a un determinado grupo, entre varios existentes; seleccionar cuál o cuáles de esos indicadores contribuyen más al proceso de discriminación, y adicionalmente permite estimar funciones de clasificación para ubicar nuevos casos.

Cabe acotar que la aplicación del análisis multivariable se llevó a cabo con la ayuda del paquete estadístico SPSS, para identificar las variables que permiten discriminar entre los diferentes grupos de desempeño.

Generalidades del Análisis Discriminante

Este análisis es una técnica estadística de la rama del análisis multivariante, en la cual la variable dependiente (Desempeño) es categórica y no numérica como en el análisis de regresión. Las variables categóricas pueden tomar dos o más valores, en el caso de este estudio utilizamos tres valores para la medición del desempeño.

En este contexto el análisis de función discriminante se emplea para determinar cual o cuales variables (independientes) contribuyen a discriminar entre dos o más grupos que se observan en la práctica.

En resumen; la idea básica de aplicar el análisis de función discriminante es determinar si los grupos de desempeño (1, 2, 3) difieren en función de la media de los talentos, para emplearlos luego para predecir la pertenencia de una nueva observación a un grupo diferente.

La Función Discriminante Lineal

El método está basado en modelos de probabilidad lineal, y se conoce como Función Discriminante Lineal. Como resultado es posible construir una función lineal de N número de variables que pueda usarse para predecir si una nueva observación pertenece a un grupo u otro con una probabilidad determinada.

El problema de la función de análisis discriminante, desde el punto de vista del análisis de variancia, consiste en responder a la pregunta de si dos o más grupos son significativamente diferentes uno de otro respecto a la media de una variable en particular. Debe tenerse presente que si la media de una variable es significativamente diferente en varios grupos, puede decirse que dicha variable discrimina entre grupos. El análisis discriminante realiza diferentes desgloses de las variancias de un conjunto de datos para someterlos a una serie de pruebas estadísticas y determinar el grado de asociación entre esas variancias y por tanto, entre las variables.

La función discriminante puede verse como un caso de análisis de regresión lineal múltiple. Si se codifican los tres grupos como 1, 2, 3 y se emplea la variable desempeño en un análisis de regresión lineal múltiple, puede obtenerse resultados similares a los que se

obtendrían de un análisis discriminante. En general, en el caso de tres grupos se ajusta una ecuación lineal del tipo:

$$(3): \text{Desempeño} = a + b_1 x_1 + b_2 x_2 + b_3 x_3 + \dots + b_{34} x_{34}$$

donde “a” es una constante y x_1 a x_{34} son coeficientes estandarizados de la función discriminante.

CAPITULO III

ANALISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

❖ ANALISIS DE LOS RESULTADOS

1.-Análisis del Instrumento

1.1.- Prueba Piloto

Se aplicó el instrumento piloto a 20 personas que laboran en la empresa de la industria Farmacéutica NOVARTIS. No hubo distinción de sexo ni edad, el único requisito para responder el instrumento fue el que se desempeñaran como visitantes médicos dentro del departamento de ventas de la empresa antes mencionada.

Previo al análisis de cada una de las dimensiones del instrumento, es pertinente mencionar que cada una de ellas esta conformada por cinco (5) ítems. El puntaje mínimo para cada ítem es de 1 y el puntaje máximo es de 5; esto significa que en cada dimensión los individuos podrán obtener puntajes mínimos de 5 y máximos de 25.

Para conocer el grado de confiabilidad, se calculó Alfa de Cronbach para cada una de las dimensiones que pretende medir el instrumento.

1.1.1.- Análisis individual de las dimensiones del instrumento piloto.

Analítico

El análisis de confiabilidad de ésta dimensión se realizó a través del método de Alfa de Cronbach, obteniendo como resultado un coeficiente de 0,5264, lo cual es bastante aceptable dentro de los criterios estadísticos, catalogándose como promedio.

El análisis específico del comportamiento de cada ítem con respecto a la prueba puede observarse en la siguiente tabla:

Tabla 5: Valores por ítem de la dimensión Analítico para la Versión Piloto.

Ítems	Correlación Ítem - Total	Alfa si el ítem es eliminado
Anal11	0,3049	0,4753
Anal35	0,4028	0,3894
Anal69	0,3781	0,4125
Anal103	0,4933	0,4072
Anal137	0,0674	0,6373

La selección de los ítems a ser modificados se llevará a cabo con base en los criterios de Anastasi y Urbina (1998) antes mencionados en el marco metodológico, específicamente en el punto N° 5 que se refiere a la confiabilidad y validez.

El ítem 137 debería ser eliminado, ya que presenta correlación baja, por lo que al parecer se encuentra midiendo otro aspecto que no está relacionado con el Talento Analítico. Como segundo criterio para su eliminación, se toma en cuenta que el coeficiente de confiabilidad tiende a aumentar significativamente si el ítem es eliminado.

Armonía

El análisis de confiabilidad de ésta dimensión arrojó como resultado un coeficiente de -0,0592 el cual se considera muy bajo dentro de los criterios estadísticos.

El análisis específico del comportamiento de cada ítem con respecto a la prueba puede observarse en la siguiente tabla:

Tabla 6: Valores por ítem de la dimensión Armonía para la Versión Piloto.

Ítem	Correlación Ítem - Total	Alfa si el Ítem es eliminado
Armo2	-0,2106	0,1500
Armo36	0,1242	-0,3324
Armo70	-0,1619	0,1288
Armo104	-0,1849	0,2014
Armo138	0,499	-0,7832

La selección de los ítems a ser modificados se llevará a cabo con base a los criterios ya antes mencionados y que han sido propuestos por las autoras Anastasi y Urbina (1998)

Partiendo de esos criterios, se asume que los ítems 2, 70, 104 deben ser eliminados por presentar correlaciones bajas y negativas, además que si estos ítems son eliminados el coeficiente de confiabilidad tiende a aumentar significativamente. Por otra parte se tiene que el ítem 36 debe ser modificado debido a su baja correlación con el resto de la prueba.

Autoconfianza

En el análisis de confiabilidad de ésta dimensión se obtuvo como resultado un coeficiente de 0,4247, lo cual dentro de los criterios estadísticos, es catalogado como promedio bajo.

El análisis específico del comportamiento de cada ítem con respecto a la prueba puede observarse en la siguiente tabla:

Tabla 7: Valores por ítem de la dimensión Autoconfianza para la Versión Piloto.

Ítem	Correlación Ítem-Total	Alfa si el ítem es eliminado.
Auto 3	0,1318	0,4295
Auto 37	0,5238	0,0805
Auto 71	0,0803	0,4809
Auto 105	-0,0974	0,5623
Auto 139	0,5691	0,0948

La selección de los ítems a ser modificados se llevará a cabo en base a los criterios ya antes mencionados, y que han sido propuestos por las autoras Anastasi y Urbina (1998).

Partiendo de esos criterios, se asume que:

Los ítems 3, 71 y 105 deberían ser eliminados. Los dos primeros porque presentan una correlación muy baja con el resto de la prueba, y el segundo porque además de tener una correlación baja tiene una correlación negativa.

Como segundo criterio para su eliminación, se toma en cuenta que el coeficiente de confiabilidad tiende a aumentar significativamente si los ítems son eliminados.

Carisma.

El resultado del análisis de confiabilidad de ésta dimensión fue un coeficiente de 0,8484, lo cual es muy aceptable dentro de los criterios estadísticos, catalogándose como alta.

El análisis específico del comportamiento de cada ítem con respecto a la prueba puede observarse en la siguiente tabla:

Tabla 8: Valores por ítem de la dimensión Carisma para la Versión Piloto.

Ítem	Correlación	Alfa si el Ítem
	Ítem - Total	es eliminado
Cari4	0,6921	0,8102
Cari38	0,6272	0,8298
Cari72	0,7191	0,8089
Cari106	0,7312	0,7974
Cari140	0,5786	0,8417

Ningún ítem se corresponde con los criterios antes mencionados, por lo que ninguno de los ítems que conforman esta dimensión será eliminado.

Competitivo

Por otra parte se realizó el análisis de confiabilidad de ésta dimensión obteniendo como resultado un coeficiente de 0,7311, lo cual es muy aceptable dentro de los criterios estadísticos, catalogándose como alta.

El análisis específico del comportamiento de cada ítem con respecto a la prueba puede observarse en la siguiente tabla:

Tabla 9: Valores por ítem de la dimensión Competitivo para la Versión Piloto.

Ítem	Correlación	Alfa si el Ítem
	Ítem - Total	es eliminado
Comp5	0,4717	0,6959
Comp39	0,3112	0,7439
Comp73	0,7159	0,5871
Comp107	0,3603	0,7294
Comp141	0,6177	0,6312

Ningún ítem se corresponde con los criterios antes mencionados, por lo que ninguno de los ítems que conforman esta dimensión será eliminado.

Comunicación

El coeficiente de confiabilidad de ésta dimensión se realizó a través del método de Alfa de Cronbach, obteniendo como resultado 0,4813, lo cual es considerado como promedio bajo dentro de los criterios estadísticos.

El análisis específico del comportamiento de cada ítem con respecto a la prueba puede observarse en la siguiente tabla:

Tabla 10: Valores por ítem de la dimensión Comunicación para la Versión Piloto.

Ítem	Correlación Ítem - Total	Alfa si el Ítem es eliminado
Comu6	0,3539	0,3609
Comu40	0,2629	0,4252
Comu74	0,2451	0,4359
Comu108	0,6462	0,1360
Comu142	-0,0875	0,6393

La selección de los ítems a ser modificado se llevará a cabo en base a los criterios ya antes mencionados, y que han sido propuestos por las autoras Anastasi y Urbina (1998).

Partiendo de esos criterios, se asume que el ítem 142 debería ser eliminado, ya que presenta correlación baja y negativa, por lo que al parecer se encuentra midiendo otro aspecto que no está relacionado con el Talento Comunicación. Como segundo criterio para su eliminación, se toma en cuenta que el coeficiente de confiabilidad tiende a aumentar significativamente si el ítem es eliminado.

En el caso del ítem 74 este debiera ser sólo modificado, por la baja correlación que tiene con el resto de la prueba, sin embargo no debe eliminarse porque de ser así el coeficiente de confiabilidad disminuiría.

Conexión

El coeficiente de confiabilidad para la dimensión Conexión fue de 0,6243, lo cual es muy aceptable dentro de los criterios estadísticos, catalogándose como promedio alto.

El análisis específico del comportamiento de cada ítem con respecto a la prueba puede observarse en la siguiente tabla:

Tabla 11: Valores por ítem de la dimensión Conexión para la Versión Piloto.

Ítem	Correlación	Alfa si el Ítem
	Ítem - Total	es eliminado
Cone7	0,3703	0,5772
Cone41	0,5090	0,5343
Cone75	0,6285	0,4039
Cone109	0,0901	0,7014
Cone143	0,4107	0,5619

La selección de los ítems a ser modificado se llevará a cabo en base a los criterios ya antes mencionados, y que han sido propuestos por las autoras Anastasi y Urbina (1998)

Partiendo de esos criterios, se asume que el ítem 109 debería ser eliminado, ya que presenta correlación baja, por lo que al parecer se encuentra midiendo otro aspecto que no está relacionado con el Talento Conexión. Como segundo criterio para su eliminación, se toma en cuenta que el coeficiente de confiabilidad tiende a aumentar considerablemente si el ítem es eliminado.

Contexto

Por otra parte se tiene que el análisis de confiabilidad de ésta dimensión arrojó como resultado un coeficiente de 0,3694, lo cual dentro de los criterios estadísticos, es catalogada como baja.

El análisis específico del comportamiento de cada ítem con respecto a la prueba puede observarse en la siguiente tabla:

Tabla 12: Valores por ítem de la dimensión Contexto para la Versión Piloto.

Ítem	Correlación	Alfa si el Ítem
	Ítem - Total	es eliminado
Cont8	0,0619	0,4277
Cont42	0,2025	0,3029
Cont76	0,4057	0,0562
Cont110	-0,0264	0,4251
Cont144	0,3137	0,2612

La selección de los ítems a ser modificado se llevará a cabo en base a los criterios ya antes mencionados, y que han sido propuestos por las autoras Anastasi y Urbina (1998)

Partiendo de esos criterios, se asume que los ítems 8 y 110 deberían ser eliminados, ya que presentan correlación baja y negativa, por lo que al parecer se encuentran midiendo otro aspecto que no está relacionado con el Talento Contexto. Como segundo criterio para su eliminación, se toma en cuenta que el coeficiente de confiabilidad tiende a aumentar significativamente si los ítems son eliminados.

Creencia

Para esta dimensión el análisis de confiabilidad dio como resultado un coeficiente de 0,3240, lo cual dentro de los criterios estadísticos, es catalogada como baja.

El análisis específico del comportamiento de cada ítem con respecto a la prueba puede observarse en la siguiente tabla:

Tabla 13: Valores por ítem de la dimensión Creencia para la Versión Piloto.

Ítem	Correlación Ítem - Total	Alfa si el Ítem es eliminado
Cree9	0,0099	0,3589
Cree43	0,2193	0,2098
Cree77	-0,0058	0,4158
Cree111	0,3546	0,1334
Cree145	0,2329	0,1959

La selección de los ítems a ser modificado se llevará a cabo en base a los criterios ya antes mencionados, y que han sido propuestos por las autoras Anastasi y Urbina (1998)

Partiendo de esos criterios, se asume que los ítems 9 y 77 deberían ser eliminados, ya que presentan correlación baja y negativa, por lo que al parecer se encuentran midiendo otro aspecto que no está relacionado con el Talento Creencia. Como segundo criterio para su eliminación, se toma en cuenta que el coeficiente de confiabilidad tiende a aumentar significativamente si los ítems son eliminados.

Desarrollador.

Por otra parte se tiene que el análisis de confiabilidad de ésta dimensión realizado a través del método de Alfa de Cronbach, arrojó como resultado un coeficiente de 0,6250, lo

cual es bastante aceptable dentro de los criterios estadísticos, catalogándose como promedio alto.

El análisis específico del comportamiento de cada ítem con respecto a la prueba puede observarse en la siguiente tabla:

Tabla 14: Valores por ítem de la dimensión Desarrollador para la Versión Piloto.

Ítem	Correlación Ítem - Total	Alfa si el Ítem es eliminado
Desa10	0,3707	0,5755
Desa44	0,3845	0,5752
Desa78	0,2802	0,6179
Desa112	0,4715	0,5220
Desa146	0,4151	0,5604

Ningún ítem se corresponde con los criterios antes mencionados, por lo que ninguno de los ítems que conforman esta dimensión será eliminado.

Disciplina

Por otra parte se tiene que el análisis de confiabilidad de ésta dimensión resultó ser un coeficiente de 0,5770, lo cual dentro de los criterios estadísticos, es catalogada como promedio.

El análisis específico del comportamiento de cada ítem con respecto a la prueba puede observarse en la siguiente tabla:

Tabla 15: Valores por ítem de la dimensión Disciplina para la Versión Piloto.

Ítem	Correlación Ítem - Total	Alfa si el Ítem es eliminado
Disc11	0,3636	0,5074
Disc45	0,6751	0,2633
Disc79	0,3668	0,525
Disc113	0,2710	0,5543
Disc147	0,1228	0,6619

La selección de los ítems a ser modificado se llevará a cabo en base a los criterios ya antes mencionados, y que han sido propuestos por las autoras Anastasi y Urbina (1998)

El ítem 147 debería ser eliminado, ya que presenta correlación baja, por lo que al parecer se encuentra midiendo otro aspecto que no está relacionado con el Talento Disciplina. Como segundo criterio para su eliminación, se toma en cuenta que el coeficiente de confiabilidad tiende a aumentar significativamente si el ítem es eliminado.

Empatía

Por otra parte se tiene que el análisis de confiabilidad de ésta dimensión se realizó a través del método de Alfa de Cronbach, obteniendo como resultado un coeficiente de 0,5900, lo cual dentro de los criterios estadísticos, es catalogada como promedio.

El análisis específico del comportamiento de cada ítem con respecto a la prueba puede observarse en la siguiente tabla:

Tabla 16: Valores por ítem de la dimensión Empatía para la Versión Piloto.

Ítem	Correlación Ítem - Total	Alfa si el Ítem es eliminado
Empa12	0,1720	0,6299
Empa46	0,3063	0,5578
Empa80	0,4132	0,5074
Empa114	0,5783	0,3950
Empa148	0,3331	0,5535

La selección de los ítems a ser modificado se llevará a cabo en base a los criterios ya antes mencionados, y que han sido propuestos por las autoras Anastasi y Urbina (1998)

El ítem 12 debería ser eliminado, ya que presenta correlación baja, por lo que al parecer se encuentra midiendo otro aspecto que no está relacionado con el Talento Empatía.

Como segundo criterio para su eliminación, se toma en cuenta que el coeficiente de confiabilidad tiende a aumentar significativamente si el ítem es eliminado.

Emprendedor

El análisis de confiabilidad realizado para esta dimensión resultó un coeficiente de 0,3646, lo cual dentro de los criterios estadísticos, es catalogada como baja.

El análisis específico del comportamiento de cada ítem con respecto a la prueba puede observarse en la siguiente tabla:

Tabla 17: Valores por ítem de la dimensión *Emprendedor* para la Versión Piloto.

Ítem	Correlación	Alfa si el Ítem
	Ítem - Total	es eliminado
Empr13	0,3736	0,1676
Empr47	0,3938	0,0867
Empr81	0,3491	0,2231
Empr115	0,1400	0,3463
Empr149	-0,1532	0,6067

La selección de los ítems a ser modificado se llevará a cabo en base a los criterios ya antes mencionados, y que han sido propuestos por las autoras Anastasi y Urbina (1998)

Los ítems 115 y 149 deberían ser eliminados, ya que presentan correlación baja y negativa, por lo que al parecer se encuentran midiendo otro aspecto que no está relacionado con el Talento Emprendedor. Como segundo criterio para su eliminación, se toma en cuenta que el coeficiente de confiabilidad tiende a aumentar significativamente si los ítems son eliminados.

Enfoque

El análisis de confiabilidad de ésta dimensión se realizó a través del método de Alfa de Cronbach, obteniendo como resultado un coeficiente de 0,3519, lo cual dentro de los criterios estadísticos, es catalogado como bajo.

El análisis específico del comportamiento de cada ítem con respecto a la prueba puede observarse en la siguiente tabla:

Tabla 18: Valores por ítem de la dimensión *Enfoque* para la Versión Piloto.

Ítem	Correlación	Alfa si el Ítem
	Ítem - Total	es eliminado
Enfo14	0,5140	-0,0444
Enfo48	0,1212	0,3784
Enfo82	0,2714	0,2238
Enfo116	0,1731	0,3216
Enfo150	-0,0877	0,4980

La selección de los ítems a ser modificados se llevará a cabo con base a los criterios ya antes mencionados y que han sido propuestos por las autoras Anastasi y Urbina (1998)

Partiendo de esos criterios, se asume que los ítems 48 y 150 deberían ser eliminados ya que presentan baja correlación con el resto de la prueba. Como segundo criterio para su eliminación se tiene que dichos ítems no contribuyen con el coeficiente de confiabilidad, ya que este aumentaría significativamente. Por otra parte, el ítem 116 debe ser modificado debido a su baja correlación.

Equidad.

A la dimensión Equidad le correspondió un Alfa de Cronbach de 0,5157, lo cual dentro de los criterios estadísticos, es catalogado como promedio.

El análisis específico del comportamiento de cada ítem con respecto a la prueba puede observarse en la siguiente tabla:

Tabla 19: Valores por ítem de la dimensión Equidad para la Versión Piloto.

Ítem	Correlación Ítem - Total	Alfa si el Ítem es eliminado
Equi15	0,3638	0,4074
Equi49	0,3575	0,4076
Equi83	0,0507	0,6023
Equi117	0,2291	0,4953
Equi151	0,5425	0,3517

La selección de los ítems a ser modificados se llevará a cabo en base a los criterios ya antes mencionados, y que han sido propuestos por las autoras Anastasi y Urbina (1998)

El ítem 83 debería ser eliminado, ya que presenta correlación baja, por lo que al parecer se encuentra midiendo otro aspecto que no está relacionado con el Talento Equidad.

Como segundo criterio para su eliminación, se toma en cuenta que el coeficiente de confiabilidad tiende a aumentar significativamente si el ítem es eliminado.

Estratégico

Para esta variable también se realizó un análisis de confiabilidad de ésta dimensión obteniendo como resultado un coeficiente de 0,4795, lo cual dentro de los criterios estadísticos, es catalogado como promedio bajo.

El análisis específico del comportamiento de cada ítem con respecto a la prueba puede observarse en la siguiente tabla:

Tabla 20: Valores por ítem de la dimensión Estratégico para la Versión Piloto.

Ítem	Correlación	Alfa si el Ítem
	Ítem - Total	es eliminado
Estr16	0,1991	0,4625
Estr50	0,0886	0,507
Estr84	0,3906	0,3155
Estr118	0,1427	0,4957
Estr152	0,4602	0,253

La selección de los ítems a ser modificado se llevará a cabo en base a los criterios ya antes mencionados, y que han sido propuestos por las autoras Anastasi y Urbina (1998)

Los ítems 50 y 118 deberían ser eliminados, ya que presentan correlaciones bajas, por lo que al parecer se encuentra midiendo otro aspecto que no está relacionado con el Talento Estratégico. Como segundo criterio para su eliminación, se toma en cuenta que el coeficiente de confiabilidad tiende a aumentar significativamente si los ítems son eliminados.

Estudioso

Por otra parte se tiene que con el análisis de confiabilidad de ésta dimensión se obtuvo como resultado un coeficiente de 0,5558, lo cual dentro de los criterios estadísticos, es catalogado como promedio.

El análisis específico del comportamiento de cada ítem con respecto a la prueba puede observarse en la siguiente tabla:

Tabla 21: Valores por ítem de la dimensión *Estudioso* para la Versión Piloto.

Ítem	Correlación Ítem - Total	Alfa si el Ítem es eliminado
Estu17	0,4407	0,42
Estu51	0,6687	0,3939
Estu85	0,1008	0,6144
Estu119	0,3499	0,4858
Estu153	0,2202	0,5551

La selección de los ítems a ser modificados se llevará a cabo en base a los criterios ya antes mencionados, y que han sido propuestos por las autoras Anastasi y Urbina (1998)

El ítem 85 debería ser eliminado, ya que presenta correlación baja, por lo que al parecer se encuentra midiendo otro aspecto que no está relacionado con el Talento Estudioso. Como segundo criterio para su eliminación, se toma en cuenta que el coeficiente de confiabilidad tiende a aumentar significativamente si el ítem es eliminado.

Excelencia

El análisis de confiabilidad de esta dimensión se realizó a través del método de Alfa de Cronbach obteniéndose como resultado un coeficiente de 0,3122, lo cual dentro de los criterios estadísticos, es catalogado como bajo.

El análisis específico del comportamiento de cada ítem con respecto a la prueba puede observarse en la siguiente tabla:

Tabla 22: Valores por ítem de la dimensión *Excelencia* para la Versión Piloto.

Ítems	Correlación Ítem - Total	Alfa si el ítem es eliminado
Exce18	0,456	-0,1613
Exce52	0,4118	0,0808
Exce86	-0,0314	0,4206
Exce120	-0,1470	0,5027
Exce154	0,2199	0,2169

La selección de los ítems a ser modificados se llevará a cabo en base a los criterios ya antes mencionados, y que han sido propuestos por las autoras Anastasi y Urbina (1998).

Partiendo de esos criterios, se asume que los ítems 86 y 120 deberían ser eliminados, ya que presentan correlación baja y negativa, por lo que al parecer se encuentran midiendo otro aspecto que no está relacionado con el Talento Excelencia. Como segundo criterio para su eliminación, se toma en cuenta que el coeficiente de confiabilidad tiende a aumentar significativamente si estos ítems son eliminados.

Flexibilidad

Para esta dimensión el análisis de confiabilidad resulto en un coeficiente de 0,6582, lo cual dentro de los criterios estadísticos, es catalogado como promedio alto.

El análisis específico del comportamiento de cada ítem con respecto a la prueba puede observarse en la siguiente tabla:

Tabla 23: Valores por ítem de la dimensión Flexibilidad para la Versión Piloto.

Ítems	Correlación Ítem - Total	Alfa si el ítem es eliminado
Flex19	0,3663	0,6299
Flex53	0,3590	0,6299
Flex87	0,4830	0,5817
Flex121	0,7247	0,4243
Flex155	0,1749	0,7022

La selección de los ítems a ser modificado se llevará a cabo en base a los criterios ya antes mencionados, y que han sido propuestos por los autores Anastasi y Urbina (1998)

El ítem 155 debería ser eliminado, ya que presenta correlación baja, por lo que al parecer se encuentra midiendo otro aspecto que no está relacionado con el Talento Flexibilidad. Como segundo criterio para su eliminación, se toma en cuenta que el coeficiente de confiabilidad tiende a aumentar significativamente si el ítem es eliminado.

Futurista

Por otra parte se tiene que el alfa de Crombach para esta dimension fue un coeficiente de 0,5786, lo cual dentro de los criterios estadísticos, es catalogado como promedio.

El análisis específico del comportamiento de cada ítem con respecto a la prueba puede observarse en la siguiente tabla:

Tabla 24: Valores por ítem de la dimensión Futurista para la Versión Piloto.

Ítems	Correlación Ítem - Total	Alfa si el ítem es eliminado
Futu20	0,4948	0,4428
Futu54	0,3171	0,534
Futu88	0,2369	0,5826
Futu122	0,4474	0,4509
Futu156	0,2198	0,577

La selección de los ítems a ser modificados se llevará a cabo en base a los criterios ya antes mencionados, y que han sido propuestos por las autoras Anastasi y Urbina (1998)

El ítem 88 debería ser eliminado, ya que presenta correlación baja, por lo que al parecer se encuentra midiendo otro aspecto que no está relacionado con el Talento Futurista. Como segundo criterio para su eliminación, se toma en cuenta que el coeficiente de confiabilidad tiende a aumentar si el ítem es eliminado, aunque como se puede observar no aumentaría de forma significativa.

Idear

Por otra parte se tiene que el análisis de confiabilidad de ésta dimensión se realizó a través del método de Alfa de Cronbach, obteniendo como resultado un coeficiente de 0,7882, lo cual dentro de los criterios estadísticos, es catalogada como alta.

El análisis específico del comportamiento de cada ítem con respecto a la prueba puede observarse en la siguiente tabla:

Tabla 25: Valores por ítem de la dimensión Idear para la Versión Piloto.

Ítems	Correlación Ítem - Total	Alfa si el ítem es eliminado
Idea21	0,6477	0,7199
Idea55	0,3449	0,8078
Idea89	0,4983	0,7716
Idea123	0,7535	0,6773
Idea157	0,6244	0,7298

La selección de los ítems a ser modificados se llevará a cabo en base a los criterios ya antes mencionados, y que han sido propuestos por las autoras Anastasi y Urbina (1998)

El ítem 55 debería ser eliminado, ya que aun cuando este ítem no presenta una correlación muy baja con el resto de la prueba, si se elimina contribuiría significativamente con el coeficiente de confiabilidad, ya que este aumentaría.

Inclusión

En el caso de ésta dimensión se realizó el análisis de confiabilidad obteniendo como resultado un coeficiente de 0,5225, lo cual dentro de los criterios estadísticos, es catalogada como promedio.

El análisis específico del comportamiento de cada ítem con respecto a la prueba puede observarse en la siguiente tabla:

Tabla 26: Valores por ítem de la dimensión Inclusión para la Versión Piloto.

Ítems	Correlación Ítem - Total	Alfa si el ítem es eliminado
Incl22	0,2678	0,4825
Incl56	0,0899	0,6052
Incl90	0,3562	0,4203
Incl124	0,4017	0,3948
Incl158	0,4072	0,405

La selección de los ítems a ser modificado se llevará a cabo en base a los criterios ya antes mencionados, y que han sido propuestos por las autoras Anastasi y Urbina (1998)

El ítem 56 debería ser eliminado, ya que presenta correlación baja, por lo que al parecer se encuentra midiendo otro aspecto que no está relacionado con el Talento Inclusión. Como segundo criterio para su eliminación, se toma en cuenta que el coeficiente de confiabilidad tiende a aumentar significativamente.

Individualizar

Por otra parte se tiene que el análisis de confiabilidad de ésta dimensión arrojó como resultado un coeficiente de $-0,0634$, lo cual dentro de los criterios estadísticos, es catalogado como muy bajo.

El análisis específico del comportamiento de cada ítem con respecto a la prueba puede observarse en la siguiente tabla:

Tabla 27: Valores por ítem de la dimensión Individualizar para la Versión Piloto.

Ítems	Correlación Ítem - Total	Alfa si el ítem es eliminado
Indi23	-0,0702	0,0208
Indi57	0,3088	-0,604
Indi91	-0,3553	0,3328
Indi125	0,0068	-0,0994
Indi159	0,1112	-0,227

La selección de los ítems a ser modificado se llevará a cabo en base a los criterios ya antes mencionados, y que han sido propuestos por las autoras Anastasi y Urbina (1998)

Partiendo de estos criterios se concluye que: los ítems 125 y 159 deberían ser modificados debido a la baja correlación que presentan con el resto de la prueba. Mientras que los ítems 23 y 91 deberían ser eliminados no solo por la baja relación que presentan, sino porque además el coeficiente de confiabilidad aumentaría significativamente.

Iniciador

El análisis de confiabilidad de ésta dimensión se realizó a través del método de Alfa de Cronbach y se obtuvo como resultado un coeficiente de 0,5067, lo cual dentro de los criterios estadísticos, es catalogada como promedio.

El análisis específico del comportamiento de cada ítem con respecto a la prueba puede observarse en la siguiente tabla:

Tabla 28: Valores por ítem de la dimensión Iniciador para la Versión Piloto.

Ítems	Correlación Ítem - Total	Alfa si el ítem es eliminado
Inic24	0,4820	0,2809
Inic58	0,4590	0,3234
Inic92	0,1887	0,5028
Inic126	0,1982	0,5083
Inic160	0,0631	0,5466

La selección de los ítems a ser modificado se llevará a cabo en base a los criterios ya antes mencionados, y que han sido propuestos por las autoras Anastasi y Urbina (1998)

Partiendo de estos criterios se puede decir que, los ítems 92 y 126 deberían ser modificados debido a la baja correlación que presentan con el resto de la prueba, mientras

que el ítem 160 debería ser eliminado primero por la baja correlación que presenta, y segundo porque si este ítem es eliminado contribuiría significativamente con el coeficiente de confiabilidad.

Inquisitivo

En este caso, el análisis de confiabilidad resulto ser un coeficiente de 0,2863, lo cual dentro de los criterios estadísticos, es catalogada como muy baja.

El análisis específico del comportamiento de cada ítem con respecto a la prueba puede observarse en la siguiente tabla:

Tabla 29: Valores por ítem de la dimensión Inquisitivo para la Versión Piloto.

Ítem	Correlación Ítem-Total	Alfa si el ítem es eliminado.
Inqu25	0,3362	0,0094
Inqu59	0,5066	-0,1683
Inqu93	0,0257	0,3727
Inqu127	-0,2666	0,4782
Inqu161	0,1215	0,2552

La selección de los ítems a ser modificado se llevará a cabo en base a los criterios ya antes mencionados, y que han sido propuestos por las autoras Anastasi y Urbina (1998)

Partiendo de esos criterios se puede decir que, los ítems 93 y 127 deberían ser eliminados ya que presentan una correlación muy baja con el resto de la prueba y además el coeficiente de confiabilidad aumentaría significativamente.

En el caso del ítem 161 este debiera ser sólo modificado, por la baja correlación que tiene con el resto de la prueba, sin embargo no debe eliminarse porque de ser así el coeficiente de confiabilidad disminuiría.

Intelectual

Para esta dimensión se tiene que el análisis de confiabilidad fue un coeficiente de 0,4129, lo cual dentro de los criterios estadísticos, es catalogada como promedio baja.

El análisis específico del comportamiento de cada ítem con respecto a la prueba puede observarse en la siguiente tabla:

Tabla 30: Valores por ítem de la dimensión Intelectual para la Versión Piloto.

Ítem	Correlación Ítem-Total	Alfa si el ítem es eliminado.
Inte26	0,1219	0,4228
Inte60	0,2947	0,2936
Inte94	0,1930	0,3732
Inte128	0,4478	0,1658
Inte162	0,0442	0,4888

La selección de los ítems a ser modificado se llevará a cabo en base a los criterios ya antes mencionados, y que han sido propuestos por las autoras Anastasi y Urbina (1998)

En base a dichos criterios, se puede decir que: los ítems 26 y 162 deberían ser eliminados ya que presentan una correlación muy baja con el resto de la prueba y además el coeficiente de confiabilidad aumentaría significativamente.

En el caso del ítem 94 este debiera ser sólo modificado, por la baja correlación que tiene con el resto de la prueba, sin embargo no debe eliminarse porque de ser así el coeficiente de confiabilidad disminuiría.

Mando

Por otra parte se tiene que el análisis de confiabilidad de ésta dimensión se realizó a través del método de Alfa de Cronbach, obteniendo como resultado un coeficiente de 0,0370, lo cual dentro de los criterios estadísticos, es catalogada como baja.

El análisis específico del comportamiento de cada ítem con respecto a la prueba puede observarse en la siguiente tabla:

Tabla 31: Valores por ítem de la dimensión Mando para la Versión Piloto.

Ítem	Correlación Ítem-Total	Alfa si el ítem es eliminado.
Mand27	0,2321	-0,3642
Mand61	0,0000	0,0457
Mand95	-0,1622	0,2460
Mand129	0,1524	-0,2117
Mand163	-0,1817	0,1705

La selección de los ítems a ser modificado se llevará a cabo en base a los criterios ya antes mencionados, y que han sido propuestos por las autoras Anastasi y Urbina (1998)

Partiendo de estos criterios se puede decir que: los ítems 61, 95 y 163 deberían ser eliminados ya que presentan una correlación muy baja y negativa con el resto de la prueba y además el coeficiente de confiabilidad aumentaría significativamente si los mismos son eliminados.

En el caso del ítem 129 este debiera ser sólo modificado, por la baja correlación que tiene con el resto de la prueba, sin embargo no debe eliminarse porque de ser así el coeficiente de confiabilidad disminuiría.

Organizador

A la dimensión Organizador le corresponde un coeficiente de 0,2737, lo cual dentro de los criterios estadísticos, es catalogada como baja.

El análisis específico del comportamiento de cada ítem con respecto a la prueba puede observarse en la siguiente tabla:

Tabla 32: Valores por ítem de la dimensión Organizador para la Versión Piloto.

Ítem	Correlación Ítem-Total	Alfa si el ítem es eliminado.
Orga28	0,4585	-0,0723
Orga62	0,3815	-0,0227
Orga96	-0,2681	0,6467
Orga130	0,2300	0,1485
Orga164	0,1431	0,2179

La selección de los ítems a ser modificado se llevará a cabo en base a los criterios ya antes mencionados, y que han sido propuestos por las autoras Anastasi y Urbina (1998)

El ítem 96 debería ser eliminado, ya que presenta correlación baja, por lo que al parecer se encuentra midiendo otro aspecto que no está relacionado con el Talento Organizador.

Como segundo criterio para su eliminación, se toma en cuenta que el coeficiente de confiabilidad tiende a aumentar significativamente si el ítem es eliminado.

Positivo

Por otra parte se tiene que el análisis de confiabilidad que se realizó para esta dimensión arrojó un coeficiente de 0,7622, lo cual dentro de los criterios estadísticos, es catalogada como alta.

El análisis específico del comportamiento de cada ítem con respecto a la prueba puede observarse en la siguiente tabla:

Tabla 33: Valores por ítem de la dimensión Positivo para la Versión Piloto.

Ítem	Correlación Ítem-Total	Alfa si el ítem es eliminado.
Posi29	0,2804	0,7965
Posi63	0,5857	0,6989
Posi97	0,6310	0,6810
Posi131	0,3704	0,7681
Posi165	0,8323	0,5960

La selección de los ítems a ser modificados se llevará a cabo en base a los criterios ya antes mencionados, y que han sido propuestos por las autoras Anastasi y Urbina (1998)

Se puede decir entonces que el ítem 29 debiera ser eliminado ya que presenta una correlación baja con el resto de la prueba. Como segundo criterio para su eliminación, se toma en cuenta que el coeficiente de confiabilidad aumentaría significativamente.

Prudente

El análisis de confiabilidad de esta dimensión se realizó a través del método de Alfa de Cronbach, obteniendo como resultado un coeficiente de 0,5519, lo cual dentro de los criterios estadísticos, es catalogada como promedio.

El análisis específico del comportamiento de cada ítem con respecto a la prueba puede observarse en la siguiente tabla:

Tabla 34: Valores por ítem de la dimensión Prudente para la Versión Piloto.

Ítem	Correlación Ítem-Total	Alfa si el ítem es eliminado.
Prud 30	0,4854	0,3804
Prud 64	0,3122	0,4968
Prud 98	0,4793	0,3913
Prud 132	0,2137	0,5545
Prud 166	0,0985	0,6031

La selección de los ítems a ser modificado se llevará a cabo en base a los criterios ya antes mencionados, y que han sido propuestos por las autoras Anastasi y Urbina (1998)

Se puede decir entonces que el ítem 166 debiera ser eliminado ya que presenta una correlación baja con el resto de la prueba. Como se segundo criterio para su eliminación, se toma en cuenta que el coeficiente de confiabilidad aumentaría significativamente.

Relación

El resultado del análisis de confiabilidad de esta dimensión fue un coeficiente de 0,3106, lo cual dentro de los criterios estadísticos, es catalogada como baja.

El análisis específico del comportamiento de cada ítem con respecto a la prueba puede observarse en la siguiente tabla:

Tabla 35: Valores por ítem de la dimensión Relación para la Versión Piloto.

Ítem	Correlación Ítem-Total	Alfa si el ítem es eliminado.
Rela 31	0,1284	0,3017
Rela 65	-0,2005	0,5299
Rela 99	0,3934	-0,0431
Rela 133	0,1311	0,2832
Rela 167	0,5252	0,0610

La selección de los ítems a ser modificado se llevará a cabo en base a los criterios ya antes mencionados, y que han sido propuestos por las autoras Anastasi y Urbina (1998)

En base a estos criterios se puede decir entonces que: el ítem 65 debería ser eliminado ya que presenta una correlación muy baja y negativa con el resto de la prueba y además el coeficiente de confiabilidad aumentaría significativamente si este es eliminado.

En el caso de los ítems 31 y 133 estos debieran ser sólo modificados, por la baja correlación que tienen con el resto de la prueba, sin embargo no deben eliminarse porque de ser así el coeficiente de confiabilidad disminuiría.

Responsabilidad

Para esta dimensión se tiene que el coeficiente de confiabilidad es de 0,3198, lo cual dentro de los criterios estadísticos, es catalogada como baja.

El análisis específico del comportamiento de cada ítem con respecto a la prueba puede observarse en la siguiente tabla:

Tabla 36: Valores por ítem de la dimensión Responsabilidad para la Versión Piloto.

Ítem	Correlación Ítem-Total	Alfa si el ítem es eliminado.
Resp 32	0,5322	-0,077
Resp 66	0,0074	0,4295
Resp 100	0,0298	0,3935
Resp 134	0,1141	0,3091
Resp 168	0,2767	0,2271

La selección de los ítems a ser modificados se llevará a cabo en base a los criterios ya antes mencionados, y que han sido propuestos por las autoras Anastasi y Urbina (1998)

Los ítems 66 y 100 debieran ser eliminados debido a que presentan una correlación baja con el resto de la prueba. Otro criterio para ser eliminados es que el coeficiente de confiabilidad aumentaría significativamente.

El ítem 134 debiera ser modificado por su baja correlación con el resto de la prueba sin embargo no debe eliminarse porque de ser así el coeficiente de confiabilidad disminuiría.

Restaurador

Esta dimensión arroja un coeficiente de confiabilidad de 0,8092, lo cual dentro de los criterios estadísticos, es catalogado como alta.

El análisis específico del comportamiento de cada ítem con respecto a la prueba puede observarse en la siguiente tabla:

Tabla 37: Valores por ítem de la dimensión Restaurador para la Versión Piloto.

Ítem	Correlación Ítem-Total	Alfa si el ítem es eliminado.
Rest33	0,5888	0,7779
Rest67	0,5099	0,7994
Rest101	0,679	0,7572
Rest135	0,5129	0,8002
Rest169	0,7744	0,7099

La selección de los ítems a ser modificado se llevará a cabo en base a los criterios ya antes mencionados, y que han sido propuestos por las autoras Anastasi y Urbina (1998)

Ningún ítem se corresponde con los criterios antes mencionados, por lo que ninguno de los ítems que conforman esta dimensión será eliminado.

Significación

Por otra parte se tiene que el análisis de confiabilidad de ésta dimensión resultó ser un coeficiente de 0,1042, lo cual dentro de los criterios estadísticos, es catalogado como muy bajo.

El análisis específico del comportamiento de cada ítem con respecto a la prueba puede observarse en la siguiente tabla:

Tabla 38: Valores por ítem de la dimensión Significación para la Versión Piloto.

Ítem	Correlación Ítem-Total	Alfa si el ítem es eliminado.
Sign34	0,6642	-1,1842
Sign68	-0,1739	0,3060
Sign102	0,2339	-0,0873
Sign136	0,2961	-0,2541
Sign170	-0,4229	0,5539

La selección de los ítems a ser modificado se llevará a cabo en base a los criterios ya antes mencionados, y que han sido propuestos por las autoras Anastasi y Urbina (1998)

Partiendo de estos criterios se puede decir que: los ítems 68 y 170 debieran ser eliminados debido a la baja y negativa correlación que presentan con el resto de la prueba.

Como segundo criterio para su eliminación se tiene que de ser eliminados estos ítems, el coeficiente de confiabilidad aumentaría significativamente.

1.2- Prueba Final

La muestra que se utilizó para la prueba final estuvo conformada por 53 visitantes médicos, que laboran en la empresa de la industria Farmacéutica NOVARTIS. En este caso tampoco hubo distinción de sexo ni edad, el único requisito para responder el instrumento fue el que se desempeñaran como visitantes médicos dentro del departamento de ventas de la empresa antes mencionada.

Antes de comenzar el análisis de cada una de las dimensiones del instrumento, es pertinente mencionar que, a diferencia del instrumento utilizado en la prueba piloto, este estuvo conformado por cuatro (4) ítems en la mayoría de las dimensiones y sólo algunas quedaron conformadas por los mismos cinco (5) ítems de la prueba piloto. El puntaje mínimo para cada ítem es de 1 y el puntaje máximo es de 6; esto significa que aquellas dimensiones que estén conformadas por 4 ítems los individuos podrán obtener puntajes mínimos de 4 y máximos de 24, mientras que aquellas dimensiones que tengan 5 ítems, los individuos podrán obtener puntajes mínimos de 5 y máximos de 30.

Para conocer el grado de confiabilidad, se calculó nuevamente el Alfa de Cronbach para cada una de las dimensiones, luego de realizadas las modificaciones respectivas de las mismas en la prueba piloto.

A continuación se muestra una tabla que arroja el coeficiente de confiabilidad para cada uno de los Talentos:

Tabla 39: Alfa de Cronbach para la versión final de cada una de las dimensiones.

TALENTOS	ALFA DE CROMBACH	TALENTOS	ALFA DE CROMBACH
Analítico	0,6025	Excelencia	0,5535
Armonía	0,7475	Flexibilidad	0,4828
Autoconfianza	0,6135	Futurista	0,5509
Carisma	0,7599	Idear	0,4920
Competitivo	0,6748	Inclusión	0,4656
Comunicación	0,5225	Individualizar	0,3958
Conexión	0,3751	Iniciador	0,5181
Contexto	0,4610	Inquisitivo	0,8418
Creencia	0,4790	Intelectual	0,4414
Desarrollador	0,8165	Mando	0,5774
Disciplina	0,6101	Organizador	0,7210
Empatía	0,5458	Positivo	0,5195
Emprendedor	0,5776	Prudente	0,4866
Enfoque	0,7310	Relación	0,4839
Equidad	0,6729	Responsabilidad	0,7515
Estratégico	0,5146	Restaurador	0,8186
Estudioso	0,6091	Significación	0,7753

Como se puede observar en la tabla anterior, la mayoría de los talentos presentan coeficientes de confiabilidad mayores a 0,5000 lo cual es considerado como promedio dentro de los criterios estadísticos (Anastasi y Urbina, 1998) y que a efectos de nuestra investigación podrían catalogarse como significativos, si se considera la amplitud del instrumento.

Sin embargo es pertinente acotar que ciertos talentos podrían ser modificados en el caso de que este instrumento fuera utilizado en futuras investigaciones, por presentar un coeficiente de confiabilidad considerado como bajo dentro de los criterios estadísticos, este es el caso de los talentos Conexión e Individualizar, los cuales arrojaron un Alfa de 0,3751 y 0,3958 respectivamente.

En conclusión, se puede decir que, en líneas generales el Alfa de Cronbach, se incrementó levemente en algunas dimensiones y significativamente en otras, en comparación a los resultados obtenidos en la prueba piloto.

2.- Análisis de los Datos

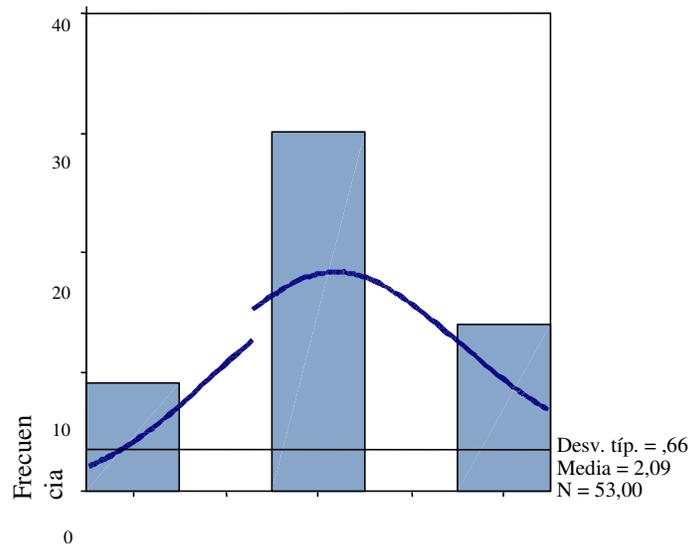
En este apartado lo que se pretende mostrar es el comportamiento de los datos según el cálculo de los estadísticos descriptivos. Para ello se procederá a realizar el análisis de cada una de las variables de estudio por separado.

El análisis de los datos se explicará a través de histogramas, ya que las visualizaciones gráficas son otra manera de describir conjuntos de datos. Al examinar una visualización gráfica, el investigador, al igual que el lector pueden adquirir en seguida una comprensión suficiente de los datos. De esta forma, dichos histogramas mostrarán de una manera clara y precisa los siguientes estadísticos descriptivos:

- ✦ *Frecuencia*: repetición reiterada de los datos, que en este caso se observarán por variable, y en el caso específico de la variable talento se observará por dimensión.
- ✦ *Media Aritmética*, la cual es entendida como la medida de tendencia central que en general se percibe como media o promedio. (Webster, 1996)
- ✦ *Desviación Típica*: es la raíz cuadrada de la varianza. Es una medida importante de la dispersión de los datos. (Webster, 1996)

2.1.- Variable Dependiente

El desempeño es la variable dependiente de nuestro estudio, el cual se medirá en función de las competencias y los talentos. Sin embargo en este apartado se realizará un estudio de los estadísticos descriptivos de la variable “desempeño” por sí sola.



Como puede observarse en el gráfico anteriormente expuesto la media de esta variable se ubicó en 2,09 y esto tiene su explicación si se parte del hecho de que de las 53 personas que conforman la muestra 30 fueron evaluadas por Novartis con desempeño 2 que significa: “Cumplió las expectativas completamente”, mientras que 9 personas fueron evaluadas con desempeño 1 que significa: “Cumplió las expectativas parcialmente”, y finalmente 14 visitantes médicos fueron evaluados con desempeño 3 lo cual para Novartis quiere decir que: “Superó las expectativas”. Por otra parte si se observa el gráfico, la variable desempeño se adecua totalmente a una distribución normal, presentando además una desviación típica de 0,66 lo cual garantiza la homogeneidad de la misma.

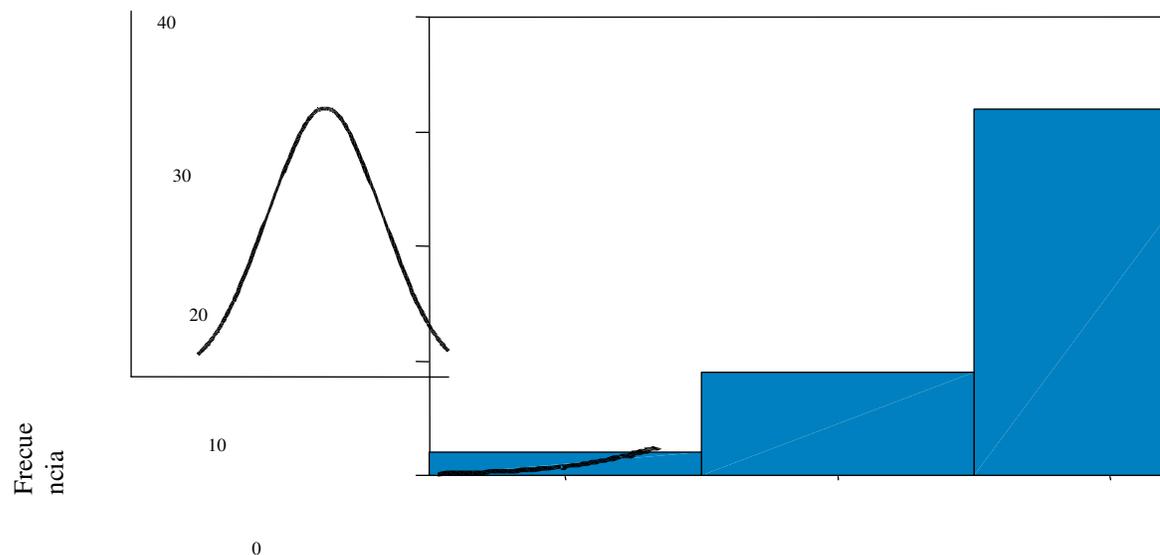
2.2.- Variables Independientes

2.2.1.- Talentos

La variable talento está conformada por 34 dimensiones, las cuales en su conjunto conforman a la variable total, es por ello que se realizará un estudio individual de cada una de ellas, con el fin de poder observar su comportamiento y así determinar cual de ellos (talentos) son más predominantes en los visitantes médicos.

Analítico

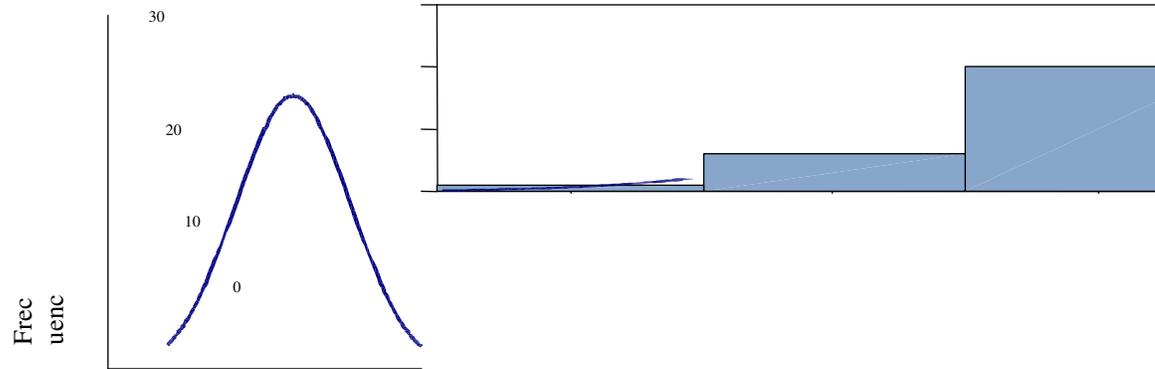
Como se puede observar en la siguiente figura la media de respuestas para éste talento se ubicó en 4,86, con una dispersión de los datos de 0,72 puntos, lo cual quiere decir que esta dimensión es bastante homogénea, ya que la desviación típica es pequeña. Por otra parte se puede indicar también que la mayoría de las personas en este talento contestaron a la opción 5 en la escala de Likert, que significa “Me Describe”. Por último es necesario mencionar que, este talento dado su media se encuentra dentro de los 10 talentos más representativos para los visitantes médicos.



Armonía

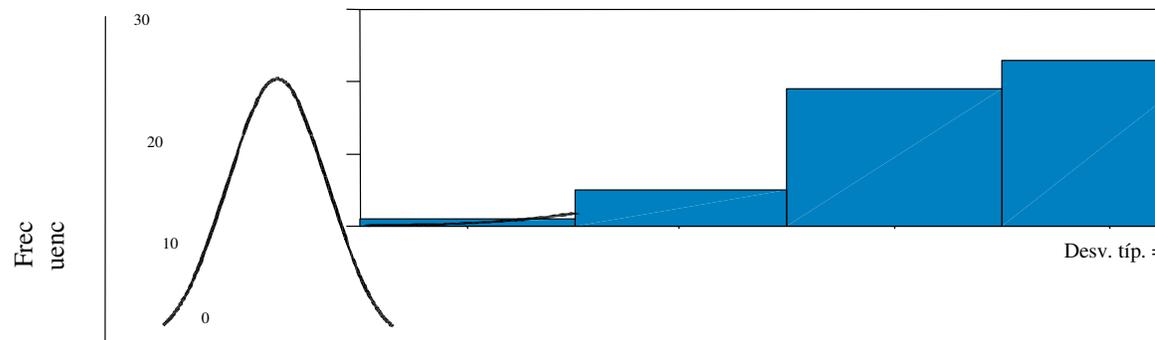
El comportamiento de esta dimensión estuvo caracterizado por la presencia de una media de 4,40 con una variabilidad de 0,86 puntos. La distribución de esta dimensión fue bimodal, ya que como puede verse en el gráfico la mayoría de las personas asignaron puntuaciones de 4 y 5 en la escala las cuales significan: “Me describe algunas veces” y “Me describe” respectivamente.

Figura 9: *Histograma de Estadísticos Descriptivos*



Autoconfianza

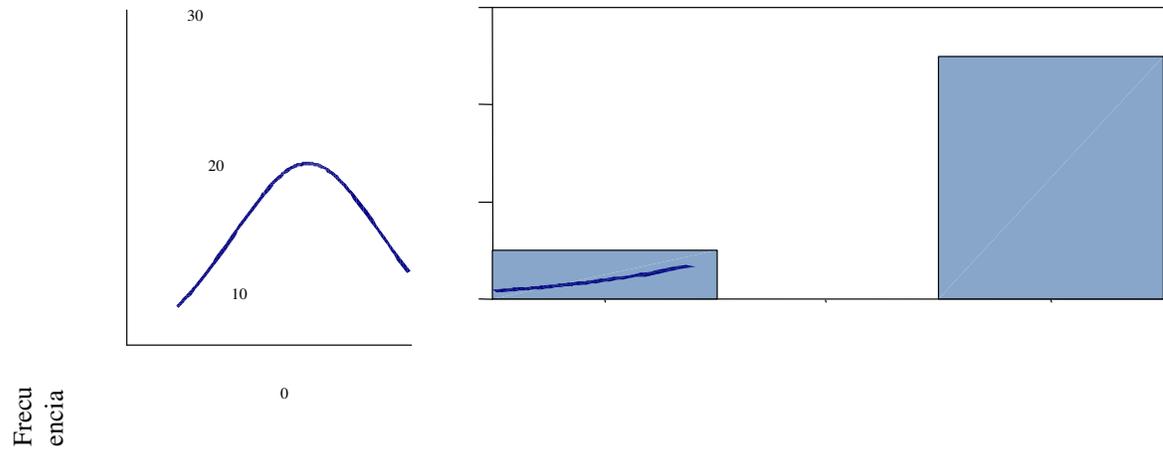
Para este talento tenemos que los visitantes médicos se ubicaron mayormente en la opción 5 (“Me describe”) de la escala Likert, con una media de 4,5 y una desviación en promedio de la media de 0,87 puntos, la cual se considera baja, pudiendo de este modo concluir que la dimensión presenta homogeneidad.



Carisma.

En esta dimensión la media fue bastante alta de 5,35 y la desviación muy baja de 0,65. Como se ve en el gráfico la mayoría de las personas asignaron puntuaciones de 5 en la escala Likert, pero se puede ver también una marcada tendencia a la opción 6 que significa “Me describe muy bien”. Este talento fue uno de los que presentó la media más alta, por lo que se puede concluir que es característico en los visitantes médicos.

Figura 11: Histograma de Estadísticos Descriptivos



Competitivo

En este talento se puede observar que la tendencia de los visitantes en sus respuestas se ubicó en la opción 5, lo cual quiere decir que los “describe”; además, según los estadísticos descriptivos la media se ubicó en 4,7 con una variabilidad de 0,93

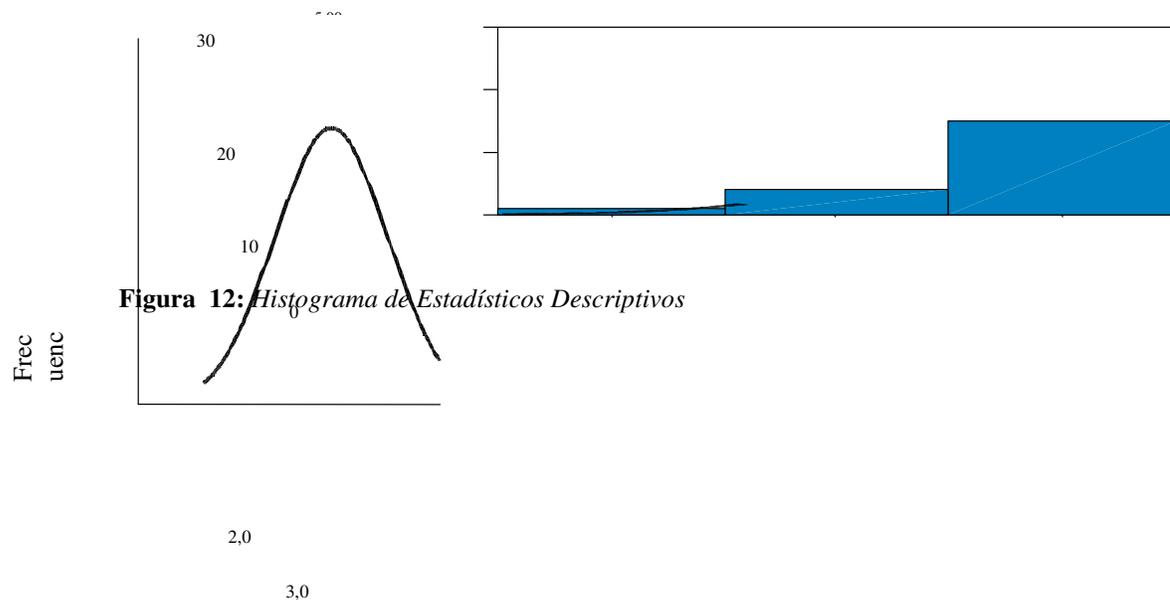
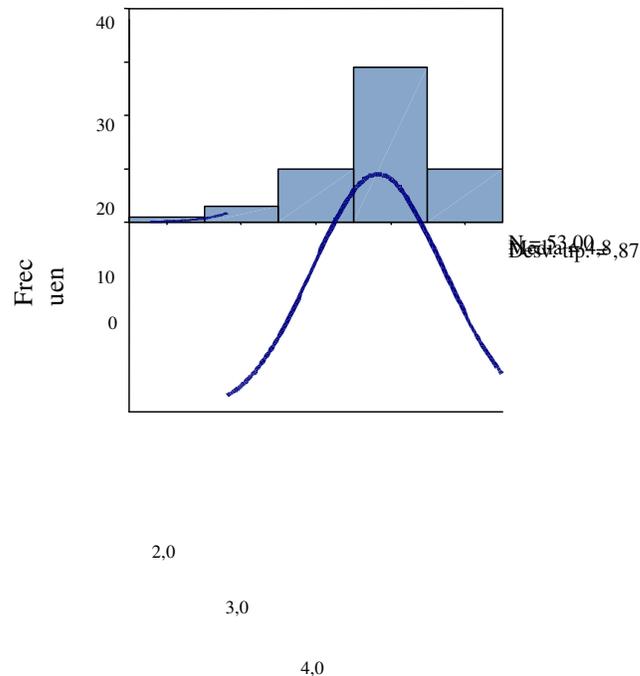


Figura 12: Histograma de Estadísticos Descriptivos

Comunicación

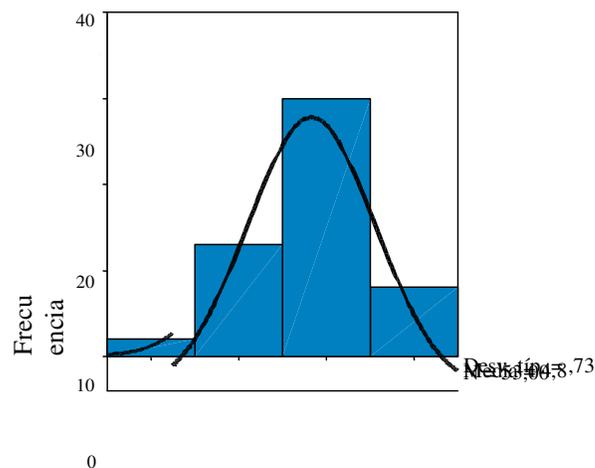
En esta dimensión la media se ubicó en 4,8 y el promedio de desviación de las puntuaciones con respecto a la misma fue de 0,87. En el gráfico se puede observar una marcada tendencia de los empleados de ubicarse en la respuesta N° 5, que significa “me describe”. Este talento además se encuentra ocupando un lugar entre los 10 primeros; lugares estos que fueron determinados por la media y la mediana.

Figura 13: Histograma de Estadísticos Descriptivos



Conexión

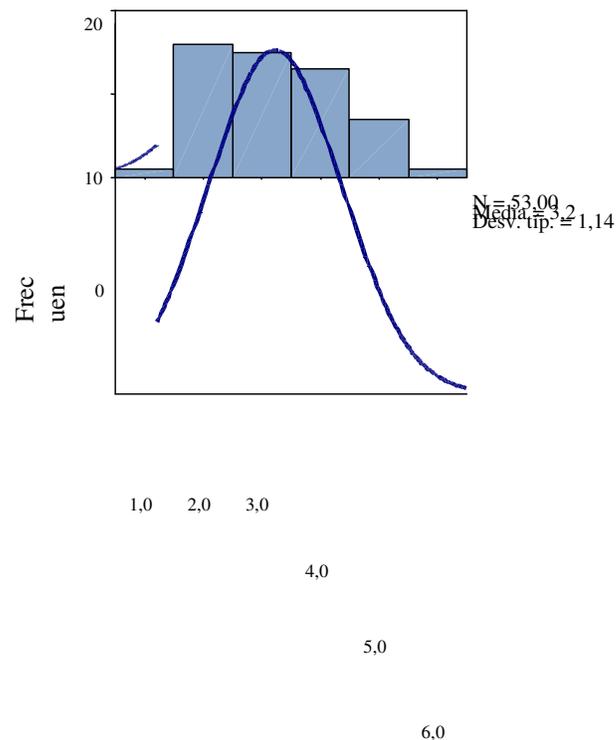
El comportamiento de esta dimensión estuvo caracterizado por la presencia de una media de 4,8 y una desviación típica de 0,73, lo cual indica esta última que esta dimensión es bastante homogénea. En esta dimensión al igual que las anteriores se puede observar que la mayoría de las personas contestaron a la opción N° 5.



Contexto

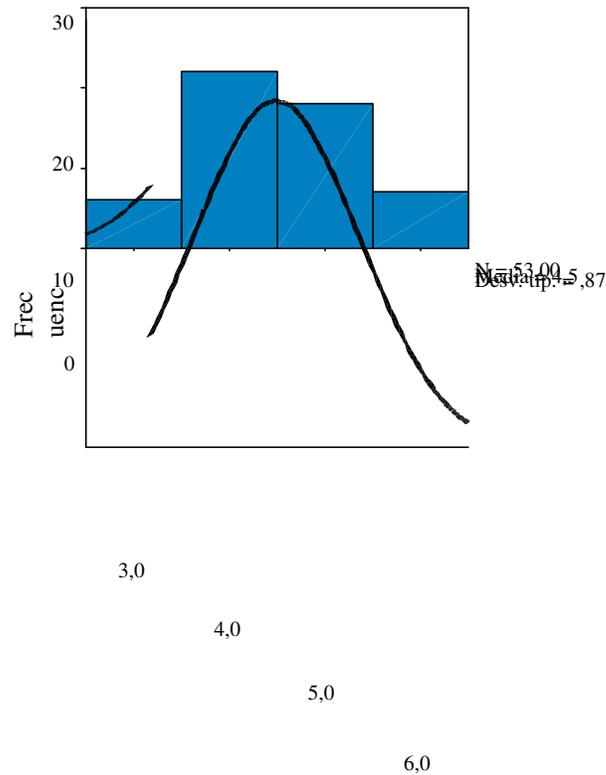
Para este talento se puede observar un comportamiento de los estadísticos descriptivos muy diferente a los anteriores. En primer lugar, la media arrojada es bastante baja (3,2), lo cual quiere decir que la mayoría de las personas asignaron puntuaciones entre

2 y 3, lo que permite inferir que la mayoría de los visitantes médicos no se identifican con este talento. En segundo lugar, la desviación típica es de 1,14, la cual no es tan baja como las anteriores y si la comparamos con la media se puede concluir entonces que esta dimensión no es tan homogénea como las mencionadas anteriormente.



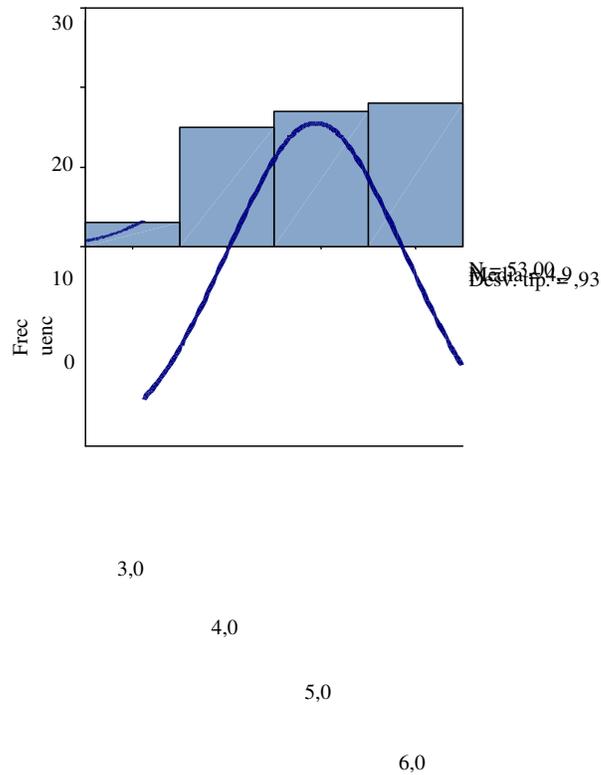
Creencia

El comportamiento para esta dimensión se puede observar claramente en el gráfico siguiente, en donde la media a las respuestas se ubicó en 4,5 y la desviación de las puntuaciones con respecto a la media fue de 0,87. La mayoría de los visitantes médicos para esta dimensión se ubicaron en la opción de respuesta N° 4, la cual significa “me describe algunas veces”.



Desarrollador

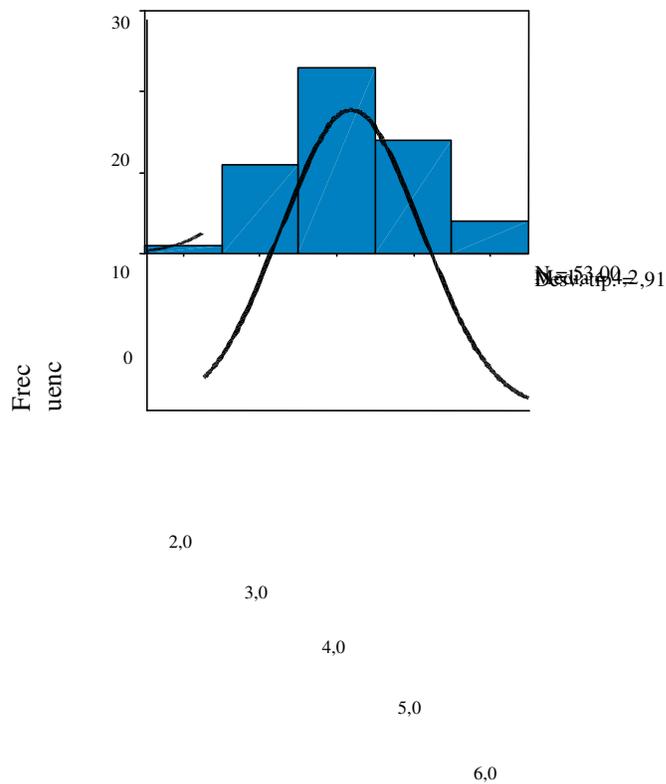
En este talento la media fue bastante alta (4,9) lo cual quiere decir que la mayoría de los empleados asignaron puntuaciones altas a esta dimensión, de hecho este talento fue uno de los que se ubicó dentro de los 10 primeros lugares. Los visitantes médicos respondieron con mayor frecuencia a la opción N°6, pero es importante acotar también que las opciones 4 y 5 están muy igualadas a las frecuencias de respuestas de la opción 6.



Disciplina

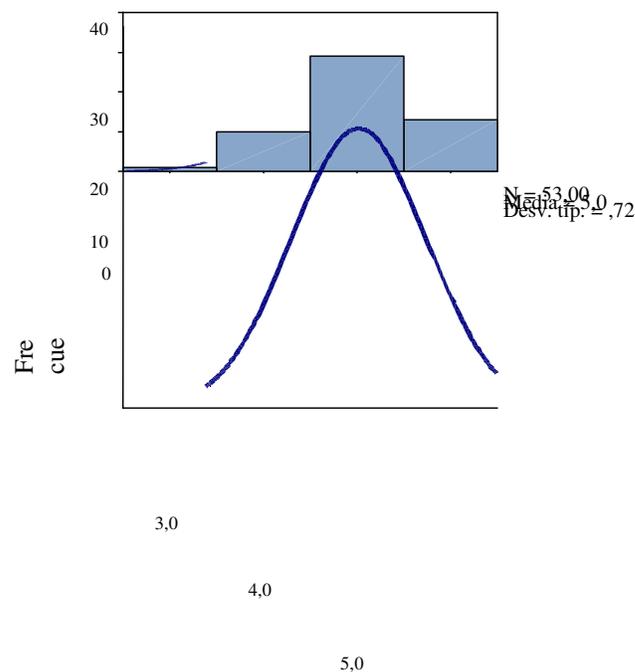
En el gráfico perteneciente a este talento se puede observar como hay una marcada inclinación de los visitantes a responder en la opción N° 4 que significa “me describe algunas veces”, la media se ubicó en 4,2 y la desviación típica de las puntuaciones respecto

a la media fue de 0,91.



Empatía

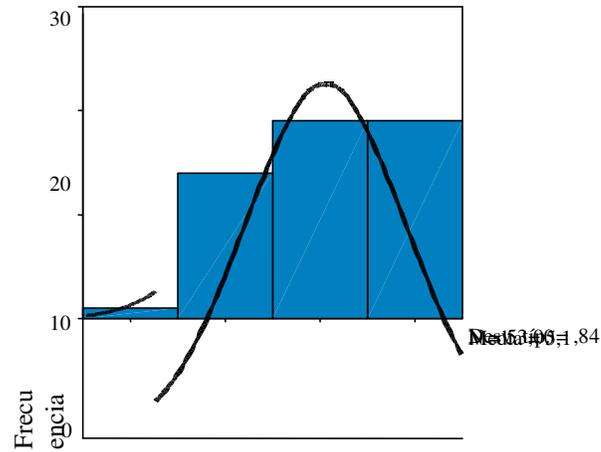
En el comportamiento de esta dimensión se puede presenciar una media bastante alta (5,0), y una desviación típica que es igual a 0,72, esta por ser tan pequeña puede explicar una homogeneidad bastante alta en esta dimensión. Por otra parte este talento se ubicó también entre los 10 primeros, por lo que se puede inferir que es muy determinante para los visitantes médicos.



Emprendedor

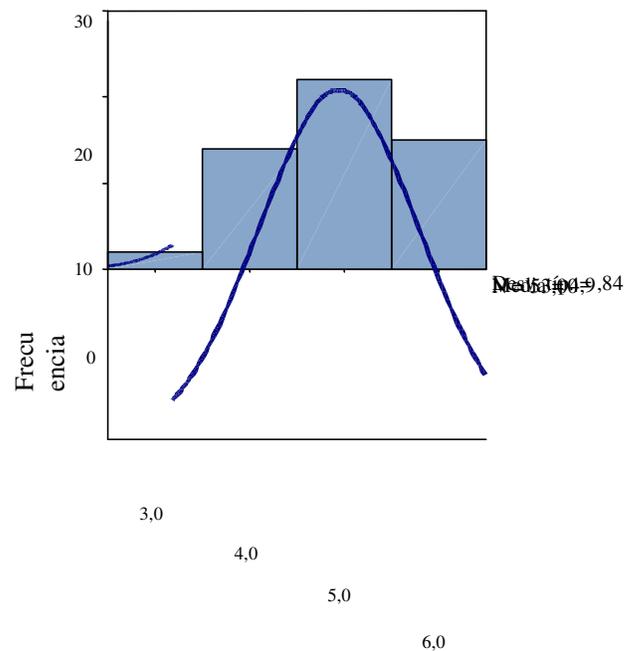
Este talento también se ubicó entre los 10 más importantes para los visitantes médicos, de hecho si observa la media en el gráfico esta fue de 5,1 y la variabilidad de 0, 51 puntos. La distribución de esta dimensión fue bimodal, ya que la mayoría de las personas asignaron puntuaciones de 5 y 6 en la escala las cuales significan: “Me describe” y “Me describe muy bien” respectivamente.

Figura 20: Histograma de Estadísticos Descriptivos para el Talento Empatía..



Enfoque

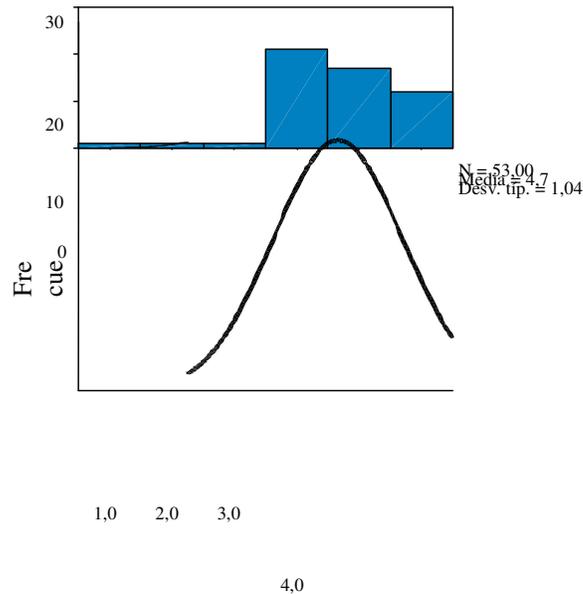
La media para este talento se ubicó en 4,9 y la desviación típica en 0,84, esta última hace inferir que la dimensión es bastante homogénea. Los empleados respondieron en su mayoría a la opción 5 y entre los 10 talentos más importantes, enfoque ocupó uno de esos lugares.



Equidad

Figura 22: Histograma de Estadísticos Descriptivos para el Talento Enfoque.

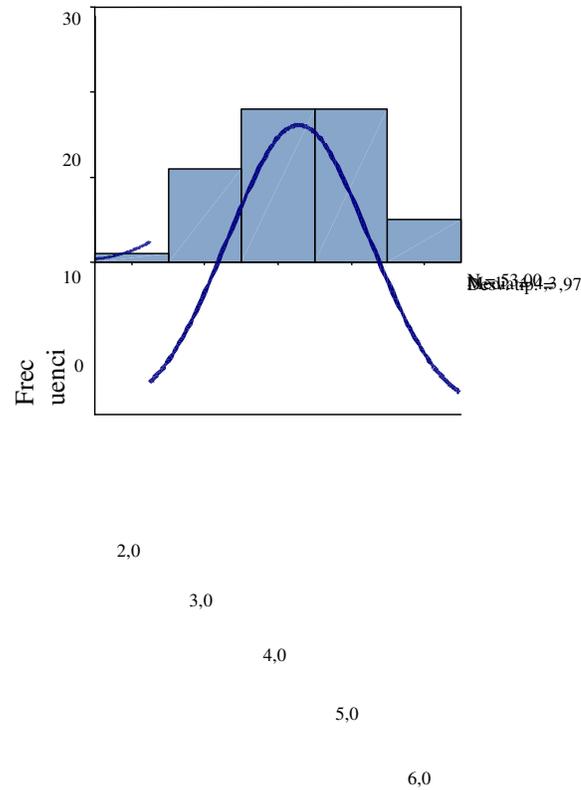
Para esta dimensión la desviación típica es un poco más alta (1,04) en comparación a las anteriores, con lo cual se puede inferir que probablemente esta dimensión no sea tan homogénea como las anteriores. La media estuvo en 4,7 y la mayoría de las respuestas de los visitantes médicos se ubicó en la opción número 4 la cual significa “me describe algunas veces”.



Estratégico

Este talento, al igual que el talento^{5,0} Armonía y Emprendedor presenta una distribución bimodal, ya que la mayoría de los visitantes médicos asignaron puntuaciones entre 4 y 5 en la escala, de igual manera la media estuvo en 4,3 y la variabilidad de los datos en 0,97^{6,0}

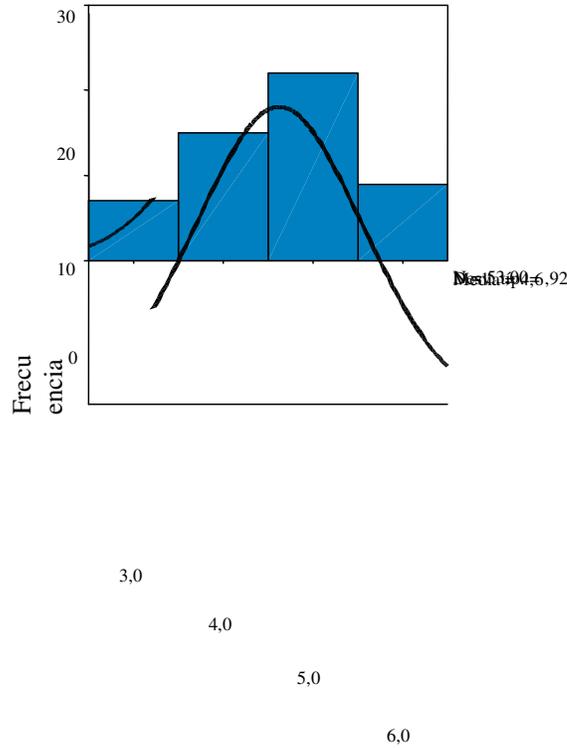
Figura 23: *Histograma de Estadísticos Descriptivos para el Talento Equidad*



Estudioso

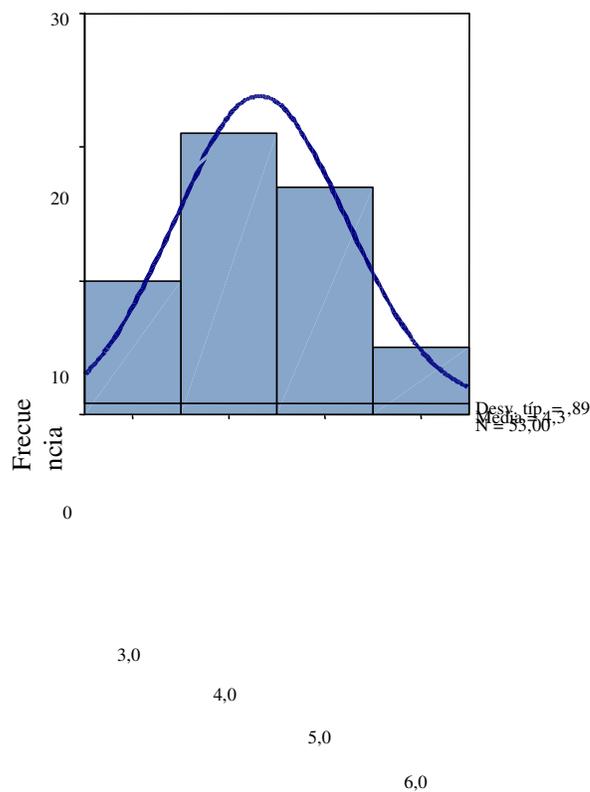
Los estadísticos descriptivos arrojan en esta dimensión una media de 4,6 y una desviación típica de 0,92. La mayoría de los visitantes médicos se ubicaron en la opción de respuesta N° 5 que significa “me describe”.

Figura 24: *Histograma de Estadísticos Descriptivos para el Talento Estratégico*



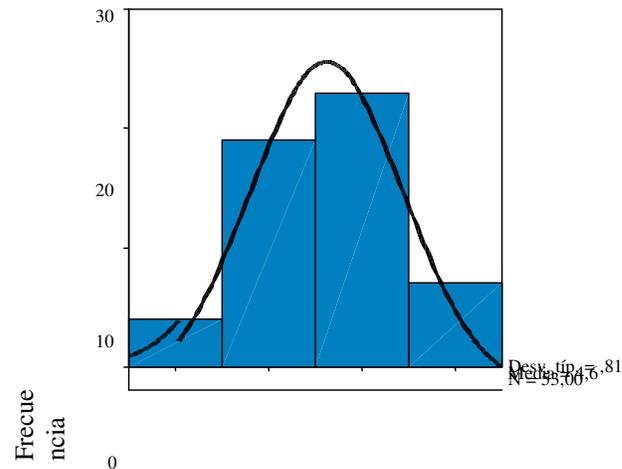
Excelencia

En este talento el mayor número de respuestas estuvo dada por los empleados de Novartis, a la opción N° 4 que significa "me describe alguna vez". La media fue de 4,3 y la desviación típica de 0,89 puntos.



Flexibilidad

En este talento la media fue de 4,6 y la variabilidad de los datos 0,81, esta desviación por ser relativamente pequeña parece demostrar homogeneidad en los mismos. La tendencia de respuesta para esta dimensión se presencié en la opción 5 que como ya se ha dicho anteriormente significa “me describe”.

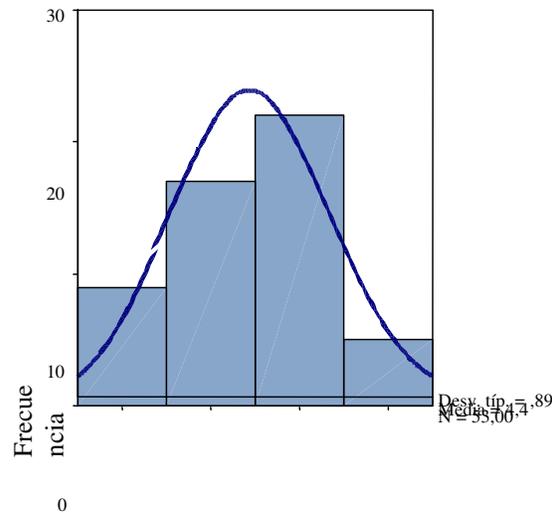


Futurista

Los estadísticos descriptivos explican para esta dimensión una media de 4,4 y el promedio de la desviación de las puntuaciones con respecto a la media fue de 0,89. La mayoría de los empleados de Novartis respondieron a la opción N° 5, sin embargo se puede

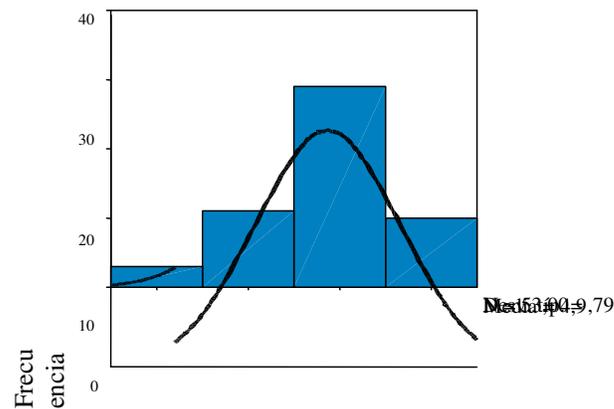
observar en la figura siguiente que las frecuencias de respuestas dada por los encuestados a la opción 4 (“me describe algunas veces”) también fueron significativas.

Figura 27: Histograma de Estadísticos Descriptivos para el Talento Flexibilidad.



Idear

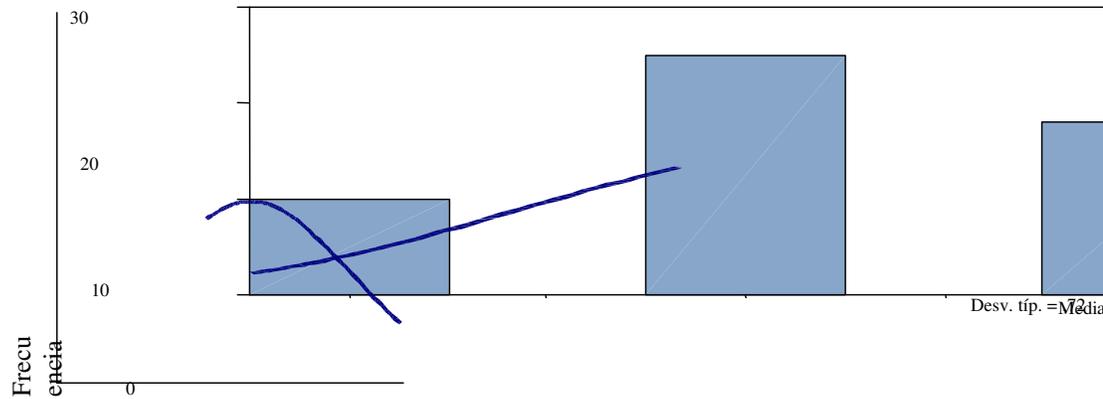
En comparación a las otras dimensiones, ésta presenta una desviación típica un poco más baja lo cual quiere decir que, existe bastante homogeneidad en los datos, por otra parte la media fue de 4,9 y la mayoría de respuestas dada por los visitantes se ubicó en la opción N° 5 y finalmente este talento también clasificó entre los mas representativos para los encuestados.



Inclusión

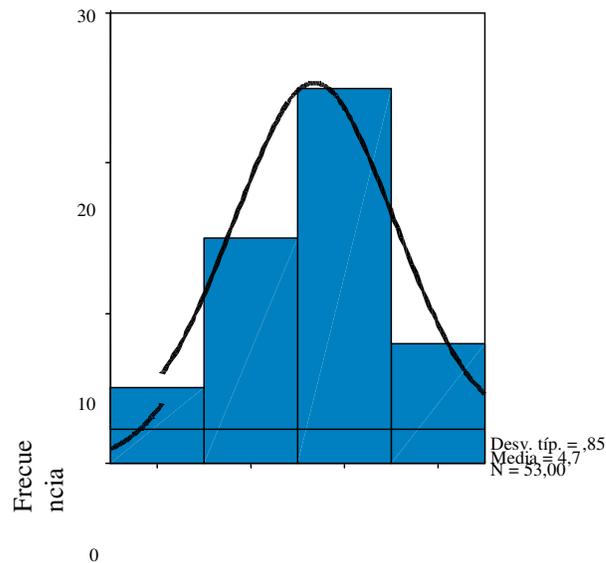
Este talento se encuentra entre los 10 más importantes, y esto se puede observar claramente en la media arrojada por esta dimensión que es de 5,15. También hay que mencionar que este talento presenta una desviación de las puntuaciones con respecto a la media de 0,72, lo cual es indicador de bastante homogeneidad.

Figura 29: Histograma de Estadísticos Descriptivos para el Talento Idear.



Individualizar

La mayor frecuencia de respuesta para este talento se ubicó en la opción N° 5 que significa “me describe”. La media en este talento fue de 4,7 y la variabilidad de los datos con respecto a la media fue de 0,85

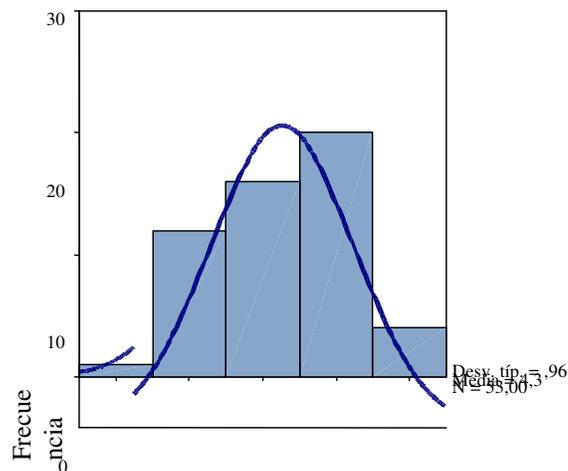


Iniciador

Los estadísticos descriptivos para esta dimensión arrojaron una media de 4,3 y una desviación típica de 0,96 puntos. Como se puede observar en el gráfico la mayoría de las

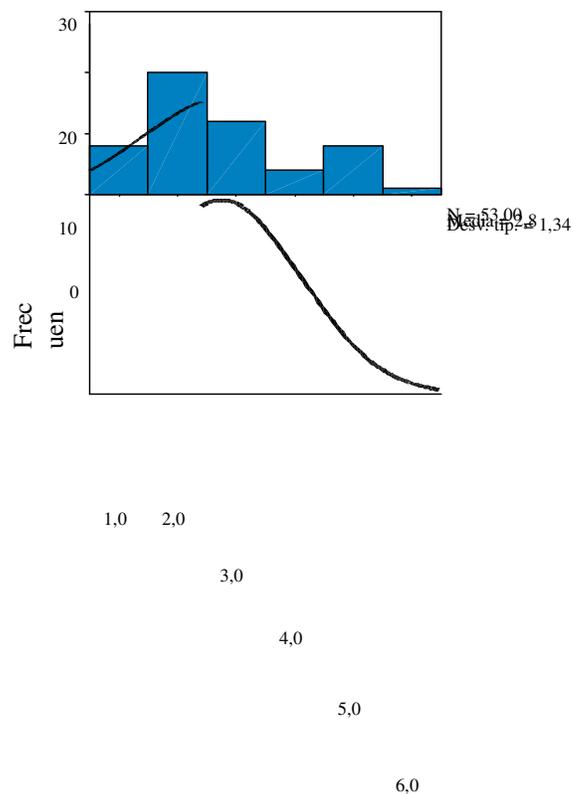
Figura 31: Histograma de Estadísticos Descriptivos para el Talento Individualizar

respuestas para el talento iniciador se ubicaron en la opción N° 5, lo que quiere decir que este talento “describe” en parte a los visitantes médicos.



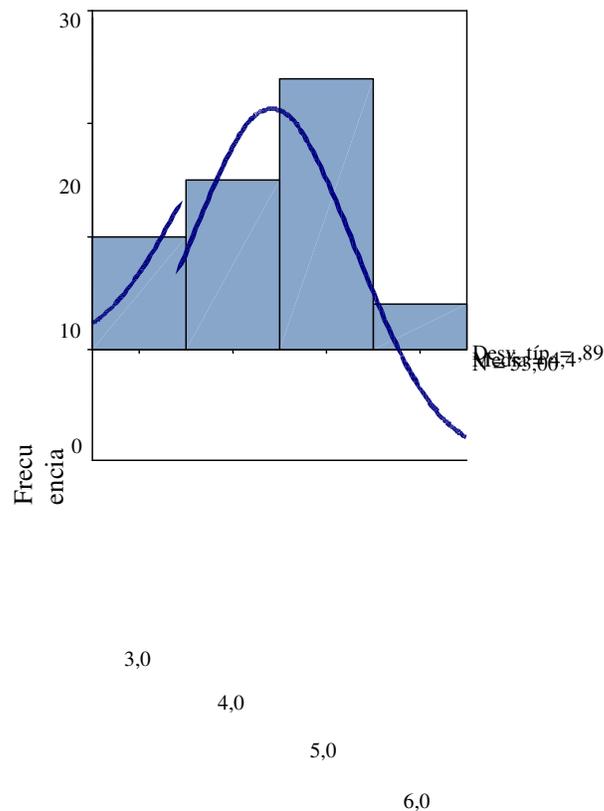
Inquisitivo

En la figura siguiente se puede visualizar la media más baja de todas las que hasta ahora se han descrito, además la desviación es un poco alta y más si se compara con la media, lo cual quiere decir en conjunto que esta dimensión es muy poco homogénea. Es importante acotar también que la opción de respuestas con mayor frecuencia fue la N° 2 que significa “no me describe”.



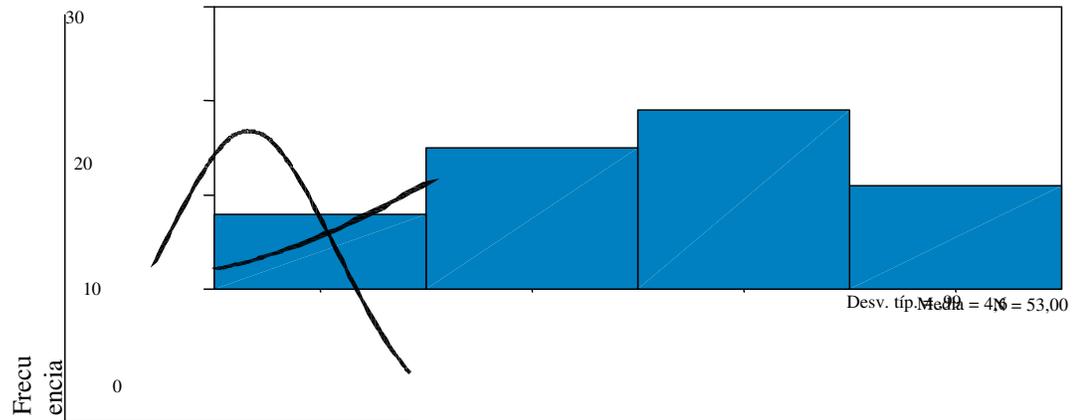
Intelectual

Para este talento se presenció una media de 4,4, con una desviación promedio de la media de 0,89. La opción de respuestas más predominante fue la N° 5 como ha sucedido en la mayoría de las dimensiones.

***Mando***

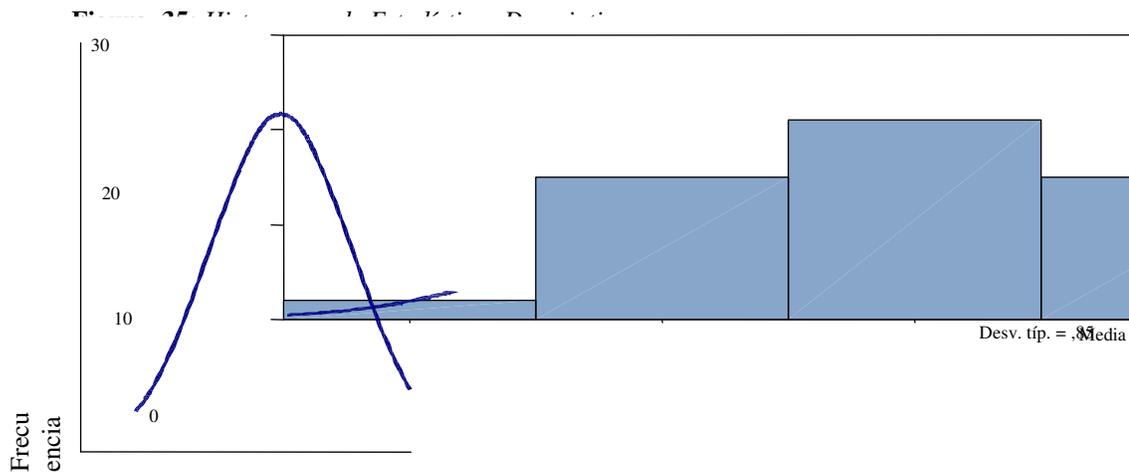
En esta dimensión aun cuando la mayoría de los visitantes médicos respondieron a la opción 5, se visualiza también un gran número de frecuencias de respuestas para la opción N° 4. La media se ubicó en 4,6 y la desviación fue de 0,99 puntos.

Figura 34: Histograma de Estadísticos Descriptivos para el Talento Intelectual.



Organizador

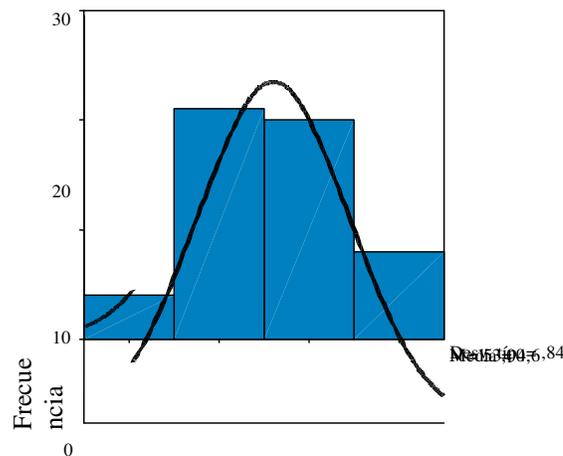
La media de este talento se ubicó en $4,9$, con una desviación promedio de la media de $0,85$. Como en la mayoría de los anteriores la frecuencia más alta se encuentra en la opción N° 5, queriendo decir que organizador “describe” a los visitantes médicos.



Positivo

Figura 36: Histograma de Estadísticos Descriptivos

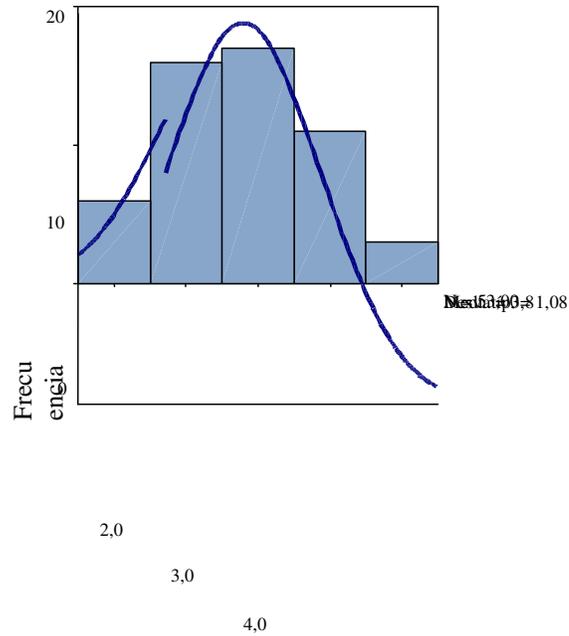
Las puntuaciones asignadas a este talento, se corresponden con la opción 4 que significa “me describe algunas veces”, sin embargo como puede visualizarse en el gráfico las frecuencias de respuestas dada por los encuestados a la opción N° 5 fueron significativas. Por último se tiene que la media fue de 4,6 con una desviación promedio de las puntuaciones de 0,84.



Prudente

De este talento se puede decir que la media fue bastante baja en comparación con los antes mencionados, específicamente fue de 3,8^{5,0}, pudiendo inferirse que la mayoría de las respuestas se ubicaron entre 3 y 4, aunque en el gráfico la frecuencia más alta se encuentra en la cuarta opción que significa “me describe algunas veces”. La desviación típica también es un poco alta si se compara con la de los demás talentos, por lo que esta dimensión no es tan homogénea como las ya analizadas.

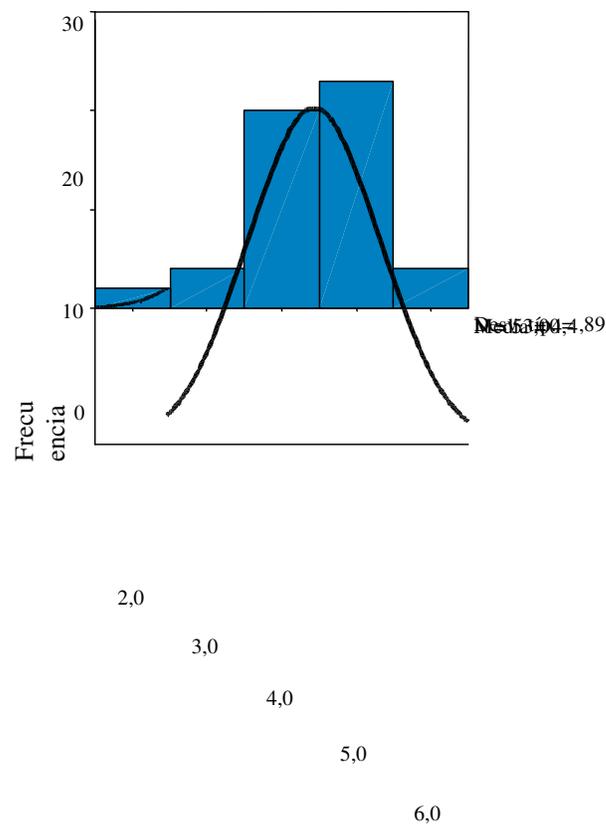
Figura 37: Histograma de Estadísticos Descriptivos para el Talento Positivo.



Relación

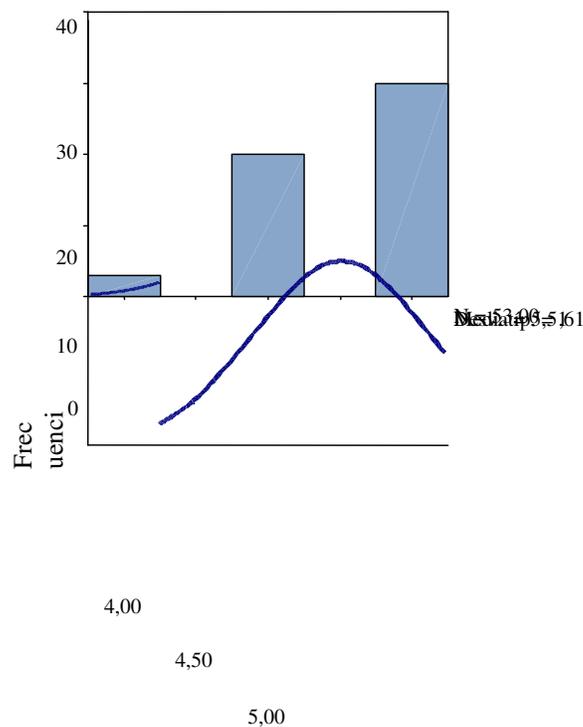
En este talento la mayor frecuencia de respuestas se encuentra en la opción N° 5, aunque es necesario también decir que la opción N° 4 presenta puntuaciones muy cercanas con la misma, estas opciones significan “me describe” y “me describe algunas veces” respectivamente. La variabilidad de los datos fue de 0,89 puntos y la media en 4,4.

Figura 38: Histograma de Estadísticos Descriptivos para el Talento Prudente.



Responsabilidad

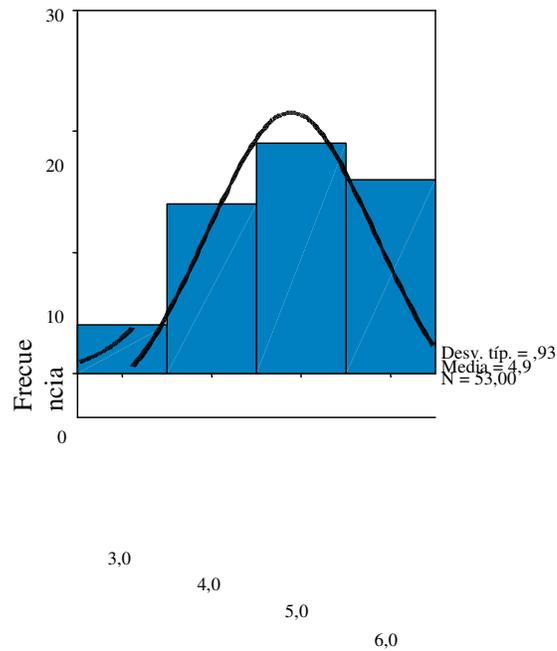
Los estadísticos demuestran una de las medias más altas que hasta ahora no se había descrito, y como puede observarse en el gráfico la opción de respuesta que más se repite es la N° 6 que significa “me describe muy bien”, además si se compara la desviación típica con el resto de las desviaciones se puede decir que la del talento Responsabilidad es una de las más bajas, pudiéndose concluir entonces la existencia de una gran homogeneidad dentro de la dimensión. Por último, es necesario mencionar que este talento se ubicó entre los 10 talentos más predominantes.



Restauración

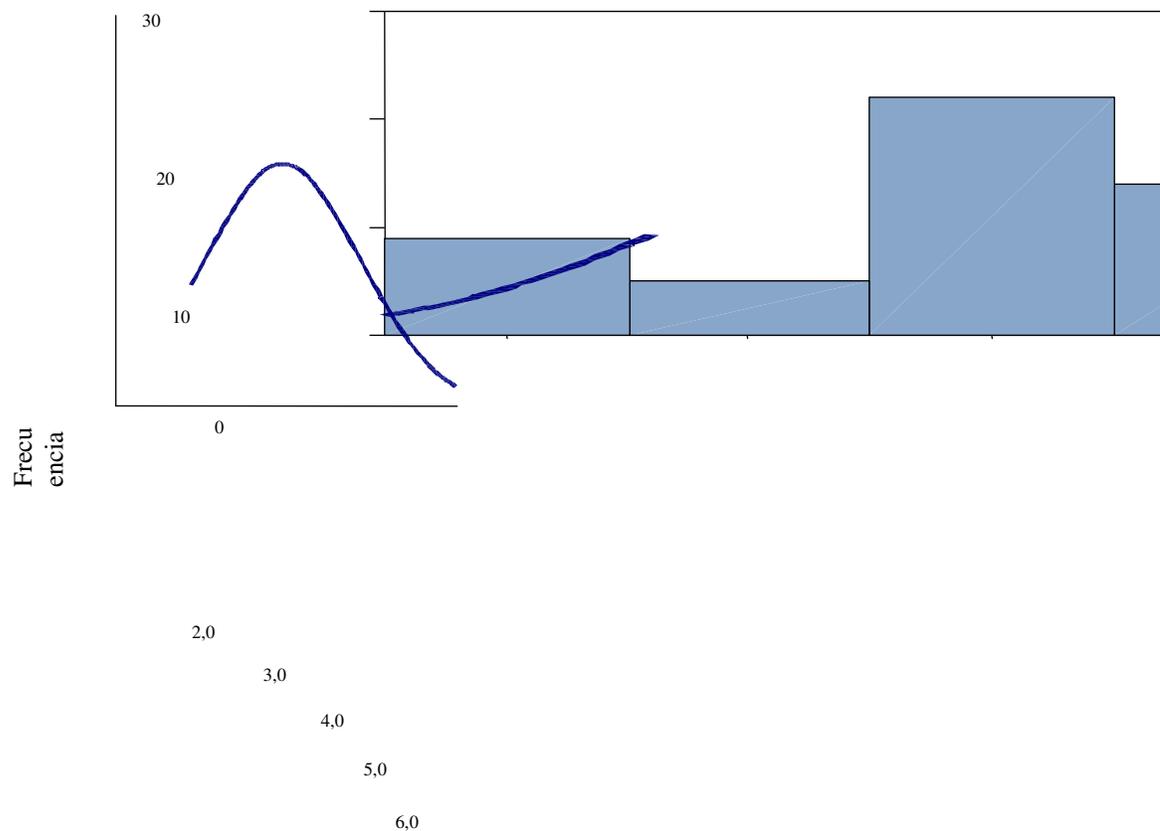
La media para esta dimensión fue de 4,9 y la desviación de 0,93 puntos. Como puede visualizarse en el gráfico la mayoría de los visitantes médicos ubicaron sus respuestas en la opción N° 5, pero hay que observar también que las puntuaciones de la opción 4 y 6 estuvieron muy cercanas a esta. Restauración también está clasificado como uno de los más predominantes en los empleados de Novartis.

Figura 40: Histograma de Estadísticos Descriptivos para el Talento Responsabilidad.



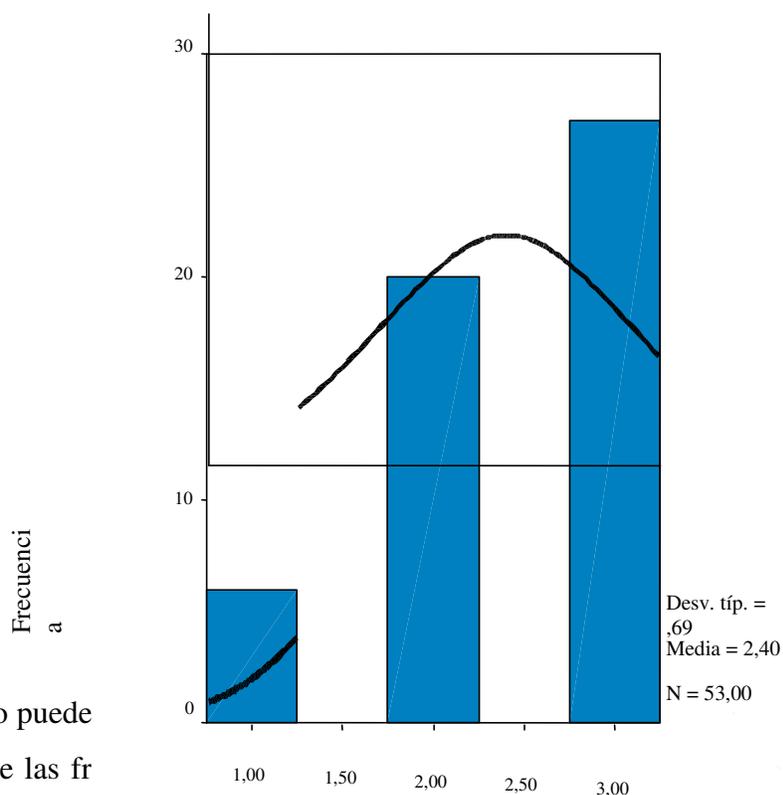
Significación

Para este último talento se puede observar que la media fue bastante baja con respecto a la de los demás talentos, esta se ubicó en 3,9 y la desviación es alta (1,13) sobre todo si se compara con la media, por lo que se puede concluir que esta dimensión no es tan homogénea como las demás. Para finalizar la mayoría de los visitantes asignaron puntuaciones a la opción 4 que significa “me describe algunas veces”.



2.2.2.- Competencias

Las competencias conforman la otra variable independiente de nuestra investigación; por lo tanto es importante decir al respecto que, la puntuación asignada a cada uno de los visitantes médicos (en cuanto a las competencias) fue hecho por Novartis, en esta empresa se otorga un puntaje total a cada empleado, el cual proviene de la evaluación de cada una de las competencias requeridas por el cargo de visitador médico y la forma de cómo lo hacen está claramente explicado en el Marco Referencial. Dado el hecho, de que este proceso ya había sido realizado por Novartis es necesario entonces decir que sólo se trabajó con el puntaje final que la misma empresa otorga a cada individuo y en base a eso se realizaron los respectivos análisis descriptivos y también los siguientes estudios.



Como puede verse en la mayoría de las fr

valor N° 3 que significa que este fue el puntaje asignado por la empresa a 20 personas obtuvieron 2 puntos de calificación lo cual significa: “Cumplió expectativas completamente” y más de 5 personas fueron evaluadas como “Cumplió expectativas

Figura 43: Histograma de Estadísticas Descriptivas para las Competencias.

parcialmente” a lo cual corresponde la calificación N° 1. Finalmente la desviación típica fue de 0,69 lo cual significa que la variabilidad de los datos es muy pequeña, por lo que se puede concluir que esta variable es bastante homogénea.

2.3.- Elaboración de un Perfil Ideal de Talentos para los Visitadores Médicos

En este apartado lo que se pretende es diseñar un Perfil Ideal para los Visitadores Médicos de Novartis en cuanto a un análisis de los estadísticos descriptivos; es decir los datos que ya fueron presentados en el punto anterior, se realizaron con el fin de observar el comportamiento de cada una de las dimensiones y cabe destacar que se tomó para ello a toda la muestra, es decir a los 53 visitadores médicos. En este caso como el fin es otro, se calcularon nuevamente la media y la mediana de cada talento pero sólo con la información obtenida por aquellos visitadores que obtuvieron desempeño 2 y 3 que significan: “Cumplió expectativas completamente” y “Superó expectativas” respectivamente.

El hecho de que para la construcción del perfil se hallan dejado por fuera a las 9 personas de la muestra que obtuvieron desempeño 1 (“Cumplió expectativas parcialmente”), fue debido a que lo que se pretendía era concluir en un perfil ideal de talentos a partir de los “mejores”, es decir sólo aquellos visitadores médicos con desempeño 2 y 3 serían los mejores predictores de aquellos talentos necesarios para un desempeño sobresaliente.

En la tabla que se muestra a continuación se pueden observar la media y la mediana calculada para cada talento, la decisión de tomar en cuenta a ambas medidas fue corroborar si los talentos dominantes para los visitadores eran los mismos según una u otra medida sabiendo que estas son diferentes entre sí, ya que una arroja un promedio de los datos y la otra es la observación central una vez puestos los datos ordenados.

De este modo el comportamiento de cada talento se observa a continuación:

Tabla 40: Valores de la Media y la Mediana para cada uno de los Talentos.

VARIABLE	MEDIA	MEDIANA	VARIABLE	MEDIA	MEDIANA
ANALÍTICO	4,8920	5,0000	EXCELENCIA	4,2386	4,2500
ARMONIA	4,4564	4,6250	FLEXIBILIDAD	4,4432	4,8000
AUTOCONFIANZA	4,3864	4,5000	FUTURISTA	4,4034	4,5000
CARISMA	5,3920	5,4000	IDEAR	4,8523	5,0000
COMPETITIVIDAD	4,7773	4,8000	INCLUSIÓN	5,0909	5,2500
COMUNICACIÓN	4,8011	5,0000	INDIVIDUALIZAR	4,6269	4,6250
CONEXIÓN	4,7159	4,7500	INICIADOR	4,1875	4,5000
CONTEXTO	3,1193	3,0000	INQUISITIVO	2,4867	2,2500
CREENCIA	4,4034	4,2500	INTELECTUAL	4,2670	4,5000
DESARROLLADOR	5,0273	5,2000	MANDO	4,5511	4,6250
DISCIPLINA	4,0739	4,0000	ORGANIZADOR	4,8352	4,8750
EMPATIA	4,9148	4,8750	POSITIVO	4,4545	4,8000
EMPRENDEDOR	4,9621	5,2500	PRUDENTE	3,7746	3,7500
ENFOQUE	4,8788	5,0000	RELACIÓN	4,3466	4,5000
EQUIDAD	4,6023	4,5000	RESPONSABILIDAD	5,3239	5,5000
ESTRATÉGICO	4,1705	4,2500	RESTAURADOR	4,9136	5,1000
ESTUDIOSO	4,5000	4,5000	SIGNIFICACIÓN	3,9583	4,1250

Una vez realizada la observación de cada talento, se decidió tomar en cuenta sólo los 10 primeros, es decir sólo aquellos talentos que según la media y la mediana arrojaran los mayores puntajes.

Desde esos datos se pudo concluir los talentos más significativos según la:

<u>Media</u>		<u>Mediana</u>	
Analítico	Emprendedor	Analítico	Emprendedor
Carisma	Inclusión	Carisma	Inclusión
Desarrollador	Idear	Comunicación	Idear
Enfoque	Responsabilidad	Desarrollador	Responsabilidad
Empatía	Restaurador	Enfoque	Restaurador

Una vez escogidos estos 10 talentos se puede visualizar claramente como ambas medidas (media y mediana) coinciden en nueve de ellos. Sin embargo, la media arrojó el

talento Empatía no siendo así para la mediana la cual arrojó en vez al talento Comunicación.

Es así como a partir de esto se puede construir el perfil de Talentos para el cual serán incluidos los talentos Empatía y Comunicación, ya que aunque estos no hayan sido arrojados por ambas medidas, nos parecen que son de gran importancia para el desenvolvimiento del visitador médico.

Tabla 41: Perfil de talentos para los Visitadores Médicos.

Talentos	Media	Mediana
Analítico	4,8920	5,0000
Carisma	5,3920	5,4000
Comunicación		5,0000
Desarrollador	5,0273	5,2000
Empatía	4,9148	
Emprendedor	4,9621	5,2500
Enfoque	4,8788	5,0000
Idear	4,8523	5,0000
Inclusión	5,0909	5,2500
Responsabilidad	5,3239	5,5000
Restaurador	4,9136	5,1000

3.- Análisis Discriminante

3.1.- Análisis Discriminante del Desempeño en función de los Talentos

Para este estudio se hace necesaria la consideración de la variable dependiente Desempeño, en la cual se intenta conocer la probabilidad de ocurrencia de cada categoría (1,2 ó 3) a partir de una serie de variables independientes que se denominan Talentos. Es con ésta intención que se realiza a continuación un Análisis Discriminante.

Ahora bien, antes de aplicar esta técnica de la Estadística Multivariada han de cumplirse con ciertas condiciones:

Supuestos implícitos en el análisis discriminante:

- *Homogeneidad de variancias y covariancias:* se supone que las matrices de variancias y covariancias son homogéneas entre grupos. No obstante, el no cumplimiento de este supuesto no es problema para el análisis. (Ver Tabla 42)
- *Correlaciones entre medias y variancias:* el principal obstáculo para la validez de las pruebas de significancia se presenta cuando la media de las variables entre grupos están correlacionadas con las variancias. Si hay gran variabilidad en un grupo con alta media en algunas variables, entonces esas medias grandes no son confiables. Sin embargo, la prueba de significación global está basada en variancias ponderadas, es decir, en variancias promedio entre todos los grupos.
- *Variables no redundantes:* Se supone que las variables empleadas para discriminar entre grupos no son completamente redundantes, por ejemplo que una variable no sea la suma de otras dos que también están en el modelo (Ver Tabla 43).

Cumpliendo con el primer supuesto del análisis discriminante se realizó la prueba de homogeneidad de las variables Talentos. La prueba de igualdad de la media de los grupos se obtiene calculando el estadístico Lambda de Wilks el cual se define como la probabilidad de que dos o más grupos proceden de poblaciones que tienen la misma media para un conjunto de variables. Lambda tiene un valor comprendido entre 0 y 1. Los valores grandes de Lambda indican que las medias no parecen ser diferentes (su valor es 1 si son todas iguales). Los valores pequeños indican diferencias en las medias de grupos. Observando la Tabla 42 se puede comprobar que, en el caso particular de este estudio, las variables presentan homogeneidad de varianza.

Tabla 42: Prueba de la Homogeneidad de las medias de los Talentos

Variable	Lambda de Wilks	gl1	gl2	Sig.
ANTIGÜEDAD	0,963	2	50	0,389
SEXO	0,877	2	50	0,037
EDAD	0,980	2	50	0,607
ANALITICO	0,980	2	50	0,597
ARMONIA	0,980	2	50	0,599
AUTOCONFIANZA	0,900	2	50	0,072
CARISMA	0,961	2	50	0,366
COMPETITIVIDAD	0,940	2	50	0,212
COMUNICACIÓN	0,912	2	50	0,099
CONEXIÓN	1,000	2	50	0,991
CONTEXTO	0,987	2	50	0,729
CREENCIA	0,997	2	50	0,920
DESARROLLADOR	0,890	2	50	0,054
DISCIPLINA	0,942	2	50	0,225
EMPATIA	0,920	2	50	0,125
EMPRENDEDOR	0,940	2	50	0,212
ENFOQUE	0,876	2	50	0,036
EQUIDAD	0,957	2	50	0,333
ESTRATEGICO	0,955	2	50	0,315

Variable	Lambda de Wilks	gl 1	gl2	Sig.
ESTUDIOSO	0,984	2	50	0,660
EXCELENCIA	0,926	2	50	0,146
FLEXIBILIDAD	0,995	2	50	0,880
FUTURISTA	0,925	2	50	0,141
IDEAR	0,952	2	50	0,296
INCLUSION	0,912	2	50	0,099
INDIVIDUALIZAR	0,973	2	50	0,501
INICIADOR	0,946	2	50	0,248
INQUISITIVO	0,872	2	50	0,033
INTELECTUAL	0,972	2	50	0,495
MANDO	0,958	2	50	0,342
ORGANIZADOR	0,908	2	50	0,090
POSITIVO	0,996	2	50	0,901
PRUDENTE	0,954	2	50	0,305
RELACION	0,993	2	50	0,835
RESPONSABILIDAD	0,983	2	50	0,645
RESTAURADOR	0,922	2	50	0,130
SIGNIFICACION	0,915	2	50	0,107

Así mismo se calcularon las correlaciones entre ellas para determinar si existía multicolinealidad. (Ver tabla 43). De esta manera se pudo observar que se cumplen las condiciones necesarias y suficientes para llevar a cabo el análisis discriminante debido a que las variables no presentan multicolinealidad, definida ésta última como la extensión con la cual una variable puede explicarse en virtud de otras variables del análisis. También se conoce con el nombre de solapamiento de información. A medida que la multicolinealidad aumenta, se complica la interpretación de la variación, porque resulta más difícil controlar el efecto de cualquier variable simple, debido a sus interrelaciones.

Tabla 43: Matriz de correlaciones para todos los Talentos del modelo

	ANTIG	SEXO	EDAD	ANALIT	ARMONIA	AUTOCONF	CARISMA	COMPETIT	COMUNIC	CONEXIÓN	CONTEXTO	CREENCIA	DESARROL
ANTIG	1												
SEXO	.074	1											
EDAD	.137	-.188	1										
ANALIT	-.011	.065	.003	1									
ARMONIA	.063	-.116	.208	.230	1								
AUTOCONF	.067	.024	-.303	.097	.093	1							
CARISMA	-.003	-.192	-.116	.256	.038	.285	1						
COMPETIT	-.027	.106	-.151	.363	.175	.452	.420	1					
COMUNIC	.011	-.081	-.033	.076	.070	.249	.600	.424	1				
CONEXIÓN	-.026	-.329	-.061	.265	.367	.123	.347	.335	.348	1			
CONTEXTO	-.081	-.092	.003	.134	.350	.059	-.280	.206	-.124	.252	1		
CREENCIA	-.090	-.090	-.141	.294	.537	.055	.139	.250	.019	.406	.505	1	
DESARROL	-.078	-.180	-.206	.506	.290	.168	.301	.217	.245	.594	.179	.437	1
DISCIPLINA	-.126	-.136	-.081	.580	.414	.227	.056	.373	.129	.321	.340	.451	.487
EMPATIA	-.099	-.036	-.148	.362	.527	.155	.343	.394	.149	.711	.249	.624	.645
EMPREND	-.063	-.072	-.205	.379	.169	.478	.314	.523	.005	.256	.021	.221	.203
ENFOQUE	-.159	.017	-.032	.007	.369	.212	.176	.402	.179	.526	.130	.271	.641
EQUIDAD	.049	-.080	-.124	.333	.707	.250	.123	.335	.069	.440	.290	.507	.406
ESTRATEG	-.146	-.026	-.139	.275	.431	.130	-.028	.275	-.050	.301	.306	.415	.451
ESTUDIO	.076	-.147	-.169	.346	.345	.301	.305	.524	.082	.360	.231	.439	.388
EXCELEN	-.193	.045	-.237	.421	.401	.533	.294	.520	.254	.541	.218	.400	.690
FLEXIBI	-.026	-.185	-.123	.348	.184	.479	.502	.352	.397	.222	-.125	.148	.443
FUTURI	.107	.043	-.443	.363	.034	.428	.380	.634	.368	.392	.154	.405	.461
IDEAR	.128	-.106	-.216	.292	.103	.407	.630	.347	.476	.312	-.265	.078	.465
INCLUS	.061	-.103	.066	.349	.085	.170	.416	.285	.236	.357	.078	.227	.370
INDIVIDUA	-.029	-.091	-.107	.544	.199	.301	.398	.544	.396	.556	.217	.294	.537
INICIA	-.146	-.172	.095	.159	.217	.147	.278	.409	.233	.483	.220	.094	.187
INQUISIT	-.170	-.137	.043	.035	.186	.063	-.230	.179	-.015	.184	.497	.460	.108
INTELEC	-.115	-.051	-.292	.294	.297	.209	.150	.288	.022	.445	.383	.559	.540
MANDO	.064	-.042	-.174	.184	.014	.399	.072	.199	.270	.445	.447	-.034	.419
ORGANIZ	-.032	-.010	-.090	.406	.195	.308	.476	.363	.457	.006	.037	.217	.684
POSITIVO	.120	-.153	-.091	.304	.261	.452	.544	.276	.455	.344	-.080	.206	.439
PRUDENTE	-.030	-.193	-.126	.552	.345	.265	-.133	.285	-.152	.251	.338	.383	.435
RELACION	-.136	-.050	-.054	.062	-.109	.178	.312	.481	.393	.362	.293	.096	.039
RESPONS	.051	-.005	-.047	.377	.186	.175	.513	.462	.420	.507	-.046	.330	.555
RESTAU	.628	-.082	-.138	.444	.342	.201	.253	.178	.241	.481	.045	.309	.764
SIGNIFIC	-.116	-.147	-.195	.133	.075	.378	.237	.609	.546	.354	.345	.184	.143

	DISCIPLINA	EMPATIA	EMPREND	ENFOQUE	EQUIDAD	ESTRATEG	ESTUDIO	EXCELEN	FLEXIBI	FUTURI	IDEAR	INCLUS	INDIVIDUA
ANTIG													
SEXO													
EDAD													
ANALIT													
ARMONIA													
AUTOCONF													
CARISMA													
COMPETIT													
COMUNIC													
CONEXIÓN													
CONTEXTO													
CREENCIA													
DESARROL													
DISCIPLINA	1												
EMPATIA	.536	1											
EMPREND	.307	.326	1										
ENFOQUE	.634	.595	.479	1									
EQUIDAD	.587	.570	.316	.385	1								
ESTRATEG	.520	.530	.139	.570	.421	1							
ESTUDIO	.295	.476	.401	.342	.408	.320	1						
EXCELEN	.547	.608	.458	.600	.540	.526	.601	1					
FLEXIBI	.344	.273	.332	.378	.350	.143	.386	.387	1				
FUTURI	.440	.506	.423	.471	.332	.505	.419	.573	.431	1			
IDEAR	.252	.358	.386	.416	.375	.287	.274	.470	.555	.419	1		
INCLUS	.063	.310	.319	.289	.157	.078	.286	.299	.263	.163	.485	1	
INDIVIDUA	.441	.462	.375	.516	.459	.168	.404	.500	.538	.506	.492	.435	1
INICIA	.055	.283	.296	.217	.209	.037	.383	.383	-.002	.111	.109	.425	.325
INQUISIT	.233	.204	.154	.060	.158	.190	.192	.238	-.034	.095	-.130	.159	.132
INTELEC	.499	.554	.113	.273	.477	.457	.362	.530	.213	.433	.260	.234	.429
MANDO	.397	.284	.142	.456	.191	.367	.031	.431	.181	.339	.368	.125	.350
ORGANIZ	.461	.596	.430	.669	.326	.320	.274	.563	.461	.390	.662	.518	.561
POSITIVO	.208	.323	.290	.229	.393	-.027	.213	.506	.518	.284	.539	.449	.419
PRUDENTE	.628	.377	.307	.571	.396	.434	.270	.500	.122	.349	.153	.033	.337
RELACION	.058	.168	.238	.038	.132	-.085	.107	.131	.122	.223	.198	.328	.475
RESPONS	.318	.601	.285	.532	.315	.346	.286	.443	.265	.473	.584	.522	.461
RESTAU	.558	.550	.233	.654	.483	.477	.351	.624	.524	.449	.549	.404	.472
SIGNIFIC	.198	.199	.184	.181	.151	.047	.304	.330	.214	.415	.253	.285	.513

	INICIA	INQUISIT	INTELEC	MANDO	ORGANIZ	POSITIVO	PRUDENTE	RELACION	RESPONS	RESTAU	SIGNIFIC
ANTIG											
EDAD											
ANALIT											
ARMONIA											
AUTOCONF											
CARISMA											
COMPETIT											
COMUNIC											
CONEXIÓN											
CONTEXTO											
CREENCIA											
DESARROL											
DISCIPLINA											
EMPATIA											
EMPREND											
ENFOQUE											
EQUIDAD											
ESTRATEG											
ESTUDIO											
EXCELEN											
FLEXIBI											
FUTURI											
IDEAR											
INCLUS											
INDIVIDUA											
INICIA	1										
INQUISIT	.090	1									
INTELEC	.079	.189	1								
MANDO	.249	-.084	.311	1							
ORGANIZ	.425	.049	.343	.590	1						
POSITIVO	.251	-.004	.163	.086	.400	1					
PRUDENTE	.107	.297	.517	.349	.351	.120	1				
RELACION	.380	.139	.027	.131	.231	.342	-.095	1			
RESPONS	.244	.013	.375	.325	.630	.315	.228	.218	1		
RESTAU	.306	.103	.369	.457	.706	.404	.467	-.033	.476	1	
SIGNIFIC	.377	.029	.254	.245	.285	.259	.002	.476	.225	.094	1

Una vez que se ha cumplido con los supuestos anteriormente mencionados, se procede a realizar el Análisis Discriminante, con el objetivo de identificar el aporte de los Talentos sobre el Desempeño

Análisis Discriminante

En la práctica cuando se realiza un análisis discriminante entre varios grupos, no debe especificarse como combinar los grupos para formar las diferentes funciones. El paquete computacional SPSS automáticamente las conforma de manera que la primera es la que ofrece mayor discriminación, es decir, ofrece mayor correlación canónica entendida ésta como un estadístico que indica el porcentaje de la variable dependiente (Desempeño 1, 2 ó 3) que fue explicado por las variables independientes (Talentos): la segunda provee una menor y así sucesivamente. Las funciones son independientes u ortogonales, esto es, su contribución a la discriminación entre grupos no se sobreponen.

Así, para evaluar la información que aporta cada función discriminante en particular se calculó la correlación canónica, obteniéndose un resultado de 0.948; lo que se considera una correlación alta entre toda la combinación lineal de las variables predictoras (Talentos) con la variable de agrupación (Desempeño). Esto puede interpretarse diciendo que el 94,8 % del Desempeño es explicado por los Talentos.

Tabla 44: Resultados de la Correlación Canónica del análisis discriminante de Talentos

AUTOVALOR	% VARIANZA	% ACUMULADO	CORRELACION CANONICA
8,826	77,1	77,1	0,948

Para determinar la significancia de las variables que se introducen, se emplea el estadístico de Lambda de Wilks como test de significación estadística de la información discriminante que se obtiene de la razón entre el determinante de la matriz de varianzas y covarianzas dentro de grupos y el determinante de la matriz de varianzas y covarianzas total, entendiendo como varianza la medida de la dispersión de los valores alrededor de la

media, y como covarianza la media de los productos cruzados de las desviaciones (x,y) de dos variables.

En la tabla 45 se observa una significancia de 0.002, lo que indica que la correlación entre todos los talentos con el Desempeño es significativa al 0.05. En consecuencia se observa que la función discrimina efectiva y significativamente entre los grupos.

Tabla 45: Resultados de la significancia de la función discriminante de Talentos

LAMBDA DE WILKS	CHI-CUADRADO	GI	SIGNIFICANCIA
0,028	114,347	74	0,002

Coefficientes de la Función Discriminante

Puede probarse el número de variables que aportan más a la discriminación entre grupos. Sólo aquellas que sean estadísticamente significativas deben ser usadas para interpretar, las no significativas deben ignorarse.

En resumen, cuando se interpretan funciones discriminantes múltiples, que surgen del análisis con más de dos grupos y más de una variable se observan los coeficientes estandarizados para cada variable según la función significativa. Se entiende por coeficiente estandarizado aquellos coeficientes de regresión cuando todas las variables se expresan en una misma estaca. Transformar las variables independientes de forma tipificada hace a los coeficientes más comparables, puesto que se han eliminado las diferencias debidas a las unidades de medida. Cuanto mayor sea el coeficiente, más alta es la contribución a la discriminación según la respectiva función.

Para el modelo particular de este estudio, los coeficientes estandarizados para cada variable se muestran en el siguiente cuadro:

Tabla 46: Coeficientes estandarizados de la Función Discriminante Canónica de Talentos.

VARIABLES	FUNCION 1
ANTIGÜEDAD	0,814
SEXO	-0,742
EDAD	-0,471
ANALITICO	-2,340
ARMONIA	-0,432
AUTOCONFIANZA	-2,325
CARISMA	2,915
COMPETITIVO	-1,875
COMUNICACIÓN	-1,828
CONEXIÓN	-2,027
CONTEXTO	-1,947
CREENCIA	-0,762
DESARROLLADOR	0,111
DISCIPLINA	-0,541
EMPATIA	-1,424
EMPRENDEDOR	-0,559
ENFOQUE	3,260
EQUIDAD	2,632
ESTRATEGICO	0,021

VARIABLES	FUNCION 1
ESTUDIOSO	0,515
EXCELENTE	0,355
FLEXIBILIDAD	0,472
FUTURISTA	0,867
IDEAR	-2,466
INCLUSION	0,228
INDIVIDUALISMO	-0,779
INICIADOR	-0,109
INQUISITIVO	1,966
INTELECTUAL	0,348
MANDO	0,845
ORGANIZADOR	1,118
POSITIVO	0,75
PRUDENTE	1,145
RELACION	0,518
RESPONSABILIDAD	0,383
RESTAURADOR	-1,309
SIGNIFICACION	2,683

Función de Clasificación

Otro propósito importante de la función discriminante es en cuanto a aspectos de predecir la clasificación de nuevos casos, en el sentido de que una vez que se ha construido el modelo, que tan bien se puede predecir la pertenencia al grupo de un caso particular. Para ello el análisis discriminante calcula una función de clasificación, que no debe confundirse con la función discriminante. Hay tantas funciones de clasificación como grupos, cada una permite calcular los puntajes de clasificación para cada caso en cada grupo.

El objetivo de la clasificación es dividir un conjunto de datos en grupos mutuamente excluyentes (Desempeños 1, 2 y 3) de tal manera que cada miembro de un grupo esté lo "más cercano" posible a otro, y grupos diferentes estén lo "más lejos" posible uno del otro,

donde la distancia está medida con respecto a variables específicas (Talentos) las cuales se están tratando de predecir.

En este caso, como puede verse en el siguiente cuadro el 100 % de los casos resultaron clasificados correctamente, es decir, todos los sujetos fueron clasificados en el grupo de pertenencia pronosticado.

Tabla 47: Resultados de los casos clasificados correctamente en función de los Talentos

	DESEMPEÑO	GRUPO DE PERTENENCIA PRONOSTICADO			TOTAL
		1	2	3	
	1	9	0	0	9
	2	0	30	0	30
	3	0	0	14	14
%	1	100,0	0	0	100,0
	2	0	100,0	0	100,0
	3	0	0	100,0	100,0

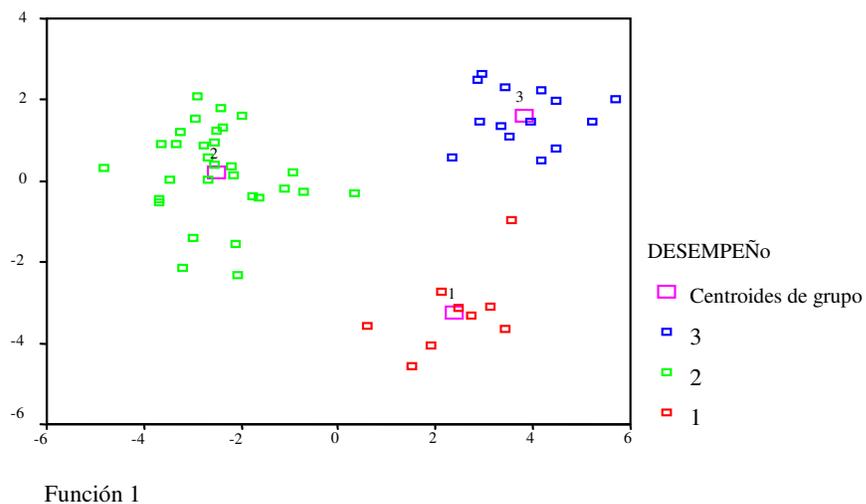


Figura 44: Agrupación del Desempeño en función de los Talentos

3.2.- Regresión Lineal del Desempeño en función de los Talentos

Para lograr corroborar si los coeficientes estandarizados son significativos, se realizó un Análisis de Regresión Lineal para conocer de forma precisa el aporte de cada una de las variables. Así se obtuvo una correlación múltiple de $R= 0.86$, la cual puede interpretarse como una alta correlación entre el desempeño y la combinación lineal de las variables Talentos. Adicionalmente se obtuvo un coeficiente de determinación de 0.74 lo que indica que aproximadamente el 74 % de la varianza total del desempeño es explicada significativamente por el efecto conjunto de estas variables.

Tabla 48: Resultados del cálculo de la Regresión Lineal de Talentos

MODELO	R	R CUADRADO	R CORREGIDA
1	0,861	0,742	0,106

Específicamente para evaluar el aporte de cada una de las variables al modelo se calcularon los coeficientes Beta los cuales se muestran en el siguiente cuadro:

Tabla 49: Coeficientes estandarizados betas para la regresión lineal de los Talentos.

VARIABLES DEL MODELO	COEFICIENTES ESTANDARIZADOS BETA	SIG.	VARIABLES DEL MODELO	COEFICIENTES ESTANDARIZADOS BETA	SIG.
ANTIGÜEDAD	-0,084	0,724	ESTUDIOSO	0,015	0,951
SEXO	-0,058	0,810	EXCELENCIA	-0,046	0,909
EDAD	0,274	0,374	FLEXIBILIDAD	-0,009	0,980
ANALITICO	-0,556	0,068	FUTURISTA	0,396	0,419
ARMONIA	0,014	0,975	IDEAR	-0,347	0,397
AUTOCONFIANZA	-0,233	0,423	INCLUSION	0,553	0,069
CARISMA	0,571	0,179	INDIVIDUALISMO	-0,219	0,491
COMPETITIVIDAD	-0,597	0,262	INICIADOR	0,048	0,906
COMUNICACIÓN	0,113	0,794	INQUISITIVO	0,100	0,730
CONEXIÓN	-0,584	0,067	INTELECTUAL	-0,196	0,552
CONTEXTO	-0,478	0,219	MANDO	-0,007	0,982
CREENCIA	-0,325	0,303	ORGANIZADOR	-0,206	0,627
DESARROLLADOR	0,918	0,033	POSITIVO	-0,438	0,204
DISCIPLINA	0,036	0,921	PRUDENTE	0,747	0,068
EMPATIA	0,226	0,519	RELACION	0,260	0,411
EMPRENDEDOR	0,113	0,748	RESPONSABILIDAD	-0,323	0,221
ENFOQUE	0,290	0,544	RESTAURADOR	-0,584	0,315
EQUIDAD	0,664	0,079	SIGNIFICACION	0,665	0,127
ESTRATEGICO	0,002	0,995			

Al observar la tabla anterior puede comprobarse que las variables que aportaron positivamente y de forma más significativa a la pertenencia de los grupos de desempeño fueron los talentos Inclusión, Prudente, Desarrollador, Relación y Enfoque. Esto indica que a mayor presencia de estas variables, mayor probabilidad de pertenecer al grupo de desempeño sobresaliente.

Las variables control sexo y antigüedad arrojaron valores Beta de -0.58 y -0.84 respectivamente lo que puede interpretarse como variables que aportan de forma negativa al modelo. Por otra parte la variable control edad tuvo un coeficiente estandarizado de 0.274, lo que significa que aporta de forma positiva pero, a un nivel de 0,10 la variable resulta muy poco significativa dentro del modelo.

3.2.- Análisis Discriminante del Desempeño en función de las Competencias

Cumpliendo con los supuestos del análisis discriminante se realizó, en primer lugar, la prueba de homogeneidad de las variables Competencias; ésta prueba se obtiene calculando el estadístico Lambda de Wilks el cual se define como la probabilidad de que dos o más grupos proceden de poblaciones que tienen la misma media para un conjunto de variables. En la Tabla 50 se puede observar el comportamiento de las variables en cuanto a la homogeneidad.

Tabla 50: Prueba de la Homogeneidad de las medias de las Competencias

	LAMBDA DE WILKS	G1	gl2	SIGNIFICANCIA
ANTIGÜEDAD	0,963	2	50	0,389
SEXO	0,877	2	50	0,037
EDAD	0,980	2	50	0,607
COMPETENCIAS	0,755	2	50	0,001

Así mismo se calcularon las correlaciones entre ellas para determinar si existía multicolinealidad entre ellas. En la tabla tabla 51 se puede observar que se cumplen las condiciones necesarias y suficientes para llevar a cabo el análisis discriminante debido a que las variables no presentan multicolinealidad, definida ésta última como la extensión con la cual una variable puede explicarse en virtud de otras variables del análisis.

Tabla 51: Matriz de correlaciones para todas las Competencias del modelo

	ANTIGÜEDAD	SEXO	EDAD	COMPETENCIAS
ANTIGÜEDAD	1			
SEXO	-0,116	1		
EDAD	0,628	-0,147	1	
COMPETENCIAS	-0,124	-0,051	-0,086	1

Una vez que se han cumplido con los supuestos anteriormente mencionados, se procede al realizar el Análisis Discriminante, con el objetivo de identificar el aporte de las Competencias en el Desempeño Laboral.

Análisis Discriminante

Al igual que en el caso de los Talentos, para el análisis discriminante en función de las Competencias se tomará en cuenta la primera función por ser la que ofrece mayor discriminación, es decir, ofrece mayor correlación canónica entendida ésta como un estadístico que indica el porcentaje de la variable dependiente (Desempeño 1, 2 ó 3) que fue explicado por las variables independientes (Competencias).

Para evaluar la información que aporta cada función discriminante en particular se calculó la correlación canónica, obteniéndose un resultado de 0.552 (ver Tabla 52); lo que se considera una correlación promedio entre toda la combinación lineal de las variables predictoras del modelo (Competencias) con la variable de agrupación (Desempeño). Esto puede interpretarse diciendo que el 55,2 % del Desempeño es explicado por las Competencias.

Tabla 52: Resultados de la Correlación Canónica del análisis discriminante de Competencias.

AUTOVALOR	% VARIANZA	% ACUMULADO	CORRELACION CANONICA
0,439	84,7	84,7	0,552

Para determinar la significancia de las variables del modelo, se emplea el estadístico de Lambda de Wilks como test de significación estadística de la información discriminante

En la tabla 53 se observa una significancia de 0.006, lo que indica que la correlación entre todos los talentos con el Desempeño es significativa al 0.05. En conclusión la función discrimina de manera significativa entre los grupos en un 55%.

Tabla 53: Resultados de la significancia de la función discriminante de Competencias

LAMBDA DE WILKS	CHI-CUADRADO	gl	SIGNIFICANCIA
-----------------	--------------	----	---------------

0,644	21,329	8	0,006
-------	--------	---	-------

Coefficientes de la Función Discriminante

Con el análisis discriminante es posible identificar el número de variables que aportan de manera significativa a la discriminación entre grupos. Solo aquellas que sean estadísticamente significativas deben ser usadas para interpretar.

Cuando se interpretan funciones discriminantes múltiples que surgen del análisis con más de dos grupos y más de una variable se observan los coeficientes estandarizados para cada variable según la función significativa que para este caso es la Función 1. Cuanto mayor sea el coeficiente, más alta es la contribución a la discriminación según la respectiva función.

Los coeficientes estandarizados para cada variable independiente del modelo se muestran en el siguiente cuadro:

Tabla 54: *Coefficientes estandarizados de las Funciones Discriminantes Canónicas de Competencias*

	FUNCION
VARIABLES	1
ANTIGÜEDAD	-0,075
SEXO	0,537
EDAD	0,167
COMPETENCIAS	0,876

Función de Clasificación

Una vez que se ha construido el modelo se puede también predecir la pertenencia a un grupo particular. Para ello el análisis discriminante calcula una función de

clasificación, que permite calcular los puntajes de clasificación para cada grupo de Desempeño.

Como en el caso anterior, el objetivo de la clasificación es dividir un conjunto de datos en grupos mutuamente excluyentes (Desempeños 1, 2 y 3) de tal manera que cada miembro de un grupo esté lo "más cercano" posible a otro, y grupos diferentes estén lo "más lejos" posible uno del otro, donde la distancia está medida con respecto a variables específicas (Competencias) las cuales se están tratando de predecir.

Para determinar la efectividad de la función discriminante se evaluó el porcentaje de casos correctamente clasificados. Considerando una muestra de 53 sujetos, el porcentaje de casos clasificados correctamente fue de 58 %, es decir, sólo 31 sujetos fueron clasificados en el grupo. Detalladamente se explican para cada uno de los grupos (Desempeño 1, 2 ó 3) los sujetos correctamente clasificados: De un total de 9 sujetos con desempeño 1, solo el 77,8 % fueron clasificados correctamente; El porcentaje de casos correctamente clasificados para los 30 visitantes médicos con desempeño 2 fue de 60 %; y por último solo el 43% de los sujetos con desempeño 3 fueron clasificados de forma correcta.

Tabla 55: Resultados de los casos clasificados correctamente en función de las Competencias

	DESEMPEÑO	GRUPO DE PERTENENCIA PRONOSTICADO			TOTAL
		1	2	3	
	1	7	1	1	9
	2	4	18	8	30
	3	4	4	6	14
%	1	77,8	11,1	11,1	100,0
	2	13,3	60,0	26,7	100,0
	3	28,6	28,6	42,9	100,0

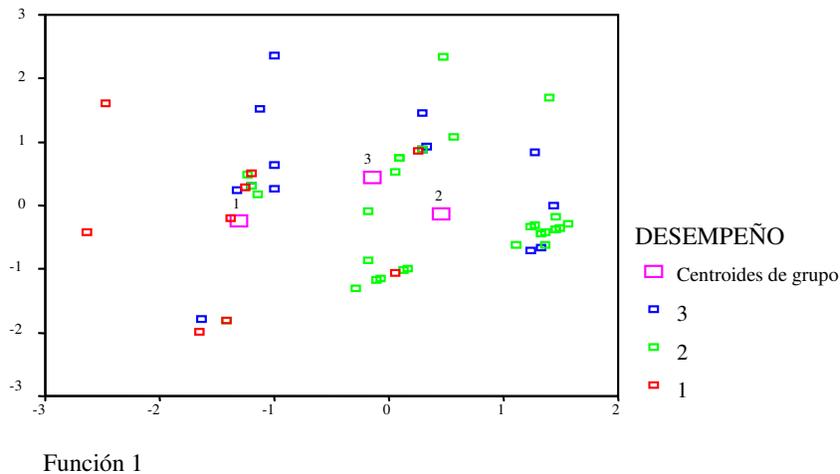


Figura 45: Agrupación del Desempeño en función de las Competencias.

3.4.- Regresión Lineal del Desempeño en función de las Competencias

Para la corroboración de la significación de los coeficientes estandarizados, se realizó un Análisis de Regresión Lineal, con la intención de conocer de forma precisa el aporte de cada una de las variables. Con éste análisis se obtuvo como resultado una correlación múltiple de $R= 0,342$, la cual puede ser interpretada como una correlación baja entre el Desempeño y la combinación lineal de las Competencias. Adicionalmente se obtuvo un coeficiente de determinación de 0.117 lo que indica que aproximadamente el 11,7 % de la varianza total del desempeño es explicada por el efecto conjunto de las competencias.

Tabla 56: Resultados del cálculo de la Regresión Lineal de Competencias

MODELO	R	R CUADRADO	R CORREGIDA
1	0,342	0,117	0,043

Específicamente para evaluar el aporte de las competencias al modelo se calcularon los coeficientes Beta. El resultado obtenido en esta oportunidad arroja evidencias de que las Competencias aportan positivamente y de forma significativa a la pertenencia a los grupos de Desempeño, lo que podría traducirse en que a mayor Competencias, mayor probabilidad de pertenecer al grupo de desempeño sobresaliente.

Las variables control edad y antigüedad arrojaron valores Beta de 0,061 y 0.110 respectivamente lo que puede interpretarse como variables que tienen un aporte muy bajo al modelo. Adicionalmente dicho aporte es muy poco significativo a un nivel de 0,10, lo que quiere decir que las variables edad y antigüedad no tienen un peso significativo a la hora de predecir el desempeño. Por otra parte la variable control sexo tuvo un coeficiente estandarizado de -0,041, lo que significa que aporta de forma negativa y con muy poca significación. En conclusión, ninguna de las variables de control predice de forma significativa el desempeño, es decir, que el desempeño depende de otras variables del modelo diferentes a la edad, sexo y antigüedad.

Por otra parte, la variable Competencias aporta al modelo con un coeficiente estandarizado de 0,320 y una significancia de 0,024. Esto hace saber que la variable Competencias tiene un aporte significativamente bajo al modelo.

Tabla 57: *Coefficientes estandarizados betas para la regresión lineal de las Competencias*

VARIABLES DEL MODELO	COEFICIENTES ESTANDARIZADOS BETA	SIG.
ANTIGÜEDAD	0,110	0,537
SEXO	-0,041	0,768
EDAD	0,061	0,730
COMPETENCIAS	0,320	0,024

❖ DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

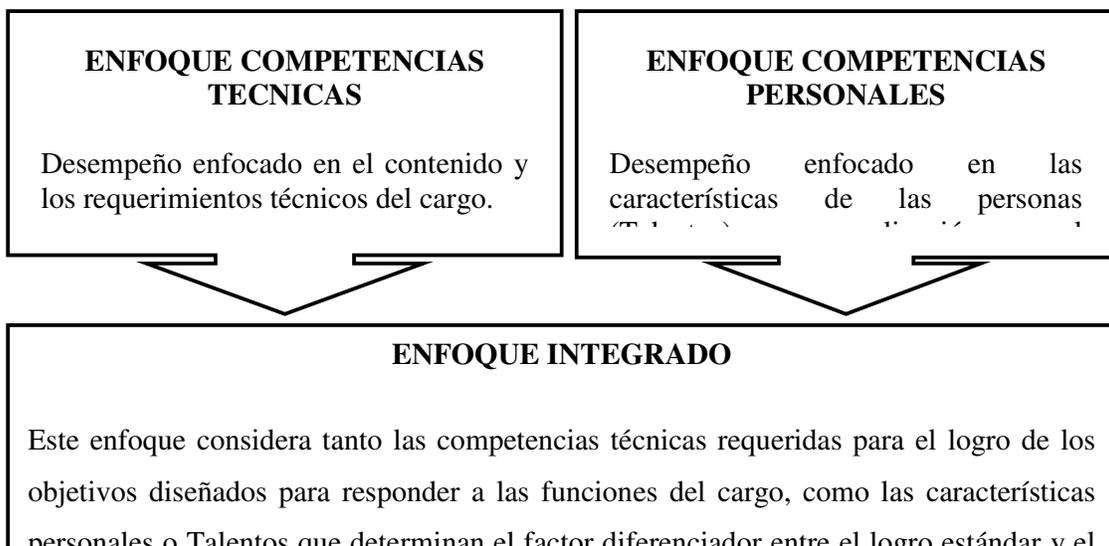
La gestión de Recursos Humanos en la actualidad basa la mayoría de sus políticas y procesos en la evaluación del desempeño de su gente, así, las políticas de promoción, los sistemas de compensación, los planes de desarrollo y adiestramiento, las políticas de préstamos, los lineamientos de selección, la asignación de ajustes e incrementos, etc. están en función de la medición del desempeño como parámetro de

diferenciación entre aquellos que sólo se limitan a cumplir tareas y aquellos que superan las expectativas.

Visto así, el Desempeño Laboral tiene una importancia crucial para la gestión del Capital Humano, en cuanto a la toma de decisiones eficaces que realmente pongan en práctica estrategias que permitan alcanzar los objetivos organizacionales a través de la gente.

Es entonces indispensable contar con mediciones de desempeño que reflejen verdaderamente el potencial del evaluado, que logren realmente identificar a quienes han logrado más de lo esperado, mediciones que logren ciertamente conocer las áreas donde el evaluado se desempeña mejor, que no se limiten sólo a evaluar los elementos técnicos, sino que integre también las características personales que son las que realmente diferencian a aquellos que lo hacen bien y a quienes lo hacen de forma sobresaliente.

Se trata de superar el enfoque tradicional del desempeño, por un enfoque integrado que permita conocer, e incluso evaluar, no solamente lo “que hace” la gente, sino también el “cómo lo hace”. El desempeño no debe ser sólo producto de la brecha entre los objetivos alcanzados y los esperados, sino que debe ir más allá y abarcar los atributos personales o talentos que pudieran determinar el logro de los objetivos, su capacidad de hacer las cosas de una forma adecuada, en fin los factores que pueden llevarlo a responder a las responsabilidades de un cargo de manera sobresaliente. Podríamos resumir lo antes dicho de la siguiente manera:



Es bajo este contexto en el que se desarrolla esta investigación, cuyo objetivo general es determinar en que medida las Competencias Técnicas y las Competencias Personales explican el Desempeño. Para ello se hizo un estudio con 53 sujetos que se desempeñan como visitantes médicos en un Laboratorio de la Industria Farmacéutica el cual cumplió con los siguientes Objetivos Específicos:

1.- Diseño de un Instrumento de medición confiable y válido que permita conocer las Competencias Personales o Talentos de los visitantes médicos que conforman la muestra de estudio.

Para el caso de las Competencias Personales o Talentos se consideró la Teoría de la Revolución de las Fortalezas. Para esta teoría el Desempeño consistentemente casi perfecto es posible sólo desarrollando las fortalezas, es decir, esta teoría propone trabajar sobre los puntos fuertes de los individuos (Talentos), y no tratar de eliminar las debilidades. El enfoque es hacia la detección de los talentos dominantes y, a partir de allí, con conocimientos y destrezas, convertirlos en verdaderas Fortalezas que determinen el desempeño sobresaliente.

En la teoría son propuestos 34 Talentos, los cuales han sido profundamente estudiados para la elaboración de un instrumento que permitiera medirlos en los sujetos de la muestra.

Con fundamento en ésta teoría se diseñó un instrumento de medición tipo Likert conformado por 140 afirmaciones ante las cuales el sujeto responde en un rango de 6 opciones de respuestas. Como puntos extremos se asignó el número 1 para la opción de “No me describe en lo absoluto”, y el número 6 para la opción de respuesta “me describe muy bien”.

Como resultado se obtuvo un instrumento cuya confiabilidad estuvo comprobada a través de un análisis de Cronbach y que consiguió medir efectivamente

los talentos que poseen los sujetos de la muestra. Solo así se consiguió alcanzar el segundo objetivo específico de la investigación, a saber,

2.- Construir un perfil ideal de Competencias Personales en función de los Talentos predominantes en la muestra de visitantes médicos utilizada para el estudio.

Una vez medidas las Competencias Personales o Talentos de los sujetos de la muestra, se pudo llevar a cabo el análisis de los estadísticos descriptivos que permitieron conocer el comportamiento de los talentos en cuanto a la media, la desviación típica, la media y la moda. El resultado de estos análisis han permitido concluir que:

Por un lado, con respecto a la media aritmética, se puede decir que los datos de la mayoría de los Talentos estuvieron normalmente distribuidos, con medias que oscilan entre 4 y 5 para casi todos los Talentos medidos. Al mismo tiempo se puede concluir que los datos son bastante homogéneos en tanto que la desviación típica presenta valores promedios en relación a la media menores a uno.

Así mismo, tomando en cuenta los resultados arrojados por la mediana, se observa coincidencia en cuanto a la ubicación central de los datos, es decir, las medianas de la mayoría de los Talentos se ubican, de igual manera, entre 4 y 5. Ante lo dicho, son muy pocas las excepciones, sin embargo, se observan en los análisis de los estadísticos descriptivos Talentos cuyas medias y medianas están por debajo de 4, tal es el caso del Talento Contexto cuya media y mediana fue de 3.12 y 3,00 respectivamente. El mismo caso se presenta para el Talento Inquisitivo el cual presentó valores de 2,68 para la media y 2,25 para la mediana, lo que indica, para ambos casos, que la media y la mediana de esos Talentos están bastante alejadas de los restantes.

Por otra parte se llevó a cabo el análisis de los estadísticos descriptivos de los sujetos con desempeño 2 y 3, para identificar los Talentos con los que los sujetos de mejor desempeño se sienten más identificados (medias y modas más altas). A partir de éstos valores se pudieron identificar los Talentos predominantes en los visitantes médicos con desempeño bueno y sobresaliente. Desde esos datos se consiguió construir un perfil ideal de Talentos el cual comprende los 11 Talentos siguientes: Carisma, Responsabilidad, Inclusión, Desarrollador, Emprendedor, Restaurador, Analítico, Enfoque, Idear, Empatía y Comunicación.

Ahora bien, para responder a la pregunta originante de esta investigación se hace necesario una técnica estadística que permita determinar de forma precisa la influencia que tienen tanto las Competencias Técnicas como las Competencias Personales o Talentos en el Desempeño Laboral de los visitantes médicos. Para dicho estudio se contó con la medición de Desempeño, la medición de las Competencias Técnicas y la medición de los Talentos para cada uno de los sujetos de la muestra. Dadas las características del estudio y los datos obtenidos se plantea el tercer objetivo específico:

3.- Conocer a través de un análisis multivariado de tipo discriminante el peso o influencia que tienen las Competencias Personales (Talentos) y las Competencias Técnicas sobre el Desempeño Laboral:

El Análisis Discriminante es una técnica de la estadística multivariada que permite analizar los datos de manera que se pueda dar respuesta al problema que se plantea en esta investigación, en cuanto que analiza la relación o la independencia existente entre las variables que influyen en el Desempeño.

Así, se consideró pertinente realizar dos estudios discriminantes, el primero para conocer la influencia que tienen los 34 Talentos, propuestos por la Teoría de la Revolución de las Fortalezas, en el Desempeño y, el segundo para identificar de igual manera el peso que tienen las Competencias Técnicas en el Desempeño Laboral.

Como resultado se obtuvo lo siguiente:

Por una parte ambos análisis cumplieron con los supuestos implícitos para el análisis discriminante, es decir, las variables independientes de cada modelo (Talentos y Competencias) se comportaron de forma homogénea y no presentaron multicolinealidad. Esto quiere decir que hay una alta probabilidad de que los datos de cada una de las variables predictoras provienen de una misma población y que no se presenta solapamiento de variables en ninguno de los dos modelos discriminantes.

Cumplidos los supuestos se pudo proceder a realizar el análisis discriminante. En primer lugar, se procedió a conocer la correlación canónica para evaluar la proporción del Desempeño que es explicado por la combinación lineal de las variables

independientes (Talentos, por una parte y Competencias Técnicas por otra). A partir de éste análisis se obtuvo que el Desempeño Laboral de los visitantes médicos que conforman la muestra está significativamente explicado por los Talentos en un 94,8 %, mientras que las Competencias Técnicas solo alcanzan a explicar un 55,2 %. Esta diferencia permite concluir que los Talentos predicen con mayor precisión el Desempeño Laboral, es decir, las Competencias Técnicas sin duda aportan al desempeño, pero solo en un 55%, lo que quiere decir que, tomando en cuenta sólo las competencias relacionadas con los requerimientos técnicos del cargo, hay un 45% de desempeño que es explicado por otras variables. En este sentido puede verse que las Competencias Personales tienen un impacto mayor, dado que la combinación lineal de los 34 Talentos ha explicado el Desempeño casi en su totalidad.

Esto quiere decir, en conclusión, que el modelo discriminante del Desempeño en función de los Talentos es mejor para Discriminar entre los grupos de Desempeño 1, 2 ò 3 que el modelo discriminante del Desempeño en función de las Competencias Técnicas.

Dado que la función discriminante del Desempeño en función de los Talentos es estadísticamente significativa (Λ de Wilks= 0.002) y tiene capacidad para clasificar a los sujetos en los diferentes grupos de Desempeño (correlación canónica= 0.948), es posible realizar interpretaciones sustantivas de los resultados. Este proceso involucra el examen de la Función Discriminante para determinar la importancia relativa de cada uno de los Talentos en cuanto a su capacidad para discriminar entre los tres Grupos de Desempeño. Esto es posible gracias al valor conocido de los coeficientes estandarizados que permiten conocer el peso discriminante de cada uno de los 34 Talentos. La forma más sencilla de interpretar la Función Discriminante consiste en observar el signo y la magnitud de los pesos discriminantes estandarizados asignados a cada uno de los Talentos en la función. Cuando se ignora el signo, cada peso representa la contribución relativa de ese talento a la Función.

Los Talentos con mayor peso contribuyen más al poder discriminante de la función, es decir a mayor coeficiente estandarizado, mayor será el aporte del Talento en cuestión. Así, tomando en cuenta los coeficientes beta del análisis de regresión se pueden seleccionar los Talentos que explican en mayor medida (Coeficientes beta > 0,5) el Desempeño de los visitantes médicos que conforman la muestra, a saber estos

Talentos son: Enfoque (3.260), Carisma (2.15), Significación (2.683), Equidad (2.632), Inquisitivo (1.966), Prudente (1.145), Organizador (1.118), Futurista (0.867), Mando (0.845), Positivo (0.750) Relación (0.518), y estudioso (0.15). Los Talentos restantes no fueron mencionados pues explican en menor proporción el Desempeño (menos de 0.50 y valores negativos).

Dado que en las ciencias sociales es sumamente difícil estudiar un fenómeno controlando absolutamente todas las variables que pueden determinarlo, se debe reconocer que las observaciones que se hacen a una realidad social particular pueden estar influenciadas por otras que no son consideradas.

Para el caso de esta investigación, podría decirse que el Desempeño Laboral es susceptible a muchas otras variables diferentes a las Competencias Técnicas y los Talentos, es por eso que se incluyeron como variables de control el sexo, edad y la antigüedad en la empresa de los 53 sujetos que conformaron la muestra.

Para el caso de la función discriminante del Desempeño en función de los Talentos se tiene como resultado que el sexo y la edad no tuvieron influencia alguna en el Desempeño, debido a que arrojaron coeficientes estandarizados beta iguales a $-0,742$ y $-0,471$ respectivamente. Por su parte la variable control antigüedad arrojó un coeficiente estandarizado beta igual a $0,814$ lo cual pareciera decir que mientras mas años tenga la persona en la empresa, mayor será la posibilidad de que sea ubicado en los grupos de desempeño sobresaliente. Esto quizá pueda interpretarse como el factor experiencia, es decir, una de las explicaciones que se le puede dar a éste resultado es, que mientras más años tenga una persona desempeñándose como visitador médico en la empresa, mayor será la posibilidad de que supere las expectativas en cuanto a su desempeño.

En conclusión, cuando explicamos el Desempeño Laboral desde los Talentos tenemos una función discriminante que muestra los talentos que aportan significativamente al desempeño sobresaliente, es decir, mientras mayor sea el numero de Talentos con alto coeficiente estandarizado beta que tenga un visitador médico, mayor será la posibilidad de que tenga un desempeño sobresaliente.

Si estudiamos la influencia de las variables control de la función discriminante del Desempeño en función de las Competencias Técnicas, podemos afirmar que la antigüedad en la empresa no tiene ninguna influencia en el desempeño, prueba de esto es el coeficiente estandarizado para esta variable (- 0,075). Similar es el caso de la variable control edad cuyo coeficiente estandarizado resultó ser igual a 0,167. Para controlar la influencia de la variable sexo en el desempeño se hace referencia al coeficiente estandarizado que resultó de la función discriminante del Desempeño en función de las Competencias, el cual fue igual a 0,537 lo que podría interpretarse como una influencia importante de la variable sexo en la explicación del desempeño de los visitantes médicos que conforman la muestra de estudio, cuando el desempeño es medido en función de las Competencias Técnicas del Cargo.

En conclusión, cuando explicamos el Desempeño Laboral desde las Competencias Técnicas tenemos una función discriminante según la cual es posible afirmar que mientras mayor sea el número en la evaluación de competencias, mayor será la probabilidad de pertenecer a los grupos de mejor desempeño. Sin embargo es muy importante recordar que en ésta función las Competencias explican solo el 55% del desempeño, lo que indica que hay otras variables, que no son tomadas en cuenta en la evaluación de competencias, que lo explican de forma importante.

Por otra parte, se obtuvo, para cada una de las Funciones Discriminantes del estudio, la Función de Clasificación la cual permite predecir la pertenencia de un visitador médico en particular a un grupo determinado de Desempeño (1, 2 ò 3). la Función de Clasificación del Análisis Discriminante del Desempeño en función de los Talentos logró clasificar correctamente al 100 % de los grupos de Desempeño 1, 2, y 3, mientras que la función de clasificación del Análisis Discriminante del Desempeño en función de las Competencias sólo clasificó de modo correcto al 58 %. Esto quiere decir que la función de clasificación en función de los Talentos clasifica perfectamente bien a los sujetos en el grupo de pertenencia pronosticado, a diferencia de las Competencias que solo logró clasificar correctamente a 31 sujetos de 53 que conformaron la muestra.

Para poder concluir y dar una respuesta precisa a la respuesta originante de la presente investigación se propuso un cuarto objetivo específico, el cual puede lograrse gracias al cumplimiento de los tres anteriores.

4.- Interpretar las dos funciones discriminantes en cuanto al aporte de las Competencias Técnicas y las Competencias Personales:

Puede considerarse que los resultados obtenidos en cuanto a éste último objetivo están ya revelados, sin embargo lo que se pretende es dar una respuesta sintetizada y precisa al problema de investigación para poder condensar los resultados obtenidos en el estudio y discutidos en este apartado.

De esta manera y Dada una exhaustiva indagación de las Teorías que explican el Desempeño desde las Competencias Técnicas y las Competencias Personales y aplicados de los análisis estadísticos más apropiados para la investigación, se tiene que:

De las Variables consideradas como predictoras (Competencias Técnicas y Competencias Personales o Talentos), las que más explican el Desempeño Laboral son los Talentos propuestos por la Teoría de la Revolución de las Fortalezas.

No se quiere decir con esto que las Competencias Técnicas no influyen en el Desempeño, lo que se concluye de esta investigación es, que si bien las Competencias Técnicas son necesarias, no son suficientes para explicar un desempeño sobresaliente, mucho menos para medirlo.

La solución esta en considerar al desempeño desde un punto de vista más integral donde se incluyan, no sólo las Competencias Técnicas, sino que se preste suma atención a aquellas características naturales del individuo, difíciles de desarrollar y diferenciadoras que llamamos Competencias Personales o Talentos. Solo así se podrá evaluar efectivamente y de forma certera el Desempeño Laboral, lo que sin duda redundará en la toma de decisiones acertadas en la Gestión del Capital Humano.

CONCLUSIONES

Ante un escenario donde el recurso humano cobra cada vez más importancia dentro de las organizaciones, entendiendo que la estrategia del negocio sólo puede ser alcanzada desde la acción enfilada hacia el logro eficaz de las metas individuales, alineadas con las grupales y organizacionales, parece vital encontrar personas que sean capaces de desempeñarse de manera sobresaliente. Ya no basta con hacer las cosas bien, hace falta sobresalir y marcar la diferencia. Es vital para el negocio encontrar capital humano que supere las expectativas, que logre hacer más de lo que de ellos se espera, que se reten diariamente a hacer realidad la estrategia del negocio.

En la actualidad las empresas deben adaptarse, e incluso anticiparse a los cambios planeando adecuadamente sus estrategias y alineando adecuadamente los aportes de sus colaboradores con dichas estrategias a fin de alcanzar los objetivos y metas de la organización. El objetivo es lograr elevar la productividad valiéndose del potencial de los empleados para lo que se requiere conducir una gestión de recursos humanos integral, orientada a seleccionar, evaluar, formar, desarrollar y remunerar a los que hacen posible establecer una ventaja competitiva.

Esta realidad ha modificado la relación entre las organizaciones y sus miembros, basándose ahora en la búsqueda, por parte de las primeras, de nuevas formas de potenciar al máximo el desempeño de su personal y, por parte de los segundos, en la búsqueda de verdaderas oportunidades de desarrollo profesional.

Visto así parece imprescindible designar un conjunto de elementos o factores, asociados al éxito en el desempeño de los mejores, que permitan al departamento de recursos humanos seleccionar candidatos con verdadero potencial, idear planes orientados a desarrollar los puntos fuertes de la gente, diseñar sistemas de compensación realmente efectivos que puedan retener a los sobresalientes, mantener un clima laboral que de bienestar a quienes dan lo mejor de sí, etc.

Es por esto que hoy, la misión de quienes administran el recurso humano está enfocada a la identificación constante de aquello que pueda predecir el éxito profesional, a la evaluación de factores que describan confiablemente lo que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo, en una incansable búsqueda de aquellos atributos y características distintivas que hacen a un individuo excepcional en el ejercicio de su cargo.

¿Cuáles son entonces esos factores predictores que hacen que un empleado se desempeñe mejor que otro? ¿Dónde está la sutil diferencia entre los buenos y los mejores? ¿Que es lo que debe buscarse en los procesos de selección, ¿Qué es lo que ha de ser medido en el desempeño?, ¿Hacia donde están enfocados los procesos de la Gestión de Recursos Humanos en las organizaciones de hoy?

La respuesta está en la superación del enfoque tradicional con el que se ha venido midiendo el desempeño, considerando ahora un enfoque integral, general, holístico, que considere, no sólo aquellas Competencias Técnicas referidas a los conocimientos, habilidades y destrezas adquiridas que, si bien son necesarias no son suficientes en sí mismas para un desempeño efectivo; sino que debe incluir también aquellas Competencias Personales (Talentos), naturales y difícilmente desarrollables, que son capaces de determinar la productividad de un individuo, definido y medido en términos de desempeño laboral.

Pera hacer frente a este gran reto, hace falta una definición mas amplia del desempeño que incluya un trazo de unión entre las características individuales y las competencias técnicas requeridas para llevar a cabo las misiones del puesto de trabajo.



Figura 46: *Enfoque integral del Desempeño Laboral*

Aunque no pueden pensarse absolutos, los resultados de este trabajo de grado pueden considerarse un aporte a este nuevo enfoque. Concluimos entonces diciendo que, para poder competir dentro de un mundo organizacional, donde el logro de la estrategia es sólo posible si se cuenta con un capital humano que pueda alcanzar el éxito, es imprescindible definir el desempeño desde una perspectiva mucho mas integral que tome en cuenta tanto los contenidos y requerimientos técnicos del trabajo, como las personas que lo ocupan. En el concepto de desempeño deben coexistir las actitudes, las habilidades y conocimientos requeridos por el puesto de trabajo, pero también los talentos y características naturales que diferencian a los individuos y los hacen distinguir entre los mejores.

RECOMENDACIONES

De la experiencia recogida en esta investigación se redactan a continuación las principales recomendaciones y líneas de investigación sugeridas en dos apartados: Recomendaciones frente a la Metodología y Recomendaciones frente a los Resultados.

Recomendaciones frente a la Metodología

Esta investigación sienta los precedentes para un estudio más extenso que permita generalizar los resultados a toda la población de visitantes médicos que pertenecen a los diferentes Laboratorios de la Industria Farmacéutica a nivel nacional. En este sentido se recomienda ampliar los casos muestrales para poder inferir estadísticamente y obtener conclusiones que puedan generalizarse a toda la población de visitantes médicos en el país.

La realización de este estudio a distintos niveles de la organización, representa otra alternativa que puede ofrecer resultados prometedores. Es por esto que se recomienda para futuros estudios, evaluar el impacto que tienen las Competencias Personales (Talentos) en el desempeño exitoso, en cargos a diferentes niveles de la organización (Gerencial, Administrativo, Operativo, Supervisión, etc.)

Es importante que para la confiabilidad de los datos en investigaciones futuras, se revisen las dimensiones Conexión e Individualizar, las cuales presentaron en este estudio un bajo coeficiente de confiabilidad según el Alfa de Cronbach.

Recomendaciones frente a los resultados

Los resultados expuestos revelan la necesidad de profundizar o reevaluar desde una nueva perspectiva la Teoría de las Competencias como único factor predictor y determinante para el desempeño exitoso en el puesto de trabajo. No se cuestiona el aporte que tienen las competencias técnicas al desempeño laboral, sin embargo, como parte de este trabajo de investigación se recomienda realizar una investigación mucho más amplia que permita el análisis exhaustivo de la influencia que realmente tiene sobre el buen desempeño de los visitantes médicos las competencias técnicas que suelen ser el parámetro de medición tradicional.

Por otra parte y dado los resultados obtenidos en nuestra investigación se recomienda, al Laboratorio de la Industria Farmacéutica donde se realizó el estudio, una revisión del perfil de competencias mediante el cual miden el desempeño de los visitadores médicos que trabajan para esa organización. Esta recomendación esta hecha en base a los resultados obtenidos en cuanto a la clasificación correcta de los sujetos estudiados, la cual fue de un 58%, es decir solo un 58% de los sujetos pertenecen verdaderamente al grupo de desempeño que le corresponde, lo que a su vez implica que un 42% de los sujetos analizados tiene una medición incorrecta de su desempeño, lo cual puede ser explicado por fallas en el perfil de competencias.

A partir de esta investigación podría pensarse en hacer un estudio que permita conocer las Competencias Técnicas críticas para el cargo de visitador médico común para más laboratorios del país. Esto permitiría ampliar la muestra y poder generalizar los resultados en investigaciones posteriores e incluso mediría las competencias de ese cargo con parámetros válidos y comunes.

Así mismo podría hacerse con las Competencias Personales (Talentos) lo que sin duda completaría la investigación.

En vista de los resultados obtenidos en este trabajo de grado se recomienda el diseño de una evaluación de Desempeño más integral, que incluya la medición de las Competencias Personales (Talentos) y las Competencias Técnicas de los empleados a diferentes niveles organizacionales. Si se logra incluso hacer seguimiento de este tipo de evaluación en una muestra representativa, podría obtenerse resultados prometedores y de seguro muy interesantes para la gestión del Recurso Humano.

En este orden de ideas podría se una buena recomendación para futuras investigaciones y propuestas, diseñar un programa de entrenamiento para aquellos sujetos encargados de evaluar el desempeño dentro de las organizaciones. Esto con el objetivo de adiestrarles en cuanto a una medición integral donde los Talentos sean parte importante dentro de los factores determinantes del buen desempeño.

Por otro lado hay que considerar utilizar este modelo de estudio en áreas críticas de la actividad económica que demanden altos niveles de desempeño. Por lo tanto, se

propone la realización de nuevas investigaciones en otros sectores económicos como por ejemplo consumo masivo, turístico, servicios, etc. para así corroborar el beneficio de incluir competencias personales (Talentos) en la evaluación del desempeño laboral de los empleados.

Otro aspecto a mencionar es el relativo al carácter estático del estudio, que viene determinado por la ausencia de un examen de la evolución a lo largo del tiempo de las evaluaciones de desempeño de la muestra. En este sentido se recomienda dar continuidad a este estudio mediante investigaciones de carácter longitudinal que permitan conocer la evolución de la variable Desempeño tomando en cuenta las variables predictoras (Talentos y Competencias Técnicas)

BIBLIOGRAFIA

ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ, Secretaria de Educación (1999). Evaluación de competencias básicas en lenguaje y matemáticas. Bogotá: Secretaría de Educación.

ALVES, Carlos. (2002). Lo mejor de México, IX Congreso Mundial de Recursos Humanos. Asociación de Recursos Humanos, "Recursos Humanos". Caracas, N° 15

ANASTASI, A. y URBINA, S (1998). Tests Psicológicos. México: Prentice Hall

ARIAS, Fidias. (1999). El proyecto de investigación: Guía para su elaboración. Caracas: Episteme, 3era edición.

BUCK CONSULTANTS (1998). Competency-Based Performance Management. [Homepage]. Consultado el día 24 de Septiembre de 2004 de la World Wide Web: <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxx/esp/3>

BUCKINGHAM, Marcus y CLIFTON, Donald. (2001). Ahora, descubra sus fortalezas. Colombia: Norma.

CARDONA, P. y CHINCHILLA, M. (1998). Evaluación y desarrollo de las Competencias Directivas. Revista Harvard Deusto. No. 89. Consultado el día 07 de abril de 2004 de la World Wide Web: <http://www.monografías.com/trabajos13/sobrecomp/sobrecomp.shtml>

CASTRO, Fernando. (2001). El Proyecto de Investigación y su esquema de elaboración. Caracas: Colson.

CHIAVENATO, Idalberto. (2000). Administración de Recursos Humanos. Colombia: Mc Graw Hill, 5ta edición.

DANKHE, G.L. (1986). La Comunicación Humana: Ciencias Sociales, México: Mc Graw Hill.

DE SOUSA, María C. (Mayo 2001). Monografías.com. Consultado el día 07 de abril de 2004 de la World Wide Web: <http://www.monografias.com/trabajos14/mocon/mocon.shtml>

DOLAN, S. CABRERA, R. y SCHULER, R. (2003). La gestión de los recursos humanos: preparando profesionales para el siglo XXI. Madrid, España: Mc Graw Hill.

ESCRIBANO, Diego. (1999). Monografías.com. Consultado el día 11 de abril de 2004 de la World Wide Web: <http://www.monografías.com/trabajos13/sobrecomp/sobrecomp.shtml>

FERNÁNDEZ, José. (2002). Gestipolis.com. Consultado el día 13 de abril de 2004 de la World Wide Web: <http://www.gestipolis.com/canales2/hr./1/mascont.htm>

GALLEGO, Mery. (2000). Gestipolis.com. Consultado el día 12 de abril de 2004 de la World Wide Web: <http://www.gestipolis.com/canales/derrhh/articulos/64/clvalor.htm>

GÓMEZ MEJÍA, L. BALKIN, D. y CARDY, R. (2000). Gestión de Recursos Humanos. España: Prentice Hall

GOÑI A., Adriana y GOÑI A., Patricia (2002). Trabajo de Grado: Perfil de Competencias Real Vs. Ideal del Agente de Cambio que maneja procesos de reestructuración organizacional. UCAB, Caracas

GUY, Le Boterf. (2001). Ingeniería de las Competencias. Barcelona: Gestión 2000

HAY GROUP (1996). Las competencias: clave para una gestión integrada de Recursos Humanos. España: Ediciones Deusto.

HAY GROUP (2001). Competencias en la Gestión Humana, Venezuela.

HARPER & LYNCH (1992). Monografías.com. (Homepage). Consultado el día 09 de abril de 2004 de la World Wide Web: <http://www.monografias.com/trabajos12/edese/edese.shtml>

HERNÁNDEZ SAMPIERI, R. FERNÁNDEZ COLLADO, C. y BAPTISTA LUCIO, P. (1998). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill, 2da edición

HERRERA, Padrón y FRAGA RODRÍGUEZ, Rafael. (1999). Monografías.com. (Libro en línea). Consultado el día 10 de Abril de 2004 de la World Wide Web: <http://www.monografias.com/trabajos7/comla/comla.shtml>

JIMÉNEZ, Alfonso (2001). En Revista del Club Intellect [Online]. Disponible: <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxx/esp/xxxx.htm>

LEÓN, Isel Valle. (s/f) Monografías. com. (Homepage) Consultado el día 09 de abril de 2004 de la World Wide Web: <http://www.monografías.com/trabajos13/sobrecomp/sobrecomp.shtml>

LÉVY-LEBOYER, C. (1997). Monografías.com (Libro en línea). Consultado el día 07 de abril de 2004 de la World Wide Web: <http://www.monografias.com/trabajos13/mocon/mocon.shtml>

LEVY-LEBOYER, Claude. (2002). Gestión de las Competencias, España: Ediciones Gestión 2000

MAGNUSSON, D. (1982). Teoría de los Test. México: Trillas.

MEDINA C., Obed. (s/f). Monografías.com. Consultado el día 07 de abril de 2004 de la World Wide Web: <http://www.monografias.com/trabajos14/competencialaborales/competencialaborales.shtml>

MARELLI, Anne. (1999). Introducción al Análisis y Desarrollo de Modelos de Competencias.

MERTENS, Leonard. (1997) Competencia Laboral: Sistemas, Surgimiento y Modelo, Montevideo, Boletín Cinterfor / OIT

MOLONEY, Karen (1998). ¿Es suficiente con las competencias? [Homepage]. Consultado el día 24 de Septiembre de 2004 de la World Wide Web: <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxx/es>
[p/3](#)

NUNNALLY, J. y BERNSTIEN, I. (1995). Teoría Psicométrica. México: Mc Graw Hill

PUCHOL. (1995). Monografías.com. (Homepage). Consultado el día 09 de abril de 2004 de la World Wide Web: <http://www.monografias.com/trabajos12/edese/edese.shtml>

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. (1992). Diccionario de la lengua española. Madrid, España: Calpe

ROCA S., Armando (2002). Monografías.com. (Homepage). Consultado el día 18 de abril de 2004 de la World Wide Web: <http://www.monografias.com/trabajos7/comla/comla.shtml>

SABINO, Carlos. (1992). El proceso de investigación. Caracas, Venezuela: Panapo

SABINO, Carlos. (1987). ¿Cómo hacer una tesis?. Caracas: Panapo.

SHERMAN, BOHLANDER Y SHELL. (1998). Administración de Recursos Humanos. México: International Thomson Editores, 11ª edición.

SPENCER, Lyle y SPENCER, Signe. (1993). Competente Work. Models for superior performance. Estados Unidos: Jhon Wiley & Sons, Inc.

TAMAYO, M. (1990). El proceso de la investigación científica. Fundamentos de investigación. México: Limusa, 2da edición.

THE ILLUSTRATED HERITAGE DICTIONARY AND INFORMATION BOOK. (1977). Boston: Houghton Mifflin Company

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL. (1990). Manual de trabajos de grado de maestrías y tesis doctorales. Caracas: Autor.

WEBSTER, Allen (1996). Estadística aplicada a la empresa y la economía. España: Irwin

WERTHER, William y DAVIS, Keith. (2000) Administración de Personal y Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill.

ANEXO A: FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Evaluación de Desempeño Anual

Año 2003

Nombre del Asociado			
Posición Actual		Desde	
Sector		País	Venezuela
Unidad de Negocios/ Departamento			
Nombre del Gerente			
Posición			
Nombre del Gerente del Siguiete Nivel			
Posición			
Nombre del Gerente Indirecto			
Posición			
		Steps to be completed by	
Definición de metas (para el año próximo)			
Revisión y Evaluación de Desempeño (año actual) y Plan de Mejoramiento de Desempeño			
Devolver copia a Recursos Humanos			

COLABORACIÓN

"Incluye trabajo en equipo, construcción de relaciones/redes, creación de alianzas, apoyo a la diversidad y utilización de las habilidades de otros".

COMUNICACIÓN

"Incluye habilidades para escuchar, adaptarse a diferentes estilos de comunicación, negociación y capacidad de influenciar a otros".

LIDERAZGO

"Incluye ser líder dando el ejemplo, motivar e inspirar a otros, y crear una organización de alto desempeño".

INNOVACIÓN

"Incluye la iniciativa, creatividad, toma de riesgos y solución de problemas".

ORIENTACIÓN AL CAMBIO

"Incluye el desarrollo personal y de los demás, coaching, adaptar y manejar el cambio".

ORIENTACIÓN A RESULTADOS

"Incluye cumplir los compromisos, dar resultados y tenacidad".

FOCO EXTERNO

"Incluye el entendimiento de los clientes, responder y comunicarse con ellos, y crear soluciones para satisfacer sus necesidades"

CONOCIMIENTOS TÉCNICOS

"Incluye el conocimiento técnico relacionado a los productos de Novartis y de los competidores, así como el conocimiento funcional de Novartis, los mercados de la salud y farmacéuticos y los mercados de los clientes para comprender y satisfacer/exceder las necesidades del cliente".

CONOCIMIENTO DEL TERRITORIO

"Incluye análisis, organización, priorización y ejecución de los planes de territorio para alcanzar resultados superiores del negocio".

PROCESO DE VENTA

"Incluye la construcción y manejo exitoso de relaciones con el cliente. Toma ventaja de las actividades para obtener resultados medibles de negocio, además de alcanzar/exceder las metas de venta establecidas. (Demuestra o da coaching a los demás para mostrarles como hacerlo)".



Evaluación de Desempeño Anual

Objetivos

Año

2003

Asociado		Gerente		Departamento
Posición		Posición		Departamento

OBJETIVOS	Criterios de evaluación, mediciones / estándares de desempeño	Fecha	Prioridad No. / %	Auto evaluación con Calificación*	Evaluación del Gerente con Calificación *

Objetivos tratados y acordados el	Fecha	Evaluación tratada y acordada el	Fecha	Calificación general
Asociado		Asociado		1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/>
Gerente		Gerente		1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/>
Gerente Indirecto		Gerente Indirecto		1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/>

* 1 = Cumplió expectativas parcialmente

2 = Cumplió expectativas completamente

3 = Superó Expectativas



Evaluación de Desempeño anual - Gerente

Año 2003

Nombre

Posición:

Evaluación de Desempeño Global

Cumplimiento Objetivos Anuales	3 Superó Expectativas	RESULTADOS SUPERIORES COMPORTAMIENTO INSATISFACTORIO 3.1	RESULTADOS SUPERIORES 3.2	DESEMPEÑO EXCEPCIONAL 3.3
	2 Cumplió expectativas completamente	BUENOS RESULTADOS, COPORTAMIENTO INSATISFACTORIOS 2.1	DESEMPEÑO SUPERIOR 2.2	COMPORTAMIENTO SUPERIOR 2.3
	1 Cumplió expectativas parcialmente	DESEMPEÑO INSATISFACTORIO 1.1	BUEN COMPORTAMIENTO RESULTADOS INSATISFACTORIOS 1.2	COMPORTAMIENTO SUPERIOR, RESULTADOS INSATISFACTORIOS 1.3
		1 Cumplió expectativas parcialmente	2 Cumplió expectativas completamente	3 Superó Expectativas
COMPETENCIAS NOVARTIS				

Resumen de Desempeño

Fortalezas Claves (asignaciones actuales y futuras)

Necesidades de desarrollo clave (asignaciones actuales y futuras)

Comentarios del Asociado

Fecha		Firma Asociado	
Fecha		Firma de Gerente	
Fecha		Firma del Gerente siguiente nivel	

* La firma del Asociado no indica necesariamente acuerdo, solamente revisión y notificación.
De ser necesario, utilice una hoja en blanco para agregar comentarios sobre la evaluación.

Evaluación de Desempeño anual - Gerente

Año	2003
-----	------

Nombre

Posición:

Evaluación de Desempeño Global

Cumplimiento de Objetivos Anuales	3 Superó Expectativas	RESULTADOS SUPERIORES COMPORTAMIENTO INSATISFACTORIO 3.1	RESULTADOS SUPERIORES 3.2	DESEMPEÑO EXCEPCIONAL 3.3
	2 Cumplió expectativas completamente	BUENOS RESULTADOS, COMPORTAMIENTO INSATISFACTORIOS 2.1	DESEMPEÑO SUPERIOR 2.2	COMPORTAMIENTO SUPERIOR 2.3
	1 Cumplió expectativas parcialmente	DESEMPEÑO INSATISFACTORIO 1.1	BUEN COMPORTAMIENTO RESULTADOS INSATISFACTORIOS 1.2	COMPORTAMIENTO SUPERIOR, RESULTADOS INSATISFACTORIOS 1.3
		1 Cumplió expectativas parcialmente	2 Cumplió expectativas completamente	3 Superó Expectativas
COMPETENCIAS NOVARTIS				

Comentarios

Fecha

Firma del Gerente Sig. Nivel

De ser necesario, utilice una hoja en blanco para agregar comentarios sobre la evaluación.

Evaluación de Competencias Anual

Año	2003
------------	-------------

Nombre del Asociado			
Posición Actual		Desde	
Sector		País	Venezuela
Unidad de Negocios/ Departamento			

Nombre del Gerente			
Posición			

Nombre del Gerente del Siguiete Nivel			
Posición			

Nombre del Gerente Indirecto			
Posición			

	Steps to be completed by
Definición de metas (para el año próximo)	
Revisión y Evaluación de Desempeño (año actual) y Plan de Mejoramiento de Desempeño	
Devolver copia a Recursos Humanos	

**COLABORACIÓN**

"Incluye trabajo en equipo, construcción de relaciones/redes, creación de alianzas, apoyo a la diversidad y utilización de las habilidades de otros".

COMUNICACIÓN

"Incluye habilidades para escuchar, adaptarse a diferentes estilos de comunicación, negociación y capacidad de influenciar a otros".

LIDERAZGO

"Incluye ser líder dando el ejemplo, motivar e inspirar a otros, y crear una organización de alto desempeño".

INNOVACIÓN

"Incluye la iniciativa, creatividad, toma de riesgos y solución de problemas".

ORIENTACIÓN AL CAMBIO

"Incluye el desarrollo personal y de los demás, coaching, adaptar y manejar el cambio".

ORIENTACIÓN A RESULTADOS

"Incluye cumplir los compromisos, dar resultados y tenacidad".

FOCO EXTERNO

"Incluye el entendimiento de los clientes, responder y comunicarse con ellos, y crear soluciones para satisfacer sus necesidades"

CONOCIMIENTOS TÉCNICOS

"Incluye el conocimiento técnico relacionado a los productos de Novartis y de los competidores, así como el conocimiento funcional de Novartis, los mercados de la salud y farmacéuticos y los mercados de los clientes para comprender y satisfacer/exceder las necesidades del cliente".

CONOCIMIENTO DEL TERRITORIO

"Incluye análisis, organización, priorización y ejecución de los planes de territorio para alcanzar resultados superiores del negocio".

PROCESO DE VENTA

"Incluye la construcción y manejo exitoso de relaciones con el cliente. Toma ventaja de las actividades para obtener resultados medibles de negocio, además de alcanzar/exceder las metas de venta establecidas. (Demuestra o da coaching a los demás para mostrarles como hacerlo)".



Evaluación de Desempeño Anual: Competencias

Año 2003

Nombre del Asociado

Nombre del Gerente

Competencias Novartis	Auto evaluación*		Evaluación del Gerente*	
COLABORACION				
COMUNICACIÓN				
LIDERAZGO				
INNOVACION				
ORIENTACION AL CAMBIO				
ORIENTACION A RESULTADOS				
FOCO EXTERNO				
CONOCIMIENTOS TECNICOS				
<i>CONOCIMIENTO DEL TERRITORIO</i>				
PROCESO DE VENTAS				

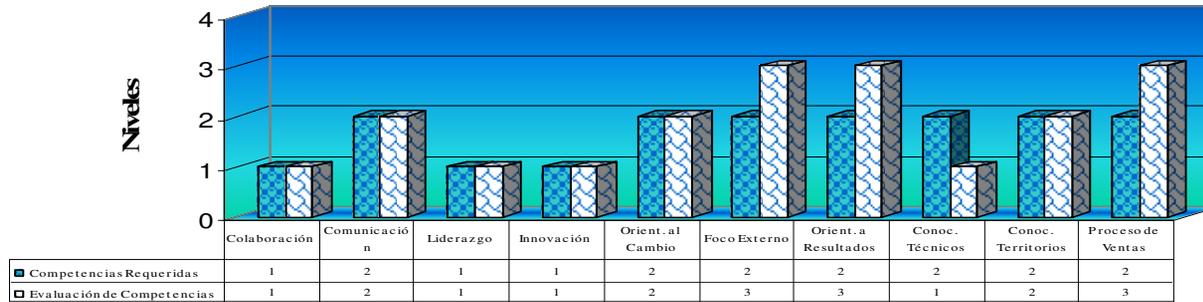
- * 1 = Cumplió expectativas parcialmente
- 2 = Cumplió expectativas completamente
- 3 = Superó expectativa

Auto evaluación (calificación)

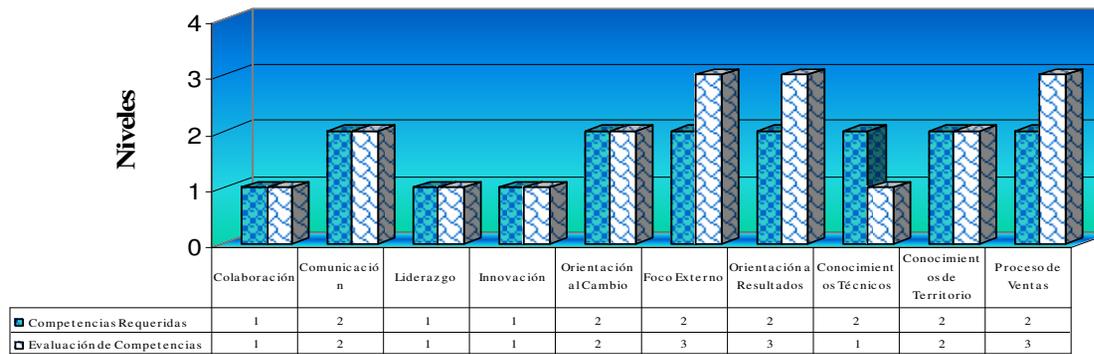
Evaluación del Gerente (calificación)

ANEXO C: EVALUACION DE COMPETENCIAS

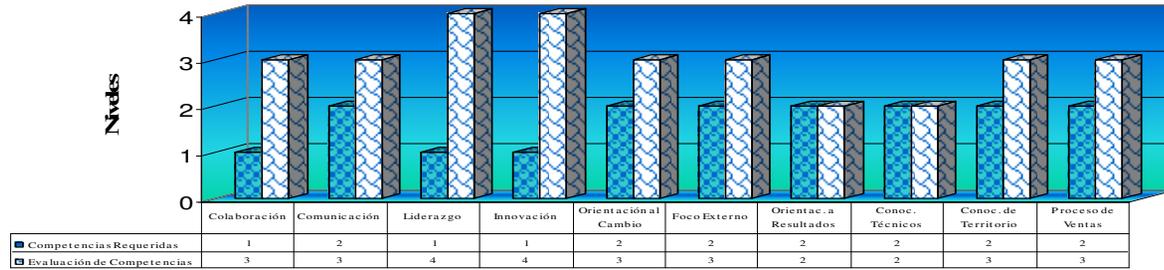
Visitador Medico N° 10
 Promedio: *3 Superó Expectativas
 Referencias: 1-Básico 2-Intermedio 3-Avanzado 4-Experto



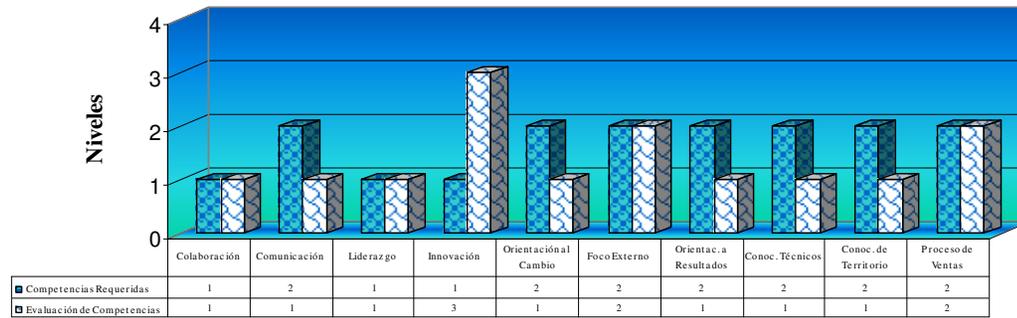
Visitador Medico N° 44
 Promedio: *2 Cumplió Expectativas Completamente
 Referencias: 1-Básico 2-Intermedio 3-Avanzado 4-Experto



Visitador Medico N° 19
 Promedio: *3 Superó Expectativas
 Referencias: 1-Básico 2-Intermedio 3-Avanzado 4-Experto



Visitador Medico N° 46
 Promedio: *1 Cumplió Expectativas Parcialmente
 Referencias: 1-Básico 2-Intermedio 3-Avanzado 4-Experto



ANEXO D: PRUEBA PILOTO

	5 Totalmente de Acuerdo	4 De Acuerdo	3 Ni de Acuerdo, ni en Desacuerdo	2 En Desacuerdo	1 Totalmente en Desacuerdo
1.- No afirmo nada que no se pueda respaldar.					
2.- Cuando hay opiniones diferentes soy yo quien se preocupa por llegar a un común acuerdo.					
3.- Considero que mi apreciación de las cosas es siempre la mejor.					
4.- Me encanta el desafío de conocer gente nueva.					
5.- No importa cuanto esfuerzo haya invertido, ni el valor de mis intenciones, lo que importa es ganar.					
6.- Me gusta ser anfitrión(a) y hablar en público.					
7.- Estoy seguro(a) de que todas las cosas ocurren por una razón.					
8.- Miro al pasado para predecir el futuro.					
9.- Procuero siempre mantener mis valores.					
10.- Soy bueno(a) para percibir el potencial en los demás.					
11.- Necesito que todo en mi mundo este debidamente planeado y ordenado.					
12.- Me da satisfacción ser el confidente de otros.					
13.- La necesidad de lograr algo me caracteriza.					
14.- Necesito tener claras todas las actividades que voy a realizar cada día.					
15.- Estoy siempre pendiente de que nadie abuse de sus privilegios.					
16.- Contemplo las diferentes alternativas preguntándome siempre que pasaría si la opción elegida no es la correcta.					
17.- No me importa el tema, lo que me entusiasma es aprender.					
18.- Lo bueno nunca es suficiente para mí, sólo lo excepcional vale la pena.					
19.- No veo el futuro como un destino fijo, sino que vivo el momento.					
20.- Me encanta mirar hacia el horizonte, el futuro me fascina.					
21.- Siempre estoy creando proyectos nuevos.					
22.- En las reuniones de trabajo hago que todos participen.					
23.- Creo en la importancia de descubrir lo que es único de cada persona y motivarla individualmente.					
24.- Los demás me ven como una persona impaciente a la hora de iniciar nuevas tareas.					
25.- Me gusta coleccionar diferentes cosas.					
26.- Me caracterizo por ser una persona introspectiva.					
27.- A veces intimidado a los demás.					
28.- Cuando encuentro una situación compleja en la que hay en juego numerosos factores, se como organizarlos en el orden más productivo posible.					
29.- Me encanta elogiar a la gente.					

30.- Para mí el mundo es un lugar impredecible, nada es seguro.					
31.- Sólo me siento tranquilo si puedo confiar en alguien más.					
32.- No importa cuales sean las circunstancias, estoy obligado(a) a cumplir lo que prometo.					
33.- Me entusiasma el desafío de analizar los síntomas, identificar lo que esta mal y encontrar la solución de un problema.					
34.- Siento la necesidad de que me admiren constantemente.					
35.- Soy objetivo.					
36.- Lo más opuesto a mí es la confrontación y el enfrentamiento.					
37.- No consulto cuando tengo que resolver mis problemas.					
38.- Acercarme a los desconocidos es fácil para mí.					
39.- Los competidores me estimulan.					
40.- Convierto los sucesos en historias excitantes y disfruto narrándolas.					
41.- Toda vida tiene un propósito que va más allá de la cotidianidad.					
43.- Para tener una amistad sólida en el tiempo, necesito compartir los principios de los otros.					
44.- Estoy siempre atento a las pequeñas muestras de crecimiento de los demás.					
45.- Soy rutinario para la realización de tareas.					
46.- Escucho a los demás y hago que se sientan comprendidos.					
47.- Puedo trabajar largas horas sin agotarme.					
48.- Mi vida y mi trabajo pueden resultarme frustrantes si no tengo un destino claro.					
49.- Estoy en contra del individualismo.					
50.- Me gusta anticipar y evaluar los posibles obstáculos.					
51.- Siempre me emocionan las primeras tareas que ponen en práctica lo que recientemente he aprendido.					
52.- Me apasiona encontrar personas con las mejores cualidades y ayudarlos a que logren los más altos niveles de desempeño.					
53.- Descubro el futuro con cada una de las opciones que se me presentan día a día.					
54.- Puedo ver lo que me depara mi futuro como si fuese una proyección en la pared.					
55.- Me agrada cada vez que tengo ideas novedosas o diferentes.					
56.- Estoy en contra de los grupos exclusivos.					
57.- Se me facilita determinar como pueden trabajar juntas, personas que son muy diferentes.					
58.- Siempre estoy impaciente por actuar.					
59.- Completar mi colección es muy importante para mí.					
60.- Me gusta pensar, disfruto de la actividad y el ejercicio mental.					
61.- Soy una persona que hace que las cosas se hagan. Impulso a otros a tomar riesgos.					

62.- Siempre busco la configuración perfecta en todo lo que hago.					
63.- Los demás me ven como despreocupado o demasiado optimista ante el mundo.					
64.- Siempre estoy alerta ante los numerosos riesgos que existen en el mundo.					
65.- La intimidad no me incomoda.					
67.- Me apasiona resolver problemas complejos y desconocidos.					
68.- Mi trabajo mas que un empleo es un estilo de vida.					
69.- Para mí sólo los datos representan información objetiva.					
70.- Prefiero hablar sobre cosas prácticas, realistas en las que todos podrían coincidir.					
71.- Escucho sugerencias pero tiendo a no tomarlas en cuenta.					
72.- Soy bueno(a) para entablar conversaciones y establecer relaciones.					
73.- Disfruto de las competencias porque siempre hay un ganador.					
74.- Le doy vida a una idea con imágenes, ejemplos y metáforas.					
75.- Siempre mis acciones repercuten en la vida de otros.					
76.- Me toma tiempo adaptarme a situaciones nuevas.					
77.- En el momento de escoger una carrera profesional prefiero una que, durante el ejercicio de la misma me permita poner en práctica mis valores.					
78.- Me gusta ayudar a los demás a alcanzar el éxito.					
79.- Soy preciso(a) y meticuloso(a) en todas mis acciones.					
80.- Puedo ponerme en el lugar de los demás y comprender por lo que están pasando.					
81.- Tengo el vigor necesario para enfrentar nuevos retos e iniciar nuevas tareas.					
82.- Sigo objetivos específicos, medibles y con fecha límite.					
83.- Basta con un ambiente equitativo y justo para que cada persona demuestre lo que vale.					
84.- Yo actúo sólo después de analizar alternativas.					
85.- Aprendo cosas aunque nunca las ponga en práctica.					
86.- Los demás me ven como una persona que discrimina a quienes no se destacan como los mejores.					
87.- Respondo con buena cara a las demandas del momento, aun cuando se aparten de mis planes.					
88.- Me lleno de energía cada vez que sueño acerca de mi futuro.					
89.- Tengo el don para simplificar lo complejo.					
90.- Lo más opuesto a mi es el aislamiento.					
91.- Soy un(a) observador(a) agudo(a) de las aptitudes de otros.					
92.- Una vez que tomo una decisión, tengo que actuar inmediatamente.					

93.- Me siento mal desechando cosas, siempre estoy adquiriendo, acumulando y guardando objetos.					
94.- Me gusta estar solo(a).					
95.- No me mortifica imponer mis opiniones sobre otros, al contrario me es indispensable comunicarlas.					
96.- Me gusta sumergirme en la confusión y encontrar la manera de hacer las cosas con la menor cantidad de obstáculos.					
97.- Mi entusiasmo es contagioso. Nunca pierdo el sentido del humor.					
99.- Estoy dispuesto a correr el riesgo que puede implicar la cercanía de una amistad.					
100.- Estoy obsesionado con crear una reputación que sea totalmente confiable.					
101.- Me gusta identificar los factores adversos, erradicarlos y así restaurar las cosas y volver a llevarlas al triunfo.					
102.- Deseo que en mi trabajo me dejen el camino libre para hacer las cosas a mi manera.					
103.- Para resolver un problema, siempre hay que llegar a su raíz.					
104.- No puedo entender como la gente desperdicia su tiempo tratando de imponer sus opiniones a los demás.					
105.- Siempre soy capaz de asumir riesgos y producir resultados.					
106.- Tengo una gran facilidad de hacer amigos.					
107.- Me gustan las mediciones porque a través de ellas puedo realizar comparaciones.					
108.- Cautivo la atención de la gente porque les gusta escuchar mis relatos.					
109.- Mi esencia como individuo es la humildad.					
110.- Pienso que cosechamos lo que sembramos.					
111.- A mi juicio el éxito que logro por la aplicación de mis principios, es más importante que el dinero y el prestigio.					
112.- Pienso que cada persona está en un constante crecimiento.					
113.- Necesito trazarme objetivos a corto plazo, para poder lograr mis meta de manera diligente.					
114.- Cuando a los demás se les dificulta encontrar las palabras adecuadas, usted tiene la palabra idónea y la expresa en el tono correcto.					
115.- Soy la persona que fija el ritmo y define los niveles de productividad de mi equipo de trabajo.					
116.- Siempre estoy sopesando prioridades, tratando de encontrar el camino más eficiente hacia la meta.					
117.- Siempre defiendo a los desvalidos.					
118.- Siempre puedo ver las consecuencias antes que los demás.					
119.- Puedo estudiar todo el tiempo que sea necesario.					
120.- Busco relacionarme con personas que aprecien mi talento.					

121.- No me molestan las tareas repentinas o las desviaciones imprevistas.					
122.- La gente acude a mí para que les ayude a entender su vision del futuro.					
123.- Me conocen como una persona creativo(a), original, conceptual y/o ingenioso(a).					
124.- Acepto a todo tipo de persona.					
125.- Me impacienta la generalización o los agrupamientos de las personas.					
126.- No siento que seré juzgado por lo que diga, o piense, sino por lo que haga, y esto me complace.					
127.- Me gusta enriquecer mis archivos de información.					
128.- La actividad mental siempre será una contaste en mi vida.					
129.- No le temo al enfrentamiento, ya que considero que este es el primer paso para llegar un acuerdo.					
130.- Me encantan los retos realmente complicados, en los que debo descubrir como encajan todas las piezas.					
131.- Siempre busco hacer que las cosas sean mas excitantes y tengan mayor vitalidad.					
132.- Soy muy selectivo a la hora de elegir a mis amigos.					
133.- Me gusta profundizar en la relación, compartir sentimientos, sueños y temores.					
134.- Siempre me asignan tareas que requieren de gran responsabilidad porque saben que puedo responder.					
135.- Disfruto cuando logro componer, arreglar, cuando le doy vida o rehabilito algo.					
136.- Necesito ser admirado, creible y exitoso.					
137.- Los demás me ven como una persona lógica y rigurosa.					
138.- Estoy dispuesto(a) a modificar mis propios objetivos para que haya armonía, siempre y cuando no choquen con mis valores intrínsecos.					
139.- Jamás dudo de lo que pienso.					
140.- Me da mucha satisfacción romper el hielo y establecer nuevos vínculos.					
141.- Siempre ha sido muy importante para mí ser el número uno.					
142.- Busco la combinación de palabras que tenga mayor impacto.					
143.- Tiendo puentes de unión entre las personas.					
144.- Cuando conozco gente nueva me gusta saber su pasado.					
145.- Me atraen más las personas por sus valores que por su nivel intelectual.					
146.- Disfruto orientando a los demás.					
147.- Me disgustan las sorpresas.					
148.- Tengo una poderosa capacidad instintiva de comprensión.					
149.- No importa lo que hice ayer, para mí todos los días comienzan de cero y tengo que lograr algo nuevo cada día.					

150.- Me impaciento ante las demoras, los obstáculos e incluso las desviaciones.					
151.- Mi lema es dar crédito a quien lo merece.					
152.- Siempre pienso donde estaremos el año entrante, para una mejor toma de decisiones hoy.					
153.- Dedico todos mis momentos libres al estudio o al aprendizaje de cosas nuevas.					
154.- Soy bueno(a) para reclutar a las mejores personas necesarias para un proyecto.					
155.- Soy productivo(a) aun cuando las exigencias del trabajo me lleven en varias direcciones a la vez.					
156.- Me gusta imaginar como será mi vida dentro de algunos años.					
157.- Disfruto cada vez que puedo ver al mundo desde un ángulo nuevo y desconocido.					
158.- Para mí todas las personas son importantes y únicas.					
159.- Yo siempre sé elegir el regalo perfecto de cumpleaños.					
160.- Considero que la acción es el mejor recurso del aprendizaje.					
161.- Si leo mucho, no es necesariamente para refinar mis teorías, sino más bien para agregar información a mis archivos.					
162.- Usted mismo(a) es su mejor compañía.					
163.- Exijo que las personas sean honestas y directas.					
164.- La gente siempre me busca para delegarme las cosas que necesitan hacerse bien y rápido.					
165.- Siempre estoy sonriente y viendo el lado bueno de una situación, sin importar los obstáculos que pueda encontrar en mi camino.					
166.- Suelo reservar mi opinión cuando la conversación se desvía hacia asuntos personales.					
167.- Soy capaz de correr riesgos por un amigo.					
168.- Trabajo muy duro por lograr hacer bien todas las cosas que esperan de mi. Asumo el compromiso sobre lo que digo que voy a hacer.					
169.- Los contratiempos me estimulan					
170.- Me mantiene siempre alerta el saber que parte de mi amor propio depende de la opinión de otras personas.					

ANEXO E: PRUEBA FINAL

Nombre: _____

Cargo: _____

Edad: _____ Sexo: _____

Fecha de Ingreso: _____

A continuación le presentamos una lista de afirmaciones. Lea detenidamente cada una y señale con una equis (X) el grado en que cada afirmación le describe mejor, tomando en cuenta que el número 1 significa que esa afirmación no le describe en absoluto, mientras que el número 6 significa que la afirmación le describe muy bien.

Se le agradece contestar a TODAS las afirmaciones y con la mayor SINCERIDAD posible; teniendo en cuenta que no hay respuestas buenas o malas y que esta información no será utilizada por la empresa donde usted labora, sino que tendrá como objetivo único recolectar información para un trabajo de grado.

Gracias por su colaboración.

	1	2	3	4	5	6
1.- No afirmo nada que no se pueda respaldar.	1	2	3	4	5	6
2.- Cuando otros comienzan a discutir, defendiendo sus teorías o conceptos preferidos, yo me aparto, ya que uno de mis valores fundamentales es la armonía.	1	2	3	4	5	6
3.- Nunca dudo de mis pensamientos y capacidades.	1	2	3	4	5	6
4.- Me encanta el desafío de conocer gente nueva.	1	2	3	4	5	6
5.- No importa cuanto esfuerzo haya invertido, ni el valor de mis intenciones, lo que importa es ganar.	1	2	3	4	5	6
6.- Me gusta ser anfitrión(a) y hablar en público.	1	2	3	4	5	6
7.- Estoy seguro(a) de que todas las cosas ocurren por una razón.	1	2	3	4	5	6
8.- Necesito tiempo para adaptarme cuando se me presentan situaciones nuevas, ya que necesito saber el origen o el pasado de todas las cosas.	1	2	3	4	5	6
9.- Necesito un trabajo que este acorde con mis valores, ya que el dinero y el prestigio no son suficientes para mí.	1	2	3	4	5	6
10.- Soy bueno(a) para percibir el potencial en los demás.	1	2	3	4	5	6
11.- Necesito que todo en mi mundo este debidamente planeado y ordenado.	1	2	3	4	5	6
12.- La necesidad de lograr algo me caracteriza.	1	2	3	4	5	6
13.- Necesito tener claras todas las actividades que voy a realizar cada día.	1	2	3	4	5	6
14.- Estoy siempre pendiente de que nadie abuse de sus privilegios.	1	2	3	4	5	6
15.- Contemplo las diferentes alternativas preguntándome siempre que pasaría si la opción elegida no es la correcta.	1	2	3	4	5	6
16.- No me importa el tema, lo que me entusiasma es aprender.	1	2	3	4	5	6
17.- Lo bueno nunca es suficiente para mí, sólo lo excepcional vale la pena.	1	2	3	4	5	6
18.- No veo el futuro como un destino fijo, sino que vivo el momento.	1	2	3	4	5	6
19.- Me encanta mirar hacia el horizonte, el futuro me fascina.	1	2	3	4	5	6
20.- Siempre estoy creando proyectos nuevos.	1	2	3	4	5	6
21.- En las reuniones de trabajo hago que todos participen.	1	2	3	4	5	6
22.- Presto mucha atención a las diferencias que existen entre las personas, para así poder profundizar en las relaciones que tengo con ellas.	1	2	3	4	5	6
23.- Los demás me ven como una persona impaciente a la hora de iniciar nuevas tareas.	1	2	3	4	5	6

24.- Me gusta coleccionar diferentes cosas.	1	2	3	4	5	6
25.- A veces intimidado a los demás porque tomo una postura firme ante las cosas o las situaciones, es decir, tomo una dirección y hago que los demás me sigan.	1	2	3	4	5	6
26.- Cuando encuentro una situación compleja, en la que hay en juego numerosos factores, se como organizarlos en el orden más productivo posible.	1	2	3	4	5	6
27.- Para mí, el mundo es un lugar impredecible, nada es seguro.	1	2	3	4	5	6
28.- Sólo me siento tranquilo si puedo confiar en alguien más.	1	2	3	4	5	6
29.- No importa cuales sean las circunstancias, estoy obligado(a) a cumplir lo que prometo.	1	2	3	4	5	6
30.- Me entusiasma el desafío de analizar los síntomas, identificar lo que esta mal y encontrar la solución de un problema.	1	2	3	4	5	6
31.- Siento la necesidad de que me admiren constantemente.	1	2	3	4	5	6
32.- Soy objetivo.	1	2	3	4	5	6
33.- No me agrada la confrontación y el enfrentamiento, porque pienso que poco puedo obtenerse de esto, lo mejor es buscar consenso y apoyo.	1	2	3	4	5	6
34.- No consulto cuando tengo que resolver mis problemas.	1	2	3	4	5	6
35.- Acercarme a los desconocidos es fácil para mí.	1	2	3	4	5	6
36.- Los competidores me estimulan.	1	2	3	4	5	6
37.- Convierto los sucesos en historias excitantes y disfruto narrándolas.	1	2	3	4	5	6
38.- Toda vida tiene un propósito que va más allá de la cotidianidad.	1	2	3	4	5	6
39.- Los libros de historia me resultan interesantes, porque siempre deseo saber el origen de todo.	1	2	3	4	5	6
40.- Para tener una amistad sólida en el tiempo, necesito compartir los principios de otros.	1	2	3	4	5	6
41.- Estoy siempre atento(a) a las pequeñas muestras de crecimiento de los demás.	1	2	3	4	5	6
42.- Soy rutinario para la realización de tareas.	1	2	3	4	5	6
43.- Escucho a los demás y hago que se sientan comprendidos.	1	2	3	4	5	6
44.- Puedo trabajar largas horas sin agotarme.	1	2	3	4	5	6
45.- Estoy en contra del individualismo.	1	2	3	4	5	6
46.- Siempre me emocionan las primeras tareas que ponen en práctica lo que recientemente he aprendido.	1	2	3	4	5	6
47.- Me apasiona encontrar personas con las mejores cualidades y ayudarlos a que logren los más altos niveles de desempeño.	1	2	3	4	5	6
48.- Descubro el futuro con cada una de las opciones que se me presentan día a día.	1	2	3	4	5	6
49.- Puedo ver lo que me depara mi futuro como si fuese una proyección en la pared.	1	2	3	4	5	6
50.- Se me facilita determinar como pueden trabajar juntas, personas que son muy diferentes.	1	2	3	4	5	6
51.- Siempre estoy impaciente por actuar.	1	2	3	4	5	6
52.- Completar mi colección es muy importante para mí.	1	2	3	4	5	6

53.- Me gusta pensar, disfruto de la actividad y el ejercicio mental.	1	2	3	4	5	6
54.- Al fijar una meta, no descanso hasta tener a la gente comprometida con ella.	1	2	3	4	5	6
55.- Siempre busco la configuración perfecta en todo lo que hago.	1	2	3	4	5	6
56.- Los demás me ven como despreocupado o demasiado optimista ante el mundo.	1	2	3	4	5	6
57.- Siempre estoy alerta ante los numerosos riesgos que existen en el mundo.	1	2	3	4	5	6
58.- Cuando la gente que me rodea tiene opiniones diferentes, trato de lograr un común acuerdo.	1	2	3	4	5	6
59.- Me apasiona resolver problemas complejos y desconocidos.	1	2	3	4	5	6
60.- Siento la necesidad de ser reconocido, sobresalir y, particularmente, ser conocido por mis cualidades singulares.	1	2	3	4	5	6
61.- Para mí, sólo los datos representan información objetiva.	1	2	3	4	5	6
62.- Una vez que establezco el contacto inicial con una persona, trato deliberadamente de profundizar en esa relación, ya que me gusta que me conozcan bien, así como también conocer bien a los demás.	1	2	3	4	5	6
63.- Tengo plena confianza y seguridad en mí mismo, por eso jamás dudo de lo que pienso.	1	2	3	4	5	6
64.- Soy bueno(a) para entablar conversaciones y establecer relaciones.	1	2	3	4	5	6
65.- Cuando hablo, siempre utilizo ejemplos personales para que todo el mundo me comprenda. Esta me parece una de las mejores vías de comunicación, para que los demás capten la idea, información o beneficio de un producto que les quiero hacer llegar.	1	2	3	4	5	6
66.- Disfruto de las competencias porque siempre hay un ganador.	1	2	3	4	5	6
67.- Siempre mis acciones repercuten en la vida de otros.	1	2	3	4	5	6
68.- Me toma tiempo adaptarme a situaciones nuevas.	1	2	3	4	5	6
69.- Me gusta ayudar a los demás a alcanzar el éxito.	1	2	3	4	5	6
70.- Soy preciso(a) y metodoso(a) en todas mis acciones.	1	2	3	4	5	6
71.- Puedo ponerme en el lugar de los demás y comprender por lo que están pasando.	1	2	3	4	5	6
72.- Tengo el vigor necesario para enfrentar nuevos retos e iniciar nuevas tareas.	1	2	3	4	5	6
73.- Sigo objetivos específicos, medibles y con fecha límite.	1	2	3	4	5	6
74.- Yo actúo sólo después de analizar alternativas.	1	2	3	4	5	6
75.- Respondo con buena cara a las demandas del momento, aun cuando se aparten de mis planes.	1	2	3	4	5	6

76.- Tengo el don para simplificar lo complejo.	1	2	3	4	5	6
77.- Lo más opuesto a mi es el aislamiento.	1	2	3	4	5	6
78.- Sé que la discusión y el debate son de gran utilidad, pero para mí quedarse ahí no vale la pena, ya que lo importante es actuar para así lograr resultados concretos.	1	2	3	4	5	6
79.- Me siento mal desechando cosas, por eso siempre estoy guardando y acumulando objetos, ya que uno nunca sabe cuando podrían ser útiles.	1	2	3	4	5	6
80.- Disfruto estar solo(a), para así poder dedicarle tiempo a la meditación y a la reflexión.	1	2	3	4	5	6
81.- Mi entusiasmo es contagioso. Nunca pierdo el sentido del humor.	1	2	3	4	5	6
82.- Soy una persona seria, que enfrenta la vida con cierta reserva.	1	2	3	4	5	6
83.- Estoy dispuesto a correr el riesgo que puede implicar la cercanía de una amistad.	1	2	3	4	5	6
84.- No me siento tranquilo(a) hasta no cumplir con lo que he prometido y, cuando no puedo hacerlo automáticamente busco la forma de compensar a la otra persona.	1	2	3	4	5	6
85.- Me gusta identificar los factores adversos, erradicarlos y así restaurar las cosas y volver a llevarlas al triunfo.	1	2	3	4	5	6
86.- Deseo que en mi trabajo me dejen el camino libre para hacer las cosas a mi manera.	1	2	3	4	5	6
87.- Para resolver un problema, siempre hay que llegar a su raíz.	1	2	3	4	5	6
88.- Tengo una gran facilidad de hacer amigos.	1	2	3	4	5	6
89.- Me gustan las mediciones porque a través de ellas puedo realizar comparaciones.	1	2	3	4	5	6
90.- Cautivo la atención de la gente porque les gusta escuchar mis relatos.	1	2	3	4	5	6
91.- A mi juicio, el éxito que logro por la aplicación de mis principios, es más importante que el dinero y el prestigio.	1	2	3	4	5	6
92.- Pienso que cada persona está en un constante crecimiento.	1	2	3	4	5	6
93.- Necesito trazarme objetivos a corto plazo, para poder lograr mis metas de manera diligente.	1	2	3	4	5	6
94.- Cuando a los demás se les dificulta encontrar las palabras adecuadas, yo encuentro la palabra idónea y la expreso en el tono correcto.	1	2	3	4	5	6
95.- Siempre estoy sopesando prioridades, tratando de encontrar el camino más eficiente hacia la meta.	1	2	3	4	5	6
96.- Siempre defiendo a los desvalidos.	1	2	3	4	5	6
97.- Pensar donde podré estar dentro de un año me ayuda a tomar el camino más indicado hoy.	1	2	3	4	5	6

98.- Puedo estudiar todo el tiempo que sea necesario.	1	2	3	4	5	6
99.- Busco la perfección de las cosas, los hechos y las personas, ya que la excelencia es la norma que rige mi vida.	1	2	3	4	5	6
100.- No me molestan las tareas repentinas o las desviaciones imprevistas.	1	2	3	4	5	6
101.- La gente acude a mí para que les ayude a entender su vision del futuro.	1	2	3	4	5	6
102.- Me conocen como una persona creativo(a), original, conceptual y/o ingenioso(a).	1	2	3	4	5	6
103.- Acepto a todo tipo de persona.	1	2	3	4	5	6
104.- Soy de los que pienso que cada persona es única y diferente al resto del mundo que la rodea, por eso me impaciento cuando se realizan generalizaciones de las personas.	1	2	3	4	5	6
105.- Lo incierto me desagrada, por eso busco actuar, para hacer que las cosas sucedan.	1	2	3	4	5	6
106.- Cuando empiezo una colección de objetos, antigüedades, libros, etc. necesito terminarla ya que esto es de gran interés para mí. .	1	2	3	4	5	6
107.- La actividad mental siempre será una constante en mi vida.	1	2	3	4	5	6
108.- No le temo al enfrentamiento, ya que considero que este es el primer paso para llegar un acuerdo.	1	2	3	4	5	6
109.- Me encantan los retos realmente complicados, en los que debo descubrir como encajan todas las piezas.	1	2	3	4	5	6
110.- Siempre busco hacer que las cosas sean mas excitantes y tengan mayor vitalidad.	1	2	3	4	5	6
111.- Soy muy selectivo a la hora de elegir a mis amigos.	1	2	3	4	5	6
112.- Siempre me siento en la estricta obligación de cumplir lo que prometo, sin ningun tipo de excusas.	1	2	3	4	5	6
113.- Disfruto cuando logro componer, arreglar, cuando le doy vida o rehabilito algo.	1	2	3	4	5	6
114.- Necesito ser admirado, creible y exitoso.	1	2	3	4	5	6
115.- Estoy dispuesto(a) a modificar mis propios objetivos para que haya armonía, siempre y cuando no choquen con mis valores intrínsecos.	1	2	3	4	5	6
116.- Soy muy firme y convincente a la hora de tomar decisiones, por eso no acostumbro a consultar con los demás cuando tengo que resolver un problema.	1	2	3	4	5	6
117.- Me da mucha satisfacción romper el hielo y establecer nuevos vínculos.	1	2	3	4	5	6
118.- Siempre ha sido muy importante para mí ser el número uno.	1	2	3	4	5	6
119.- Tiendo puentes de unión entre las personas.	1	2	3	4	5	6

120.- Cuando conozco gente nueva me gusta saber su pasado.	1	2	3	4	5	6
121.- Me atraen más las personas por sus valores que por su nivel intelectual.	1	2	3	4	5	6
122.- Disfruto orientando a los demás.	1	2	3	4	5	6
123.- Tengo una poderosa capacidad instintiva de comprensión.	1	2	3	4	5	6
124.- No me agota el trabajar largas horas sin parar.	1	2	3	4	5	6
125.- Todos los días me pregunto hacia donde me dirijo, ya que necesito tener claras todas las actividades que voy a realizar, para así poder ignorar las acciones que no me ayuden a alcanzar mis objetivos.	1	2	3	4	5	6
126.- Mi lema es dar crédito a quien lo merece.	1	2	3	4	5	6
127.- Siempre pienso donde estaremos el año entrante, para una mejor toma de decisiones hoy.	1	2	3	4	5	6
128.- Dedico todos mis momentos libres al estudio o al aprendizaje de cosas nuevas.	1	2	3	4	5	6
129.- Soy bueno(a) para reclutar a las mejores personas necesarias para un proyecto.	1	2	3	4	5	6
130.- Me gusta imaginar como será mi vida dentro de algunos años.	1	2	3	4	5	6
131.- Disfruto cada vez que puedo ver al mundo desde un ángulo nuevo y desconocido.	1	2	3	4	5	6
132.- Para mí todas las personas son importantes y únicas.	1	2	3	4	5	6
133.- Se me facilita ver las cualidades únicas que posee cada individuo, por eso me caracterizo por elegir el regalo perfecto de cumpleaños.	1	2	3	4	5	6
134.- Me considero una persona intelectual, porque me gusta mucho pensar, independientemente de que mis pensamientos estén o no enfocados a algo en específico.	1	2	3	4	5	6
135.- Soy una persona honesta y directa, que siempre dice lo que piensa por lo que muchas veces intimido a los demás.	1	2	3	4	5	6
136.- La gente siempre me busca para delegarme las cosas que necesitan hacerse bien y rápido.	1	2	3	4	5	6
137.- Siempre estoy sonriente y viendo el lado bueno de una situación, sin importar los obstáculos que pueda encontrar en mi camino.	1	2	3	4	5	6
138.- Soy capaz de correr riesgos por un amigo.	1	2	3	4	5	6
139.- Trabajo muy duro por lograr hacer bien todas las cosas que esperan de mí. Asumo el compromiso sobre lo que digo que voy a hacer.	1	2	3	4	5	6
140.- Los contratiempos me estimulan.	1	2	3	4	5	6

ANEXO F: FORMATO PARA VALIDACION DE CONTENIDO (JUECES Y EXPERTOS)

Caracas; 30 de Septiembre de 2004

Estimado Profesor / Sr: _____

Ante todo un cordial saludo. En esta ocasión nos dirigimos a Ud., con la finalidad de solicitarle su colaboración en la evaluación del instrumento que se utilizará para la recolección de datos en el proyecto de investigación que actualmente llevamos a cabo, con el fin de conseguir el grado de licenciado en Relaciones Industriales.

El objetivo principal del estudio es determinar en que medida la Teoría de las Competencias y la Teoría de la Revolución de las Fortalezas explican el desempeño de los empleados de una empresa de la industria farmacéutica, para lo cual fue necesario construir un instrumento que permitiera identificar los talentos del individuo.

Para la realización del mismo procedimos a realizar un banco de ítems, el cual estaba constituido por 10 ítems para cada dimensión, luego se realizó una escogencia al azar quedando seleccionados sólo 5 de ellos.

La Teoría de las Fortalezas que proponen los autores Buckingham y Clifton esta conformada por 34 talentos, de los cuales según los autores máximo 5 están presentes en cada individuo, de modo tal que al realizar la escogencia de 5 ítems para cada dimensión, nuestro instrumento quedo constituido de 170 afirmaciones.

Anexo también presentamos los objetivos específicos de la investigación y la Operacionalizacion de la variable Talento.

Ya especificado el objetivo de la investigación, nos gustaría diese su valiosa opinión acerca de los siguientes aspectos del instrumento:

1-. Redacción de las instrucciones de cada pregunta.

2-. Adecuación del formato del instrumento.

3-. Relación entre los ítems y el objetivo de la investigación.

4-. Claridad de los ítems.

5-. Existencia de preguntas que demanden información que los entrevistados puedan no poseer.

6-.Existencia de reactivos conducentes

Agradeciéndole de antemano su colaboración se despiden,

Verónica Caneloro y Alejandra Rincón.