

UNIVERSIDAD TECNICA
PARTICULAR DE LOJA

TESINA PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE DIPLOMADO EN GESTIÓN DEL
TALENTO HUMANO

TÍTULO:

*“GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO CON
ENFOQUE EN LOS TALENTOS Y LAS
FORTALEZAS”*

ALUMNO
RAUL BARZALLO QUINTANILLA

ABRIL DEL 2008

INDICE

| | |
|---|---------|
| RESUMEN..... | Pág. 3 |
| INTRODUCCION... .. | Pág. 5 |
| QUE ENTENDEMOS POR TALENTO HUMANO?... | Pág. 6 |
| LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN BASE A TALENTOS | Pág. 8 |
| LA ENTREVISTA DE TALENTOS.... | Pág. 12 |
| LA GESTION DEL DESEMPEÑO..... | Pág. 14 |
| LA CAPACITACION Y EL PLAN DE CARRERA..... | Pág. 16 |
| LA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO..... | Pág. 17 |
| LA GERENCIA INTEGRAL COMO APALANCAMIENTO DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO..... | Pág. 19 |
| EL CLIMA LOBORAL Y SU DIAGNOSTICO..... | Pág. 20 |
| LA RUTA HACIA EL BUEN DESEMPEÑO EMPRESARIAL | Pág. 23 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | Pág. 23 |
| BIBLIOGRAFIA | Pág. 24 |
| ANEXOS..... | Pág. 25 |

RESUMEN

El éxito de la gestión empresarial radica en una gerencia que considere al ser humano, es decir al empleado, como el recurso más importante de la organización. Por tal razón, se busca que exista un verdadero matrimonio entre el empresario y sus colaboradores, matrimonio en el cual los objetivos y los beneficios sean de común interés, y la relación se genere con una visión de largo plazo, en donde el éxito unirá más a los interesados en el bienestar de la empresa.

Con este antecedente, en esta tesina se plantea un esquema que maneja cuatro perspectivas para el desempeño gerencial: perspectiva de trabajo en los empleados, en los procesos, en los clientes y en el tema económico financiero como meta final de la gestión.

Siendo la perspectiva de los empleados la más importante, en donde lo básico es lograr empleados motivados y capacitados, así como gerentes o jefes excepcionales, se plantea una gestión del recurso humano en donde el éxito de la organización comienza en las buenas relaciones de trabajo (clima organizacional) y se sustenta en la satisfacción de las necesidades de los empleados, sobre todo generando la motivación trascendental que da sentido de pertenencia y permanencia del empleado en la organización.

Para lograr este objetivo de administración del talento humano, generamos una propuesta en donde toda la cadena de gestión de los recursos humanos se basa en el planteamiento de que todos los empleados son diferentes desde su nacimiento, el talento se considera innato y es la característica más importante que consideramos en los seres humanos que buscamos para la organización.

De esta forma, en la función de selección de personal, se propone una gestión en donde la experiencia y la formación del candidato no son lo más importante, y crece la necesidad de que sea el talento (conceptualizado como el patrón recurrente de comportamiento, sentimiento o pensamiento que poseen los individuos como característica innata) el principal factor a considerarse dentro de la selección. Seleccionando de esta forma, se podrá lograr tener concordancia entre los atributos principales que caracterizan a la persona (perfil de talentos) y las tareas y funciones que pertenecen al puesto de trabajo.

Conociendo los talentos que poseen los empleados, se puede determinar aquellos que se consideran fortalezas de la persona, y trabajando sobre ellas mediante los procesos de capacitación y desarrollo, podremos potencializar de tal forma a la persona para que sea exitosa y pueda realizar aquellas cosas que mejor sabe hacer. Tendremos empleados excelentes si mejoramos las fortalezas y minimizamos las debilidades.

La gestión de desempeño se considera como un plan de desarrollo personal, y se propone que sea lo más sencilla, frecuente y enfocada al futuro. De esta forma lograremos que sea el propio empleado el catalizador de su propio desarrollo dentro de la empresa, mediante reuniones entre jefe y subalterno, que permitan retroalimentar el entrenamiento y el desempeño en busca del mejoramiento continuo.

Se propone también un modelo de gerencia del talento humano, en donde es el gerente o jefe (que tiene subalternos a su cargo), la persona que ejerce una función preponderante

en el manejo del personal. Se plantea una gestión que se basa en cuatro puntos importantes: La selección de personal con base en el talento de los candidatos, el planteamiento detallado de las expectativas y objetivos que se esperan del empleado, una importante gestión de desarrollo de factores motivadores, y un motor generador del desarrollo de los empleados dentro de la empresa, nuevamente, con un trabajo enfocado en las fortalezas y talentos, y no en las debilidades de la gente.

Por último, planteamos un breve análisis de la gerencia integral como apalancamiento de la gestión de recursos humanos con enfoque en talentos, proponemos un diagnóstico de fortaleza organizacional como apoyo a la gestión para mantener un buen clima laboral, y replanteamos una cadena de desempeño empresarial, en donde ratificamos la importancia de trabajar en la parte básica conformada por los empleados, dueños del talento humano y socios estratégicos de la empresa.

INTRODUCCION

La búsqueda del éxito en la vida de las empresas, exige que las mismas, busquen liderar una administración integral que vincule todas las partes de la empresa a los objetivos estratégicos que la empresa se ha trazado como meta de sus operaciones.

Con tal intención, es necesario que se busque administrar eficientemente las siguientes perspectivas:

1. La perspectiva de los empleados que laboran para la empresa
2. La perspectiva de los procesos empresariales
3. La perspectiva del manejo eficiente de los clientes, y,
4. La perspectiva económico-financiera.

Si se vinculan las perspectivas citadas, y seguimos el orden establecido, podemos determinar que lo más importante de trabajar en la perspectiva de los empleados, es lograr tener **empleados capacitados y motivados** que se sientan comprometidos con la empresa.

Si logramos tener empleados capacitados y motivados, podremos entrar en la perspectiva de los procesos de la empresa, y podremos tener un **buen desempeño en la gestión de los empleados**, y como producto de éste, tendremos **entregas eficientes y a tiempo** en la relación cliente-servidor. Todos los empleados tienen un cliente interno o externo y como producto de su trabajo entregará “algo” a ese cliente.

Si hay entregas eficientes, tendremos **clientes satisfechos**, y como consecuencia de los mismos podremos lograr **fidelidad de los clientes** que al sentir satisfacción en el servicio recibido podrán escogernos siempre como su primera opción de compra.

Si hay clientes fieles y con alto grado de satisfacción, la empresa logrará un **mejoramiento del nivel de ventas** y como consecuencia del mismo, tendremos mejor **rentabilidad**, mejores niveles de **EVA** (Valor económico agregado), y la empresa tendrá un mayor **valor en el mercado**.

Todo este antecedente forma una cadena de perspectivas administrativas que definitivamente forma parte de un proceso, en donde el primero y el más importante acometimiento en la gestión empresarial es sin lugar a equivocarnos, la perspectiva de trabajar en los empleados.

La búsqueda de empleados capacitados y motivados engendra en su inicio, una buena gestión del talento humano (administración de recursos humanos), en donde la palabra **talento** se magnifica para ser considerada como el requerimiento número uno ante la necesidad de contratar, motivar y retener a los mejores empleados que nos apoyen en conseguir el éxito de la organización.

El problema de la gestión del talento humano radica entonces en encontrar los empleados talentosos que se identifiquen como capaces para realizar determinadas funciones asignadas a un puesto de trabajo, y luego de esto, trabajar con ellos para potencializar sus talentos, y esperar que éstos se conviertan en buen desempeño.

Siguiendo la cadena de las perspectivas de la empresa señaladas en un principio, podremos entonces tener como producto de nuestra buena gestión de talento humano, adecuados procesos de la organización, clientes fieles que se conviertan en promotores de la compañía, más ventas, y mejores índices económico-financieros que garanticen el éxito de la empresa.

QUE ENTENDEMOS POR TALENTO HUMANO?

Convencionalmente, el talento se ha descrito muchas veces como una aptitud natural o especial que poseen las personas para realizar determinada actividad. Según la organización Gallup, conceptualizado por sus investigadores Buckingham y Clifton, el talento se define como “El patrón recurrente de pensamiento, sentimiento o comportamiento que se puede aplicar productivamente y nos permite alcanzar el éxito”

LA CIENCIA NEUROLOGICA

Según estudios científicos, el cerebro funciona mediante la conexión de las células cerebrales llamadas neuronas, las mismas que mediante las denominadas sinapsis, una especie de hilos conductores, se unen por impulsos eléctricos para determinar el comportamiento de las personas.

Según los tratados de neurología, tenemos cien mil millones de neuronas cuando nacemos, y conservamos mas o menos un número cercano durante nuestra vida, aunque algunas mueren y otras se fortalecen. Sesenta días antes del nacimiento, las neuronas empiezan a tratar de comunicarse entre sí, estiran unas hebras llamadas axones e intentan hacer conexión. A los tres años de vida, cada una de las neuronas forman más de quince mil sinapsis, tejiendo en el cerebro una especie de caminos de neuronas, grandes, intrincados y únicos.

Por alguna razón, la naturaleza nos induce a reforzar ciertas conexiones y a desechar otras, de tal forma que se determina una red cerebral única para cada uno de los individuos. Estas uniones se fortalecen, creando los caminos del pensamiento, del comportamiento y de los sentimientos que cada persona tiene para sí.

El fortalecimiento de estos caminos de neuronas formará grandes autopistas en algunos casos, y pequeños caminitos vecinales en otros casos. Esto determina que se formen dentro de nuestro cerebro una especie de filtros mentales, que permiten que ciertos estímulos del exterior viajen a grandes velocidades por las autopistas, y otros se pierdan en los caminos vecinales sin generar ninguna reacción.

Esta explicación médica y lógica a la vez es la que determina el funcionamiento del cerebro y cómo los talentos, estos patrones recurrentes de pensamiento, sentimiento o comportamiento funcionan indistintamente para cada persona según su desarrollo natural.

Esto explica el porqué con ciertos comportamientos y reacciones nos sentimos cómodos mientras que en otros casos, por más que practiquemos en varias ocasiones, nos sentimos inútiles y parece que forzamos las cosas.

Habr  entonces en nuestro cerebro, autopistas mentales de cuatro carriles para determinado talento, por ejemplo para el caso del *talento empatía*, quien posee la autopista de neuronas, podrá tener como sentimiento propio todas las emociones de las personas que lo rodean. En cambio para el mismo talento, quien no posee la autopista, tendrá un terreno baldío en vez de ésta, y será emocionalmente ciego y dir  lo que no debe sin poder conectarse con las necesidades de los demás, no porque tenga esta intención, sino porque su filtro mental no le permite ese tipo de relación.

Estas vías mentales son el filtro de cada persona, son el origen del patrón recurrente de comportamiento que la hacen única entre los millones de habitantes del mundo, le dicen cuales estímulos debe responder y los que debe dejar pasar. Determinan aquello en lo que debe sobresalir y aquello en lo que tendrá dificultades.

Estos caminos son las que forman el carácter de una persona, nos dice la neurociencia que después de la adolescencia, la transformación del carácter se vuelve limitada, sin embargo, este carácter y los talentos en general se pueden moldear mediante la adquisición de nuevos conocimientos y la adquisición de nuevas destrezas. Los terrenos baldíos de la mente pueden con mucho trabajo mejorar en algo, pero nunca llegarán a la excelencia.

La neurociencia ratifica que el filtro mental de una persona y los patrones recurrentes de comportamiento a los cuales da origen, son permanentes y se considera por las apreciaciones anteriores que es innato. Cada uno de nosotros somos diferentes, y por su puesto todas *las personas a las cuales contratamos en la empresa*.

LO INNATO Y LO QUE SE PUEDE APRENDER

Es importante entonces diferenciar aquellas características de las personas que se consideran innatas, es decir que nacemos con ellas y que pobremente podemos cambiar, y aquellas características que se aprenden y se pueden mejorar solamente con proponernos y con determinación.

Los conocimientos, entendiéndose como aquello sobre lo que la gente tiene conciencia, son factibles de adquirir, se pueden aprender.

Las destrezas, que son aquellas habilidades que la gente ha desarrollado como fruto de la experiencia, también se pueden adquirir y aprender.

Los talentos son propios de la naturaleza de cada persona, no se los adquiere, se los tiene desde un principio.

Las competencias, definidas como aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su actividad o función, pueden ser simplemente conocimientos, destrezas o talentos. Debe identificarse cuál de los tres son los que estamos tratando, para saber como interpretarlos y como buscar su mejoramiento.

LA SELECCIÓN DEL PERSONAL EN BASE A TALENTOS

Siguiendo la corriente de pensamiento que estamos planteando, tenemos entonces la gran encrucijada de poder determinar un proceso de selección que priorice como importante los talentos de los aspirantes y no sencillamente el conocimiento y la experiencia que presenta el candidato.

Es necesario entonces, preparar el perfil del cargo en base a los talentos que se creen necesarios que el aspirante debe tener para desempeñarse satisfactoriamente en las funciones del cargo.

Para esto, planteamos como materia prima del proceso de selección, el diccionario de talentos establecido por la organización Gallup y sus investigadores Marcus Buckingham y Donald Clifton, los mismos que establecen tres tipos de talentos: Talentos impulsores que explican el *porqué* de una persona. Talentos mentales que explican el *cómo* de una persona, y talentos relacionales que explican el *quien* de una persona.

El Diccionario de talentos es el siguiente:

1. ANALITICO: Lo lleva a desafiar constantemente a los demás: “ demuéstremelo”, dime porqué lo que argumentas es cierto. No desea destruir necesariamente las ideas de otras personas, sino que exige que sus teorías sean sólidas.
2. ARMONÍA: Su objetivo es lograr un común acuerdo. Según su parecer, poco se puede obtener del conflicto y del enfrentamiento, y por eso los minimiza.
3. AUTO-CONFIANZA: Comprende la seguridad en sí mismo, no solo con respecto de sus capacidades sino también de sus juicios. En lo más profundo de su ser usted tiene fe en sus aptitudes.
4. CARISMA: Le encanta el desafío de conocer gente nueva y lograr caerles bien. Rara vez los desconocidos intimidan, por lo contrario, lo estimulan y atraen.
5. COMPETITIVO: Su fundamento es la comparación. Al observar el mundo, de manera natural usted está pendiente del desempeño de los demás. Mide sus resultados a través del puntaje final, trata de superar a los demás.
6. COMUNICACIÓN: Le gusta explicar, describir, ser anfitrión, escribir y hablar en público. Tiene la necesidad de graficar las ideas y relatarlas.
7. CONEXIÓN: Usted cree que todas las cosas suceden por una razón. En su alma usted sabe que todos estamos conectados. Aunque somos dueños de nuestros propios juicios, en el fondo dependemos de algo más grande.
8. CONTEXTO: Mira el pasado, para comprender el presente y para predecir el futuro. Desea saber el origen de todo. Para ello lee libros de historia, biografías y formula preguntas entre sus amistades para conocer su pasado.

9. **CREENCIA:** Este talento es una gran fortaleza, usted tiene ciertos valores intrínsecos que son inalterables y estos varían dependiendo de la persona. Por lo general, este talento le hace desear lo mejor para su familia, ser altruista y quizás le oriente hacia lo espiritual. Valora la responsabilidad y la ética.
10. **DESARROLLADOR:** Usted ve el potencial de los demás; de hecho, con frecuencia esto es todo lo que percibe. A su juicio, ningún individuo ha alcanzado su pleno desarrollo, nadie ha alcanzado un estado de perfección. Por el contrario, cada individuo está en un constante proceso de desarrollo. Cada persona tiene un alto potencial, y por esa razón usted busca a los demás.
11. **DISCIPLINA:** Plantea un mundo predecible, ordenado y planeado. Instintivamente, estructura su mundo, establece rutinas e identifica plazos y fechas en los cuales las cosas tienen que estar listas. Divide los proyectos a largo plazo en una serie de planes a corto plazo con objetivos específicos para trabajar en los mismos de manera diligente.
12. **EMPATIA:** Siente las emociones de quienes lo rodean como si se tratara de sus propios sentimientos. Ve el mundo a través de los ojos de los demás y comparte sus vivencias.
13. **EMPRENDEDOR:** Tienes la necesidad constante de lograr algo. Al final del día debe haber logrado algo tangible para lograr sentirse bien consigo mismo. Todos los días, significa trabajar en días laborables o de vacaciones con el objetivo de cumplir su cometido.
14. **ENFOQUE:** Todos los días se pregunta. Hacia dónde me dirijo? Usted necesita un destino claro, pues si no lo tiene, su vida y su trabajo se vuelven frustrantes. Por lo tanto siempre busca ponerse objetivos.
15. **EQUIDAD:** Siente que se debe tratar a todos por igual, en cualquier situación de la vida. Trata de ver siempre la balanza sin desequilibrios hacia cualquier persona, ya que eso le significa egoísmo e individualismo.
16. **ESTRATEGICO:** Este talento le permite ordenar la confusión y descubrir el mejor camino para seguir adelante. Esta perspectiva le permite captar diferentes modelos o patrones donde otros no pueden ver más de una opción o la complejidad. Atento a los patrones, usted se pregunta qué pasaría si se escoge una alternativa u otra.
17. **ESTUDIOSO:** Le encanta aprender. La materia objeto de interés estará determinada por sus otros talentos y experiencias, pero cualquiera que sea el tema, siempre se sentirá atraído por el proceso de aprendizaje.
18. **EXCELENCIA:** No le interesan los desempeños que están el en promedio o por debajo del promedio. Para usted, el desempeño excelente requiere casi el mismo es fuerza y es mucho más emocionante. Siempre busca encontrar a las personas con las mejores cualidades.

19. **FLEXIBILIDAD:** Usted no ve el futuro como un destino fijo, cree que se puede ir forjando paso a paso a partir de las opciones que aparecen en cada instante. Esto no significa que no tenga planes, sino que le permite responder con buena cara a las demandas del momento.
20. **FUTURISTA:** Si su talento es éste, usted es el tipo de persona a la cual le encanta mirar hacia el horizonte. El futuro le fascina. Como si viera una proyección en la pared, prepara cada detalle para avanzar introduciéndose en el mañana.
21. **IDEAR:** A usted le encanta descubrir dentro de lo complejo, un concepto de elegante sencillez para explicar porqué las cosas son lo que son. Una idea es un vínculo y usted siempre está buscando esos vínculos o relaciones. Usted disfruta de darle un vuelco al mundo que todos conocemos, examinándolo desde un ángulo nuevo, desconocido, y al presentarlo resulta esclarecedor para otros.
22. **INCLUSIÓN:** La filosofía que orienta su vida es la incluir a todas las personas y hacer que se sientan parte del grupo. En el otro lado está quienes tienen la tendencia de formar grupos exclusivos, con lo cual usted no comulga.
23. **INDIVIDUALIZAR:** A usted le fascina encontrar las cualidades únicas de cada persona. No le gusta la generalización, los agrupamientos o la tipificación de las personas. Para usted, éstas oscurecen lo que hay de especial y único en cada individuo. Por esto usted presta mucha atención a las diferencias que existen entre las personas.
24. **INICIADOR:** Usted siempre está impaciente por actuar. Acepta que el análisis tiene su utilidad o que el debate y la discusión pueden aportar ideas valiosas, pero dentro de su ser, usted sabe que sólo la acción es lo real.
25. **INQUISITIVO:** Le gusta coleccionar una diversidad de cosas. Tal vez lo haga con palabras, hechos, libros, citas, objetos tangibles. Lo hace porque lo interesa. El mundo es interesante para usted precisamente por su variedad infinitas. Si lee mucho es precisamente para agregar información a sus archivos.
26. **INTELECTUAL:** Le gusta pensar, disfruta de la actividad y el ejercicio mental. Puede tratar de resolver un problema, desarrollar una idea o comprender los sentimientos de otras personas.
27. **MANDO:** Usted se hace cargo de las cosas. A diferencia de los demás, a usted no le mortifica imponer sus opiniones sobre los otros; una vez que tiene la opción, le es indispensable comunicarla. Al fijar una meta no descansa hasta tener a la gente comprometida.
28. **ORGANIZADOR:** Es como un malabarista. Cuando se enfrenta a una situación compleja en la que hay en juego numerosos factores, le encanta mantener todos esos factores en el aire, alineándolos, hasta que esté seguro que los organizó en el orden más productivo posible.
29. **POSITIVO:** Siempre trata de ver del lado bueno de la situación. Algunos piensan que no tiene preocupaciones y otros desearían ser optimistas como usted.

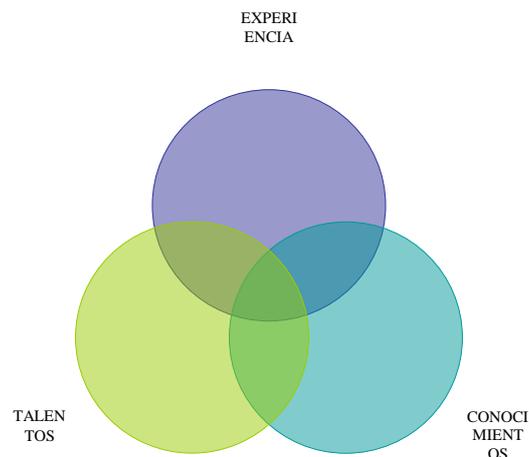
Cualquiera que sea su opinión la gente busca su compañía porque su entusiasmo es contagioso y hace que el mundo sea mejor.

30. **PRUDENTE:** Es cuidadoso y está siempre alerta. Es una persona bastante reservada. Sabe que en todo pueden existir riesgos y hay que estar preparado.
31. **RELACION:** Tiene placer de relacionarse con los amigos más cercanos. La intimidad no le incomoda, de hecho, una vez establecido el contacto inicial, deliberadamente trata de profundizar esa relación.
32. **RESPONSABILIDAD:** Le obliga a asumir un compromiso sobre lo que se compromete. Una vez que sume algo, sin importar que sea grande o pequeño, se siente moralmente obligado y no cesa hasta cumplir con la tarea.
33. **RESTAURADOR:** Le encanta resolver problemas. Mientras otras personas se desalientan cuando tienen un contratiempo, a usted esta situación lo estimula.
34. **SIGNIFICACION:** Usted desea ser reconocido, escuchado, sobresalir y particularmente, ser conocido por sus cualidades singulares. Espera que lo vean como una persona significativa.

Establecidos los talentos dominantes que creemos que deba tener el perfil del cargo para el cual estamos seleccionando. Buscaremos realizar la selección apropiada para encontrar el candidato idóneo.

LA EXPERIENCIA, EL CONOCIMIENTO Y EL TALENTO

Sin descartar la importancia que tiene un candidato con la debida experiencia en cargos similares, y con conocimientos suficientes para realizar adecuadamente las funciones que para el cargo se refieren. Crece en importancia la determinación de los talentos necesarios para ocupar el puesto.



Entonces toma vital importancia la “Entrevista de Talentos”, en donde buscaremos que el candidato posea la mayoría de los talentos que hemos escogido para analizar.

El proceso de seleccionar personal es muy complicado, el seleccionador debe revisar la hoja de vida, realizar una entrevista, y obtener información que le permitan conocer al candidato. Por su parte el candidato deberá conocer información sobre la empresa y las ventajas que ésta puede ofrecerle. Luego la empresa por intermedio del seleccionador realiza una oferta de trabajo que el candidato podrá o no aceptar.

LA ENTREVISTA DE TALENTOS

La entrevista de talentos debe realizarse en un proceso independiente, tiene un solo propósito: descubrir si los patrones recurrentes de pensamiento, sentimiento o comportamiento del candidato concuerdan con las funciones que deberá realizar. Esto es ya bastante complicado, por esta razón hay que destinar un tiempo adecuado en el cual la única meta es conocer los talentos del aspirante.

Proponemos las siguientes recomendaciones para realizar la entrevista:

- 1) Establezca claramente el perfil del cargo en el cual consten los talentos que van a ser analizados, en un número máximo de cinco.
- 2) Prepare entre una a dos preguntas cuya finalidad sea determinar si el candidato posee o no el talento que se quiere calificar. De esta forma tendremos de 5 a 10 preguntas que nos servirán para conversar sobre el candidato y sus circunstancias.
- 3) Trate de que las preguntas busquen momentos en la vida del candidato en donde se han podido evidenciar la existencia de patrones de comportamiento de cada talento determinado.
- 4) Haga preguntas abiertas y después trate de guardar silencio hasta esperar una respuesta del candidato.
- 5) Ponga mucha atención en la primera respuesta que dé el candidato, ésta seguramente es muy espontánea y pertenece a patrones recurrentes.
- 6) Trate de identificar cosas concretas, y hágale caso siempre a la primera respuesta que le viene a la mente a la persona.
- 7) Trate de buscar pistas sobre el talento. Por ejemplo:
 - Excelencia marcada en determinada función,
 - Facilidad en realizar determinada tarea,
 - Fluidez y rapidez al realizar una actividad,
 - Rapidez en el aprendizaje de una función
 - Felicidad y satisfacción al realizar cierta tarea o función.

UN EJEMPLO

Queremos contratar un vendedor para una distribuidora de electrodomésticos. Normalmente buscaremos una persona que tenga experiencia en este tipo de función, es decir que haya trabajado como vendedor de electrodomésticos por lo menos un tiempo determinado, podría ser de 1 a 3 años. Luego quisiéramos que tenga ciertos conocimientos de técnicas de ventas, es decir que sepa un poco de la negociación hasta el cierre de la venta.

Verificando la calificación de la entrevista de talentos, estos serán considerados como el 50% en la decisión de tomar el candidato. El 25% a la experiencia y el otro 25% al conocimiento o preparación.

Lo más importante son los talentos del candidato, ya que estos son innatos y responden a la naturaleza del individuo, los otros elementos a calificar pueden ser aprendidos es decir se pueden enseñar.

Sin embargo, es importante señalar que el mejor candidato debe ser el que cumpla con la mejor calificación en los tres ámbitos a considerarse. Pero siempre será preferible aceptar un candidato talentoso, que un candidato que posea solo experiencia o capacitación.

LA GESTION DEL DESEMPEÑO

Nuestro planteamiento acerca de la gestión del desempeño, critica primeramente la gestión tradicional que intenta reunir una vez al año a los empleados con sus jefes, para realizar la evaluación del desempeño, con la sola finalidad muchas veces de llamar la atención por errores cometidos en el trabajo, o para mediante indicadores aplicados a la remuneración variable, establecer bonos o castigos a la misma.

Cuando un empleado tiene el aviso de que va a ser evaluado, inmediatamente le llegan muchos sentimientos de incertidumbre, le invade el miedo, no sabe si saldrá bien librado o será “castigado”. La sola palabra denominada “*evaluación*” no le es amigable. Nadie quiere ni le gusta ser evaluado.

Por esta razón nuestro primer cambio es al nombre de este proceso. Proponemos llamarlo “**Plan de Desarrollo Personal**”. Entonces la reacción inmediata es diferente, todo el mundo le gusta que le hablen de su desarrollo personal. Parece ser que la empresa está preocupada por mí, “Yo si quiero saber cuál es mi plan de desarrollo para el futuro, y si quiero reunirme para hablar de ello”.

Motivadas entonces las reuniones con este fin, creemos importante señalar que el plan de desarrollo personal y la gestión del desempeño en general debe cumplir con las siguientes características:

1. Debe ser **sencilla**, nada de complejidades, un formato sencillo que permita concentrarse en el aspecto importante del trabajo, que decirle al empleado y cómo decírselo.
2. Debe ser **frecuente**, No sirve reunirse una o dos veces por año para discutir el desempeño. Lo interesante es poder hablar de los detalles, de sus necesidades individuales de reconocimiento, de sus relaciones con el resto de empleados, de sus metas y de sus talentos y vacíos. Proponemos que las reuniones del jefe con su subalterno se realicen por lo menos trimestralmente, de esta manera estarán frescos o recientes cualquier situación apropiada o desapropiada sobre el desempeño del empleado. El jefe podrá recordar, igualmente el empleado cualquier particularidad del pasado inmediato. Si la reunión es semestral o anual, difícilmente podrán acordarse de lo sucedido.

3. La reunión debe estar **enfocada en el futuro**, es necesario repasar levemente el pasado, pero lo más importante es concentrarse o inclinarse a pensar en el futuro. Si la reunión durara una hora, los diez primeros minutos debe concentrarse en analizar el pasado, y el resto en programar el futuro (es un plan de desarrollo)
4. En el plan de desarrollo personal, el empleado debe **seguir la pista de su propio desempeño y aprendizaje**. El empleado no debe ser un observador pasivo que espera el juicio del jefe, debe ser un sujeto activo que mantiene toda la información sobre su desempeño y su plan de capacitación. Los descubrimientos del empleado sobre sí mismo, sus nuevas destrezas adquiridas, etc. En principio constituyen un documento privado que debería manejar el empleado, que realmente lo comparte con su jefe el momento de la reunión.

Estas cuatro características constituyen la rutina básica que debe cumplir toda gestión del desempeño para que se la considere apropiada.

LA ESTRUCTURA DE LA GESTION DEL DESEMPEÑO

La gestión del desempeño, y el plan de desarrollo personal deberá cumplir la siguiente estructura:

- Entrevista Inicial para identificar talentos y fortalezas
- Entrevista trimestral para planificar y retroalimentar el desempeño

LA ENTREVISTA INICIAL

Cuando ha ingresado un empleado recién contratado, o cuando comienza el año de un empleado antiguo, hay que realizar una entrevista inicial para establecer el estado del empleado en cuanto a sus talentos potenciales, sus destrezas y las metas, tal y como éste las percibe. Las respuestas le indicaran el punto de partida de él, dónde piensa él que se encuentra. Es importante visualizar la situación de la empresa desde los ojos del empleado.

En esta entrevista inicial se programarán las reuniones y la frecuencia de las mismas para mantener vivo el plan de desarrollo personal.

Proponemos algunas preguntas que nos permitirán llevar a cabo esta entrevista, y sacar algunas conclusiones de provecho sobre la situación actual del empleado:

1. Qué fue lo que más le gusto de su último trabajo? Porqué vino a nuestra empresa? o Porqué permanece con nosotros?
2. Identifique sus destrezas, conocimientos y talentos
3. Cuál cree que son sus debilidades?
4. Cuáles son sus objetivos en su función actual?
5. Cada que tiempo quiere reunirse conmigo para hablar de su progreso?
6. Tiene alguna meta personal que quisiera cumplir?
7. Cuál es el mejor reconocimiento que ha recibido?
8. Ha tenido jefes que realmente fueron mentores productivos? Cómo aprovechó esa relación?

9. Cuál es su meta de crecimiento profesional? Cómo le podemos ayudar?

LAS REUNIONES TRIMESTRALES

En la reunión de análisis del plan de desarrollo de cada empleado es importante tratar ligeramente del pasado y poner mucho énfasis en el futuro. Para esto es necesario guiar la reunión de una forma preparada, para esto proponemos conversar de los siguientes temas, tanto para el desempeño pasado como el futuro:

- Cuáles son los pasos más importantes que ha logrado durante el último período de reconocimiento, y cuáles son las metas principales que se plantea para los próximos tres meses.
- Qué ha descubierto de nuevo, en capacitaciones asistidas o mediante el auto aprendizaje personal y cómo le sirvió para mejorar su desempeño. Qué nuevos descubrimientos o conocimientos le gustaría aprender y cómo le podemos ayudar.
- Qué nuevas alianzas ha construido con sus compañeros de trabajo o clientes que han ayudado a mejorar su producción, y qué nuevas relaciones espera formar en los próximos tres meses.

Al final del año se habrán reunido por lo menos cuatro veces, y habrán hecho un repaso del pasado y planificado en detalle el progreso del futuro. En el transcurso de las reuniones se discutió probablemente los momentos difíciles y de triunfo del empleado, habrán existido desacuerdos y acuerdos. A fin de cuentas se habrá cumplido con una fase importante de la vida del empleado que tendrá como fruto final el promover de una y otra forma la motivación de los empleados y el desarrollo mediante la capacitación.

LA CAPACITACION Y EL PLAN DE CARRERA

En las reuniones para analizar el Plan de Desarrollo personal, el empleado querrá saber o tendrá inquietudes acerca de las opciones que en la empresa tiene sobre su carrera. Hacia dónde debe dirigir sus aspiraciones. La carrera será única y estará de acuerdo al potencial del individuo. Primero, el empleado deberá detener claro sobre sus conocimientos y destrezas, y sobre todo de cuáles son los talentos que posee. Segundo, debería entender con detalle que el siguiente paso podría ser un ascenso dentro de la organización, o una especialización de excelencia en la función que viene desempeñado.

Es importante canalizar los planes de capacitación para reforzar los talentos que posee el empleado, no buscar satisfacer las debilidades. Cuando trabajamos en las debilidades, el empleado podrá mejorar un poco pero nunca llegará a ser excelente. En cambio cuando trabajamos apoyando los talentos, éstos se potencializan y se convierten en fortalezas y son solamente éstas que le llevan a la excelencia.

Si logramos tener empleados con sus talentos identificados, la tarea se vuelve más fácil, trabajar en las fortalezas nos convertirá en organizaciones poderosas que se apalancan en empleados exitosos y sobresalientes.

Hay algunos aspectos que se pueden tratar para descubrir la carrera del empleado conjuntamente con él:

- Describir el éxito de la función actual del empleado
- Que le hace tan bueno al empleado?
- Cuál es el aspecto que más disfruta el empleado?
- Qué le produce mayor dificultad al empleado?
- Cómo podemos hacer para ayudarlo? Capacitación? Reubicación?
- Cuál sería la función perfecta para el empleado?

Identifique entonces a sus mejores vendedores (los más talentosos), sus mejores cajeras, sus mejores asistentes, secretarias, supervisores, empleados en general, y verifique si el perfil de talentos especificado para el cargo tiene concordancia con los patrones recurrentes de comportamiento, sentimiento o pensamiento de sus empleados.

Luego entonces determine si un empleado necesita aprender nuevos conocimientos y destrezas, o potencializar sus talentos capacitando adecuadamente, y obtenga el camino a seguir: ascender a un nuevo puesto, mantenerle en sus funciones, o buscar ayuda de otro compañero para funciones complementarias.

LA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

Como gerencia del talento humano, entendemos un proceso integral, en donde el Gerente o jefe, persona que tiene subordinados a su cargo, engendra la gran responsabilidad de administrar a los seres humanos que trabajan con él.

El departamento de Recursos Humanos o el departamento de Gestión de Talento Humano, se convierte en un asesor que determina las políticas generales del manejo del personal. Proporciona todas las herramientas técnicas que se pueden utilizar en esta gestión, y determina el proceso que se debe utilizar para seleccionar, retener, y motivar a los empleados. De tal forma que éstos se comprometan con la empresa y se conviertan en socios estratégicos de los accionistas.

Son los gerentes (jefes) los encargados entonces de propiciar y mantener la gestión del talento humano dentro de la empresa. Deben entender que es el capital humano, el recurso más importante de la organización, y siendo así, merece toda la atención para que pueda contribuir al éxito.

Muchas han sido las corrientes de pensamiento que determinan cuál debe ser la función de un gerente. Se ha dicho que debe administrar los recursos de la empresa, entre ellos el recurso humano. En nuestra pequeña investigación, en donde ratificamos nuestra preferencia de la administración en base a talentos. Creemos importante señalar lo siguiente: de los muchos tratados que hay sobre administración de recursos humanos, la gran mayoría son opiniones de un experto, es decir el autor de un libro normalmente sistematiza su experiencia y su investigación, y la materializa en su escrito, pero aquí, tenemos probablemente la opinión de una o pocas personas.

En la investigación que Gallup nos presenta en sus obras, se analiza el criterio de ochenta mil gerentes exitosos en el mundo, muestra que nos parece muy grande, y que ofrece el criterio de muchas personas, por esta razón creemos muy importantes sus aseveraciones, las mismas que se encuentran también alineadas con la lógica de la administración.

Siguiendo la opinión de los grandes gerentes del mundo, podemos establecer que las funciones que llevan al éxito la administración de personas, se reducen a las cuatro funciones siguientes:

- Seleccionar adecuadamente al personal.
- Establecer claramente las expectativas, es decir plantear en forma precisa los objetivos que queremos que alcance el empleado.
- Trabajar arduamente en la motivación del personal,
- Apoyar el desarrollo del personal dentro de la empresa.

Si un gerente realiza con inteligencia las cuatro funciones detalladas, tendrá personal que convierta el talento en desempeño. Pero, planteamos también las características con las que se debe ejercer estas funciones para que sean exitosas:

1.- Seleccionar adecuadamente al Personal

Pero no en base solamente al conocimiento y la experiencia. Debemos hacer énfasis especial en los talentos, utilizando el proceso de selección por talentos que hemos expuesto en este trabajo.

2.- Establecer las expectativas

Pero, no indicando pasos y proceso obligatorios. Hay que establecer los resultados que se esperan, y dejar un poco de libertad para que la creatividad funcione en los empleados, y cada quien encuentre el camino mas idóneo en donde sus talentos se convierten en desempeño y buscan la facilidad para alcanzar las metas.

3.- Motivar a la personal

Pero no ayudándole a identificar sus debilidades, tenemos que ayudarle a encontrar sus fortalezas, aquellos talentos en donde sus conexiones neuronales son grandes autopistas mentales. Le ayudaremos a encontrarse a sí mismo, lo cual dará un efecto impresionante de motivación.

4.- Desarrollar a la persona

Sin buscar el ascenso como el camino anhelado del desarrollo, hay que buscar la concordancia perfecta entre los talentos y las funciones, esta es la única forma de que el empleado se sienta feliz con lo que realiza. Si sus fortalezas están alineadas con lo que hace, todo le parecerá fácil y le brindará satisfacción. Se puede crecer en el mismo puesto de trabajo.

Es importante reflexionar que si creemos que los talentos son naturales, y no se aprenden en un curso de formación o capacitación, la gente no cambia mucho, no hay

que perder tiempo y dinero tratando de llenar vacíos (debilidades), es mejor aprovechar lo que ya existe y canalizarlo adecuadamente, con esto ya se tiene suficiente trabajo.

De esta forma, podremos cumplir con la perspectiva de trabajar con los empleados y mantenerlos capacitados y motivados. Probablemente el talento se convertirá en buen desempeño, el mismo que generará una adecuada perspectiva de procesos, clientes y rentabilidad.

LA GERENCIA INTEGRAL COMO APALANCAMIENTO DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO

Cuando un estudiante asiste a la universidad y ha optado por la carrera de administración de empresas, ésta le propone varios cursos, cada uno equivale a un número de créditos, el total de créditos le acredita un diploma final. Es así que recibe un curso de administración, uno de marketing, uno de producción, uno de gestión del talento humano, uno de contabilidad, etc. Hasta completar el plan de estudios.

Pero los problemas de la empresa no contienen un membrete, no hay problemas sólo de marketing, o de contabilidad, o de producción. Los problemas son integrales y realmente son sólo síntomas, ya que el problema real puede ser originado en otra área diferente a la que se presenta.

El diploma sólo no acredita la capacidad de gerenciar una empresa, se necesita práctica y sobre todo se necesita ciertos talentos que permitirán al gerente tener buenas relaciones con la gente. Nos referimos a talentos relacionales como el liderazgo, la comunicación, la empatía, la inclusión, el mando, etc. Por lo tanto es muy importante trabajar en una buena selección por talentos.

Y la principal selección en base a talentos debe comenzar por los gerentes.

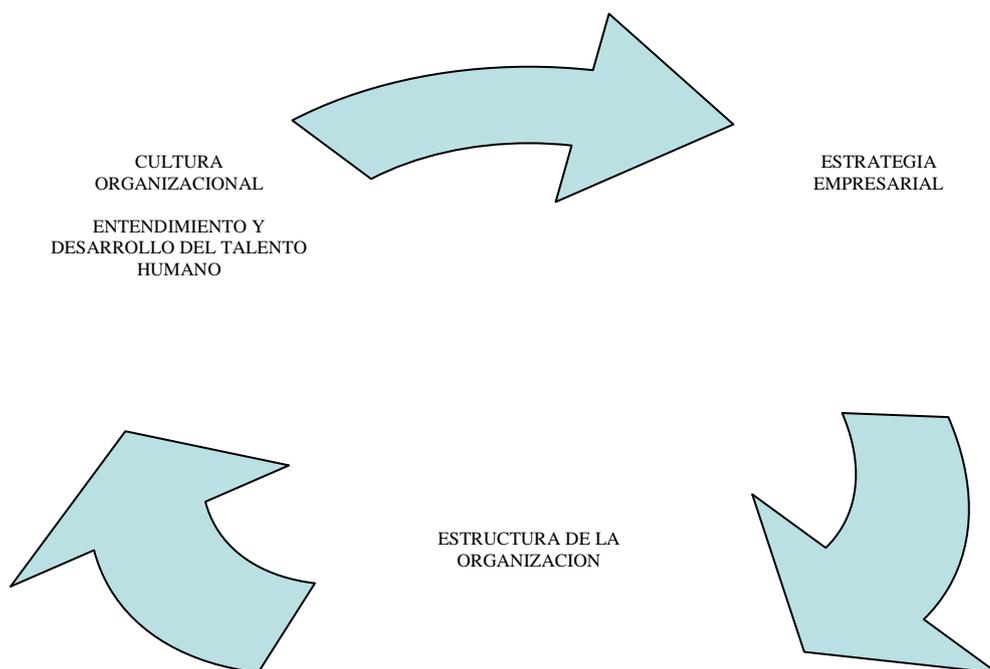
Normalmente, el convencionalismo no ha dicho siempre que en base a la gerencia integral, un gerente tiene dentro de sus funciones principales, las siguientes:

- 1.- Es responsable de formular la estrategia de la compañía, es decir plasmar a donde queremos ir, hay que trazar un plan.
- 2.- Plasmar la estructura de la compañía, buscando que ésta permita soportar la estrategia de la empresa. Los cargos y las personas deben ser las necesarias para poder cumplir con el plan trazado para la empresa
- 3.- La tercera y más importante función de un gerente es la de preocuparse por la gente, manejar la motivación y la capacitación del personal, para construir la cultura organizacional que permita alcanzar el éxito.

La actitud sobre la gerencia es de vital importancia. La gerencia integral vincula la estrategia de la empresa con la estructura de la organización, pero sobre todo la vincula con la gente, con las personas, cuyas relaciones dentro de la empresa constituyen la cultura organizacional. Y es justamente esta relación la que permite apalancar el desarrollo del talento humano en la gerencia integral. Es decir: es cierto que el gerente

debe preocuparse por planificar la estrategia de la empresa, y como soportar la misma mediante la estructura de la organización. Pero debe comenzar a trabajar en la gente, aquí radica la gran importancia entonces de empezar por los temas que apuntalan la gestión del talento humano, los cuales volvemos a mencionar:

- Seleccionar en base al talento
- Establecer las expectativas
- Motivar a los empleados
- Desarrollar a las personas, humana y profesionalmente.



EL CLIMA LABORAL Y SU DIAGNÓSTICO COMO BASE SUSTENTABLE DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO

En el inicio de nuestro trabajo, mencionamos que la base de la administración de la empresa comienza con el trabajo sobre la perspectiva de los empleados. En este campo lo más importante es mantener al personal de la empresa motivado y capacitado, para que como consecuencia lógica, éste se desempeñe mejor. Buscamos convertir el talento en desempeño.

Cómo entonces puede la administración de la compañía saber si su personal está motivado y capacitado?

Para el caso de la formación y la capacitación, sabemos desde un principio el nivel de educación que tiene el empleado, si asistió a la universidad y obtuvo algún título, si su

nivel llega a un diplomado, maestría o doctorado, o que simplemente terminó el bachillerato. Adicionalmente sabemos si el empleado siguió algún curso de capacitación formal fuera o dentro de la empresa. Y en las tareas pertinentes a su función probablemente tuvo el entrenamiento adecuado para desempeñarse eficientemente.

Pero que pasa con la motivación, podemos determinar fácilmente si el empleado se siente motivado?

Sabemos también en cuanto a la motivación, que está influenciada por los factores extrínsecos, intrínsecos y trascendentales. Pero hay que buscar la forma de medir este nivel de motivación, para poder comprobar el compromiso de los empleados.

Definitivamente, el compromiso de los empleados está estrechamente ligado a la forma de gerenciar de sus superiores. En todo caso, para medir este nivel, proponemos utilizar el diagnóstico de clima laboral que nos manifiesta la Organización Gallup, como producto de sus investigaciones realizadas en más de 1 millón de empleados en el mundo.

Las siguientes doce preguntas son la forma más sencilla y exacta de medir la fortaleza de un sitio de trabajo, es decir la fortaleza de una cultura organizacional, o el clima laboral como otros autores lo nombran:

1. Sé lo que se espera de mí en mi trabajo?
2. Cuento con el equipo y los materiales necesarios para hacer bien mi trabajo?
3. En mi trabajo tengo la oportunidad de hacer cada día lo que mejor se hacer?
4. En los últimos siete días, he recibido reconocimiento o elogios por un trabajo bien hecho?
5. Mi jefe, superior o alguien más en el trabajo muestra interés en mí como persona?
6. Hay alguien en mi trabajo que estimula mi desarrollo personal y profesional?
7. En el trabajo mis opiniones cuentan?
8. La misión o propósito de la empresa me hace sentir que mi trabajo es importante?
9. Mis compañeros de trabajo están comprometidos a hacer un trabajo de calidad?
10. Tengo un (a) mejor amigo (a) en el trabajo?
11. En los últimos seis meses, alguien en el trabajo me ha hablado sobre mi progreso?
12. Este último año he tenido oportunidades de aprender y crecer en el trabajo?

Estas doce preguntas deben ser preparadas en el orden que se ha propuesto, ya que establecen el inicio y el fortalecimiento de la relación del empleado con la organización.

Así, las dos primeras preguntas, saber lo que se espera de mí en el trabajo, y tener el equipo y materiales necesarios para el trabajo, establecen la base para que cualquier empleado empiece a trabajar en la empresa. Es decir, si la empresa estableció claramente las expectativas que se espera del empleado y le proporcionó las herramientas necesarias, tengo lo necesario para iniciar mi desempeño.

La tercera pregunta, establece si existe la concordancia perfecta entre el talento y la función. Es decir si la selección del personal fue exitosa. Aquí el empleado indica si se siente feliz realizando la función y si es la tarea que mejor sabe hacer, es decir si posee el talento necesario.

La cuarta pregunta nos dice si hay reconocimientos por los trabajos bien hechos, si el gerente acostumbra a motivar de esta forma. La quinta pregunta verifica si hay interés en el empleado, en considerarlo como persona, y no como una simple pieza necesaria para el rompecabezas empresarial. En la sexta pregunta verificamos si la empresa está dispuesta a invertir en el crecimiento de los empleados. Estas preguntas se refieren a la autoestima y valía de los empleados como individuos y garantizan la motivación por factores intrínsecos.

La pregunta siete, mis opiniones cuentan, la pregunta ocho, estoy comprometido con la misión de la empresa y mi trabajo es importante, garantizan también los factores trascendentales que motivan a los individuos.

En el cuestionamiento número nueve, verificamos si el equipo de trabajo tiene compromiso, si el empleado está rodeado de personas con el mismo empuje, y en la pregunta diez, si el clima laboral es tan bueno que permite el crecimiento de sentimientos de unión entre los compañeros de trabajo. Cuando preguntamos si se tiene un mejor amigo en la empresa.

La pregunta once verifica si en la gestión del desempeño se está realizando la retroalimentación sobre el progreso de los empleados. Y la pregunta doce establece si hay oportunidades de crecimiento en la empresa y si hay una cultura de aprendizaje dentro del trabajo.

El orden es importante. Por ejemplo si un empleado no tiene claras sus expectativas y no se le ha proporcionado la herramientas para su trabajo (pregunta uno y dos), sería ilusorio pensar que en la pregunta ocho nos conteste que tiene compromiso con la estrategia de la empresa. Es lógico deducir que no estará contento el empleado y no le dará mayor importancia a los temas filosóficos de la empresa.

Las preguntas son calificadas en una escala de 1 a 5 , en donde la calificación de **1 será “no, estoy totalmente en desacuerdo”** y la calificación de **5 será un “Sí, estoy totalmente de acuerdo”**. La calificación de 2 será un sesgo hacia el 1, la calificación de 4 un sesgo hacia el 5, y el 3 un nivel intermedio.

El objetivo de cada gerente o jefe de los empleados encuestados será el de obtener una calificación de 5 en todas las preguntas. Luego del diagnóstico inicial, podrá proponer un plan de trabajo para todas aquellas calificaciones que no obtuvieron el 5 es decir el acuerdo total. Al cabo de un año podrá repetir la encuesta y medir el mejoramiento de sus notas.

Finalmente podemos afirmar que este diagnóstico de fortaleza en el sitio de trabajo, es un medidor de la motivación de los empleados. Es importante realizarlo para verificar si estamos realizando bien nuestro trabajo en gestión del talento humano.

LA RUTA HACIA EL BUEN DESEMPEÑO EMPRESARIAL (Anexo 1)

A continuación planteamos un esquema de resumen que trata de explicar el camino para lograr el buen desempeño empresarial. Se compara bastante con el esquema de gerencia integral que mencionamos en la introducción de esta tesina, pero en este caso lo tenemos basado en las fortalezas y los talentos los mismos que guían el desempeño de los individuos.

Cuando los empleados ingresan a la empresa, deben ser seleccionados identificando los talentos y sus fortalezas, de tal forma que cuando empiecen a realizar sus tareas encuentre la concordancia perfecta entre el talento y la función.

De esta manera, si los gerentes fueron elegidos perfectamente, podrán guiar a los empleados para que éstos conviertan el talento en buen desempeño, y al existir una buena cultura organizacional, tengamos empleados comprometidos.

Los empleados comprometidos generarán como producto de su buen desempeño, clientes leales que producirán un crecimiento sostenido de las ventas. El resultado será un aumento real de las utilidades y por ende un aumento del valor de las acciones, es decir un mejor valor de la empresa en el mercado

CONCLUSIONES

El sistema de manejo de recursos humanos ha caducado con el tiempo, ya no representa la eficiencia en la cadena administrativa de seleccionar, desarrollar y retener a los empleados. Fácilmente podemos comprobarlo, Haga la pregunta tres del diagnóstico de clima laboral. 3.- Tengo la oportunidad de hacer en mi trabajo, lo que mejor se hacer? Es muy probable que apenas un 20 o 30 por ciento respondan que sí. La respuesta es que el personal fue seleccionado en base simplemente a la experiencia o la formación, se dejó de lado lo más importante: "**El Talento**", por esta razón no habrá la concordancia perfecta entre la persona y la función.

Concluimos entonces resaltando la importancia de promover una gestión del talento humano basado en talentos y fortalezas. Podremos de esta manera garantizar la selección adecuada, el desarrollo y la retención de los mejores prospectos que será muy probable que conviertan sus talentos en buen desempeño, siendo exitoso, y colaborando con el éxito de la organización.

RECOMENDACIONES

Recomendamos analizar objetivamente lo propuesto en esta tesina, realizar el diagnóstico de clima laboral que aquí se señala. Aplicar las cuatro funciones preponderantes que caracterizan a los mejores gerentes del mundo. Realizar y comprobar que una selección y la gestión del desempeño en base a talentos y fortalezas garantizan el desarrollo de los empleados y los compromete con la organización en la búsqueda de los mejores propósitos para los grupos que tienen interés en el éxito de la misma.

BIBLIOGRAFÍA

GESTION DEL TALENTO HUMANO

Adalberto Chiavenato

PRIMERO ROMPA TODAS LAS REGLAS

“Qué diferencia a los mejores gerentes del mundo de los demás”

Marcus Buckingham – Curt Coffman

AHORA DESCUBRA SUS FORTALEZAS

Marcus Buckingham – Donald O. Clifton

DESCUBRA SUS FORTALEZAS EN VENTAS

Benson Smith – Tony Rutigliano

ANEXO 1

LA RUTA HACIA EL BUEN DESEMPEÑO SEGÚN GALLUP

