



Martha Alles

CONSTRUYENDO TALENTO

*Programas de desarrollo para
el crecimiento de las personas
y la continuidad de las organizaciones*

Construyendo talento

Programas de desarrollo para el crecimiento
de las personas y la continuidad de las organizaciones

Coordinación
de la serie Martha Alles
Gabriela Scalamandr 

Diseño de tapa
MVZ Argentina

MARTHA ALICIA ALLES

Construyendo talento

Programas de desarrollo para el crecimiento
de las personas y la continuidad de las organizaciones

G R A N I C A

BUENOS AIRES - MÉXICO - SANTIAGO - MONTEVIDEO

Índice

Presentación	11
PARTE I. BUENAS PRÁCTICAS	25
CAPÍTULO 1. Desarrollo del talento dentro de la organización	29
• Introducción a las buenas prácticas en materia de Recursos Humanos	30
• Los distintos programas para el desarrollo del talento	35
• Modelo para construir talento organizacional	46
• Los principales objetivos –y finalidades– de los programas organizacionales para el desarrollo del talento	54
• Relación entre los distintos programas para el desarrollo del talento en el ámbito de las organizaciones	58
CAPÍTULO 2. Cómo medir y evaluar las capacidades	67
• Las capacidades deben medirse en relación con el puesto (actual o futuro, según corresponda)	68
• Herramientas más frecuentes utilizadas para la medición de capacidades (conocimientos y competencias)	72
• Las <i>Fichas de evaluación</i> en la Metodología Martha Alles	73
• Cómo medir capacidades cuando la organización ha definido un modelo de valores	82
• A modo de conclusión. Reflexión final sobre mediciones	89
CAPÍTULO 3. Cómo elegir entre varias opciones	93
• Aplicación de técnicas cuantitativas en la comparación de candidaturas	94
• Comparar candidaturas considerando los diferentes atributos	99
• Método propuesto para decidir entre varias candidaturas	102
• La experiencia profesional en la aplicación de técnicas cuantitativas	107
PARTE II. SUCESIÓN Y PROMOCIONES	113
CAPÍTULO 4. Planes de sucesión	119
• <i>Planes de sucesión</i> . Su importancia	120
• <i>Planes de sucesión</i> . Principales características	122
• Cómo iniciar el programa	124
• Cómo realizar un plan de formación o desarrollo de personas	129

• Cómo se maneja la edad de retiro en <i>Planes de sucesión</i>	131
• Principales diferencias entre <i>Planes de sucesión</i> y <i>Diagramas de reemplazo</i>	132
• Relación entre <i>Planes de sucesión</i> y otros programas para el desarrollo del talento	133
• Implementación en etapas	134
CAPÍTULO 5. Diagramas de reemplazo	139
• <i>Diagramas de reemplazo</i> . Su importancia	140
• Cómo iniciar el programa	142
• Etapas sugeridas	148
• Principales diferencias entre <i>Diagramas de reemplazo</i> y <i>Planes de sucesión</i>	152
• Relación entre <i>Diagramas de reemplazo</i> y otros programas para el desarrollo del talento	153
CAPÍTULO 6. Carrera gerencial y especialista	157
• Diseñar distintos tipos de carrera para el desarrollo de personas	158
• Carrera gerencial	167
• Carrera como especialista	169
• Cómo ingresan los colaboradores a las diferentes carreras	172
• Relación entre <i>Carrera gerencial y especialista</i> y otros programas para el desarrollo del talento	175
CAPÍTULO 7. Planes individuales para alcanzar un nivel superior	179
• Planes individuales de desarrollo para alcanzar un nivel superior	180
• Actividades sugeridas para alcanzar un nivel superior	183
• Planes individuales relacionados con <i>Planes de sucesión</i> , <i>Diagramas de reemplazo</i> y <i>Carrera gerencial y especialista</i>	186
• Planeamiento y control por parte de Recursos Humanos	189
• Promociones y potencial de los colaboradores	195
PARTE III. PROGRAMAS DE DESARROLLO	201
CAPÍTULO 8. Planes de carrera	205
• Qué significa la expresión <i>Planes de carrera</i>	206
• <i>Planes de carrera</i> en relación con la estrategia organizacional	213
• Un <i>Plan de carrera</i> “paso a paso”	217
• Aspectos a tener en cuenta para <i>Planes de carrera</i> exitosos	222
• Los <i>Planes de carrera</i> multiárea	227
• Beneficios de implementar <i>Planes de carrera</i>	230
• Relación entre <i>Planes de carrera</i> y otros programas para el desarrollo del talento	232

CAPÍTULO 9. Plan de jóvenes profesionales	235
• ¿Por qué implantar programas específicos para jóvenes profesionales?	236
• <i>Plan de jóvenes profesionales (JP)</i> . Claves del éxito	238
• <i>Programas de JP</i> : desarrollo de carrera sin especificar el área en el ingreso	243
• <i>Programas de JP</i> : desarrollo de carrera con área asignada en el ingreso	246
• Formación y desarrollo de competencias en los <i>Programas de JP</i>	249
• Relación entre <i>Plan de jóvenes profesionales</i> y otros programas para el desarrollo del talento	250
CAPÍTULO 10. Personas clave	255
• ¿Por qué implantar programas para personas consideradas “clave”?	256
• Aspectos relevantes a tener en cuenta en <i>Personas clave</i>	258
• <i>Personas clave</i> para toda la organización o para algunas áreas	260
• Comenzar por el principio. Definir objetivos y alcance	262
• Relación entre <i>Personas clave</i> y otros programas para el desarrollo del talento	265
CAPÍTULO 11. Planes individuales para crear talento	269
• Planes individuales de desarrollo para crear talento	270
• Actividades sugeridas para crear talento	273
• Planes individuales relacionados con <i>Planes de carrera</i> , <i>Programas de jóvenes profesionales</i> y <i>Personas clave</i>	276
• Crear talento paso a paso	279
• Planeamiento y control por parte de Recursos Humanos	280
PARTE IV. ENTRENAMIENTO	289
CAPÍTULO 12. Mentoring	295
• Programas organizacionales de <i>Mentoring</i>	296
• Etapas de un programa de <i>Mentoring</i>	301
• Pros y contras de los programas de <i>Mentoring</i>	310
• <i>Mentoring</i> y desarrollo de competencias	311
• Relación entre <i>Mentoring</i> y otros programas para el desarrollo del talento	312
CAPÍTULO 13. Entrenamiento experto	317
• Principales características de <i>Entrenamiento experto</i>	318
• Etapas de <i>Entrenamiento experto</i>	321
• <i>Entrenamiento experto</i> : el entrenador interno o externo. Pros y contras	326
• Entrenador interno y jefe entrenador. Diferencias	327
• <i>Entrenamiento experto</i> . Pros y contras. Su aplicación para el desarrollo de diferentes capacidades	328

• Relación entre <i>Entrenamiento experto</i> y otros programas para el desarrollo del talento	329
CAPÍTULO 14. Jefe entrenador	333
• Principales características del rol de entrenador que deben asumir todos los jefes	334
• <i>Jefe entrenador</i> como programa organizacional	336
• Mentor, entrenador experto interno y <i>jefe entrenador</i> . Diferencias	339
• ¿Qué implica ser <i>jefe entrenador</i> ?	341
• Los “sí” y los “no” de un <i>jefe entrenador</i>	344
• <i>El jefe entrenador</i> y desarrollo de capacidades de sus colaboradores	353
• Relación entre <i>Jefe entrenador</i> y otros programas para el desarrollo del talento ..	354
CAPÍTULO 15. Cómo transferir cultura a través de los programas para jefes	359
• Los planes para jefes se recomiendan como una vía para transferir y transmitir cultura.....	360
• Actividades sugeridas para transferir cultura a través de los jefes	361
• Planes individuales relacionados con <i>Mentoring</i> , <i>Entrenamiento experto</i> y <i>Jefe entrenador</i>	365
• Planeamiento y control por parte de Recursos Humanos	367
Anexos	377
• Anexo I. Glosario	379
• Anexo II. Cómo tratan otros autores la temática <i>desarrollo de personas dentro de la organización</i>	395
• Anexo III. Libros de Martha Alles sobre formación y desarrollo de personas ...	403
• Anexo IV. Herramientas de la Metodología Martha Alles Capital Humano para <i>Construyendo talento. Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones</i>	409
Bibliografía	421
Unas palabras sobre la autora	427
Guía de lecturas	429

Presentación

Desde el título de la obra hemos tratado de introducir al lector en la temática a tratar. Las organizaciones, en el siglo XXI, entre otras problemáticas deben y deberán considerar (en el futuro) el factor humano. La escasez del talento es una preocupación global; en esta línea se puede mencionar a *The Economist*, 7 de Octubre de 2006, que incluyó un informe especial como nota de tapa bajo el título “La búsqueda del talento. Por qué está siendo más difícil encontrarlo”, o libros que desde su título anuncian *la guerra por el talento*. Esta circunstancia determina que los especialistas y directivos de las organizaciones, por igual, consideren la construcción del talento como una prioridad. El talento es escaso, no es sencillo encontrarlo y siempre será una muy buena idea incrementar el que ya existe en las filas de la propia organización.

En la realización de esta obra se tratará el concepto de *talento* abierto en partes. Por lo tanto, el talento necesario para obtener un desempeño superior en un determinado puesto de trabajo, de cualquier índole, será considerado como una combinación de conceptos: conocimientos, competencias, valores, experiencia. Una mezcla adecuada de estos elementos permitirá a una persona en particular tener talento o ser considerada con talento. Uno solo de estos aspectos, aun en grado superlativo, será insuficiente para alcanzar la denominación de “talento”. Por lo tanto, en los planes de desarrollo se trabajará con relación a todas las partes que conforman este concepto.

En la actualidad mucho se habla de la empresa sostenible o sustentable. En relación con el talento en las organizaciones –y en nuestra opinión–, una forma de hacer sostenible o sustentable a una organización, respetando su esencia y valores, será mediante el trabajo constante sobre los jefes, donde el término *jefe* es, a su vez, un concepto en el cual se representa a todos los niveles de supervisión, desde el número uno de la organización (CEO, gerente general o dueño a cargo de la conducción) hasta el colaborador de menor nivel que tenga a otros bajo su mando o supervisión.

Los jefes, así definidos, son los que mantienen una relación diaria y cotidiana con todos los colaboradores, los que los guían y orientan y conocen sus problemas y circunstancias, aun las de tipo personal. Por lo tanto, para construir talento organizativo el rol de los jefes en este aspecto será definitorio.

Antes de comenzar me parece importante introducir un pensamiento que parte del sentido común y que muchas veces es dejado de lado. Una relación,

cualquiera que sea, se construye de a dos: la pareja, el vínculo padre/madre e hijo, la amistad y, desde ya, la relación profesor/alumno. No es posible atribuir la responsabilidad de la educación en una sola dirección. Existe un educando y un educador, es una relación entre dos. Antaño, el profesor indicaba, por ejemplo, estudiar de la página tal a cual, o decía: *usted debe resolver esta “x” cantidad de problemas*. En ese caso, el aprendizaje estaba –desbalanceado– en una de las partes.

En el mundo de las organizaciones, donde los receptores del aprendizaje son adultos, debe contarse con la decisión y participación activa de ambos: del que imparte la actividad y del que la recibe.

En la actualidad se conocen teorías tales como *aprendizaje a través de hipnosis o métodos psicoanalíticos aplicados al aprendizaje*. Evidentemente, los métodos de enseñanza y aprendizaje evolucionan, en sí mismos y como consecuencia de las nuevas tecnologías, pero el proceso siempre es *de a dos*. Si fuese en una sola dirección (por ejemplo, si el interés estuviera en quien imparte la actividad y el receptor no quisiese recibir el aprendizaje) estaríamos frente a algún método, en definitiva, de tipo totalitario, al tratar de imponer al participante tales conocimientos.

En mi experiencia de vida he aprendido de profesores “poco atractivos” que se limitaban a exponer sus conocimientos a los alumnos y estos debían realizar todo *el esfuerzo*; y, en las antípodas, “he amado” temas que a priori eran de escaso interés desde mi perspectiva, porque el profesor generó en mí la motivación para interesarme en ellos.

En síntesis, cualquier experiencia de aprendizaje, ya sea una actividad educativa o un programa organizacional para el desarrollo de personas, tiene, como mínimo, dos partes intervinientes, y cada una de ellas debe asumir su rol. No se puede pensar en implantar un programa de, por ejemplo, *Mentoring*, sin contar con la participación activa de su receptor, y no será correcto adjudicar la responsabilidad del éxito o del fracaso solamente al mentor.

El desarrollo de personas tiene varios aspectos a considerar. En esta obra nos abocaremos a los programas de desarrollo para los colaboradores una vez que han ingresado a la organización. Este desarrollo se complementa con actividades de formación.

Es importante destacar que existen una serie de términos que se utilizan como sinónimos y no siempre lo son. “Desarrollo de personas” y “programas de desarrollo” implican programas, en general organizacionales; con este propósito específico serán tratados en esta obra. En cambio “formación” o “actividades formativas” son aquellas actividades que poseen una estructura específica, usualmente con formato de taller o curso, con un horario de inicio y finalización. También pueden presentarse de manera on line, bajo el formato de *e-learning*.

Los métodos tradicionales que las empresas utilizan no han sido efectivos, o no al menos en la medida que los directivos de las mismas organizaciones desean. Las razones son diversas; una muy importante –en nuestra opinión– es la forma en que se diseñan tanto los programas de desarrollo como las actividades formativas.

Para comprender mejor el contexto en el cual se inserta esta obra, incluimos a continuación una comparación entre un enfoque “tradicional” y la nueva forma de considerar el talento organizacional, tanto en materia de desarrollo de personas como en formación.

Enfoque “tradicional”	Nueva perspectiva
Formación en conocimientos y competencias en relación con temáticas específicas.	Formación en conocimientos y competencias en función de la estrategia organizacional.
Se toman decisiones de formación cuando esta es necesaria; por ejemplo, frente a desempeños inadecuados.	La formación y el desarrollo de competencias se realizan en forma constante, como un camino para alcanzar la estrategia organizacional. Concepto de <i>cantera de talentos</i> .
Achicar brechas utilizando formación.	Achicar brechas a través del <i>autodesarrollo</i> que se apoya tanto en el <i>codesarrollo</i> como en el <i>entrenamiento</i> . Nos referiremos a estos nuevos enfoques en los diferentes capítulos de esta obra.
Asignar nuevas funciones como una forma de desarrollar capacidades, en especial, conocimientos y competencias.	Asignar tareas desafiantes apoyadas en <i>Mentoring</i> / <i>Jefe entrenador</i> como una forma de desarrollar capacidades.
La evaluación de desempeño como una medición para la toma de decisiones sobre temas económicos, despidos, etcétera.	La evaluación de desempeño realizada de manera constante, cuando el jefe directo asume un rol de entrenador de sus colaboradores y como una forma de desarrollar a las personas.
Los programas destinados a sucesión y reemplazo como una forma de designar personas a otros puestos.	Los programas destinados a sucesión y reemplazo para el mantenimiento del capital intelectual de la organización.
El talento se focaliza en los conocimientos, por lo tanto, pertenece o corresponde al área o gerencia donde se genera.	El talento es organizacional, se desplaza por la organización en su conjunto al basarse más en competencias que en conocimientos.
Las promociones se realizan como un premio al buen desempeño.	Las designaciones de colaboradores a otros puestos se realizan comparando sus capacidades (conocimientos, experiencia y competencias) y los requerimientos de cada posición.

Enfoque “tradicional”	Nueva perspectiva
El potencial se define como alta capacidad de aprendizaje.	El potencial de una persona se mide en función de sus capacidades (conocimientos, experiencia y competencias), que, a su vez, se comparan con “algo” (por ejemplo, los requerimientos de otro puesto de trabajo). En función de las diferencias o brechas será posible establecer un diagnóstico sobre su potencia.
La estructura de taller es la mejor vía para el aprendizaje de habilidades.	La estructura de taller, si es bien utilizada, forma parte del método de codesarrollo, donde una persona es guiada por el instructor para el desarrollo tanto de conocimientos como de competencias.

La temática que se presenta en esta obra, *Construyendo talento*, representa un modelo en sí misma, que se nutre de otros pero tiene un mecanismo de funcionamiento propio.

Otro aspecto que se desea destacar es que todos los temas de este libro son aplicables a empresas de todo tipo, incluso *empresas de familia*. Existe una creencia, bastante generalizada, de que las empresas familiares requieren un trato especial, y esto es así cuando los temas de familia no se resuelven de manera profesional.

Hay libros donde se trata la sucesión en empresas de familia como si estas sociedades, por ser familiares, debieran plantearse la sucesión empleando modalidades no profesionales. En esta obra se plantea la sucesión de manera profesional, por lo cual los sucesores, además, podrán ser o no dueños de capital accionario. Este es un elemento que si bien siempre será considerado, debería ser motivo de otro análisis. En un diario español¹ se hace mención a una tradicional monarquía europea cuya reina actual no demuestra interés por los temas de gobierno y a su hijo, sucesor por derecho, no le interesa tomar a su cargo esta gestión. Esto mismo sucede, a veces, con las empresas de familia. ¿Por qué verlas del mismo modo, como si fuesen monarquías? Nuestra propuesta es diferente: la sucesión puede y debe verse como un tema profesional, de management.

Cuando me inicié en la vida profesional estaba de moda el “Principio de Peter”, concepto que he verificado en muchas ocasiones a lo largo de los años. El men-

1. *El País*, periódico español, en su edición argentina, del día 20 de octubre de 2007.

cionado principio afirma que *en una jerarquía, todo empleado tiende a ascender hasta su nivel de incompetencia*².

Por lo tanto, frente a la temática de esta obra, preguntamos: *¿por qué implementar programas de desarrollo y, en especial, de sucesión de personas?* La respuesta es sencilla: ¡para evitar que se verifique una vez más el Principio de Peter!

Antes de iniciar la lectura de esta obra, me parece importante compartir algunos conceptos con el lector.

Los programas para el desarrollo de personas y los que atañen a la sucesión ejecutiva no sólo se relacionan con grandes organizaciones, sino que, por el contrario, pueden ser aplicados a una empresa de tipo familiar, a una ONG o a cualquier otro tipo de organización.

Las capacidades

Las personas, para desempeñar cualquier tipo de posición, gerencial o no, necesitan cubrir una serie de requisitos. Para ello ponen en juego sus capacidades, que pueden ser clasificadas en:

- Conocimientos, tanto derivados de estudios formales, como de origen informal.
- Competencias y valores. Los aspectos personales de cada uno pueden reunirse en un solo concepto, como competencias, o desdoblarse en dos, competencias y valores. Los tratamos de manera conjunta dado que sus métodos de medición son similares y difieren de los otros.
- Experiencia. Esta de algún modo provee tanto conocimientos como competencias, pero debe ser tratada por separado.

Como el lector puede apreciar, existen zonas grises entre los distintos conceptos. En nuestra opinión, la clave es diferenciar los diversos métodos de medición o evaluación, y de desarrollo o aprendizaje, para aplicar el más adecuado en cada caso.

2. Peter, Laurence J. *El principio de Peter*. Plaza & Janés Editores, 1998.

Los programas de desarrollo y los planes de formación

Una forma de asegurar el retorno de la inversión de los planes de formación es, por ejemplo, mediante la implementación de un efectivo plan de sucesiones o planes de carrera que funcionen; de este modo, la inversión realizada en planes de formación será la que permita contar con talento disponible dentro de la organización sin necesidad de recurrir al mercado para buscar un nuevo gerente o cualquier otro colaborador de relevancia.

La ética y los programas para el cuidado del capital intelectual

La ética y la transparencia organizacional son temas del siglo XXI. No son, desde ya, nuevos, pero se han puesto otra vez en agenda a partir de los escándalos contables del 2001/2002 y otros posteriores.

Las empresas desempolvaron valores que, como todo el mundo sabe, estaban en un *cuadro en la pared* y, en el mundo digital, también en los sitios web corporativos, pero no más. En nuestra firma se han puesto en marcha diversos programas relacionados con valores: diccionarios de valores, preguntas para evaluar valores en procesos de selección, métodos para medir valores en las personas que ya pertenecen a la organización y programas para *Vivir los valores* estuvieron a la orden del día, pero falta aún algo más.

En cuanto al cuidado del capital intelectual, en relación con nuestra temática, las organizaciones trabajan (no todas, pero su utilización es creciente) en el diseño de programas tendientes a preservarlo, como los programas denominados *Planes de sucesión* y *Diagramas de reemplazo*. A este enfoque, muy positivo por cierto, se le puede agregar otro concepto: la transparencia.

Implantar planes de sucesión transparentes es una forma de adicionar programas éticos al ámbito organizacional.

El talento es un tema de máxima preocupación en el contexto actual, y se presume que lo seguirá siendo. Por lo tanto, trabajar para el cuidado y desarrollo del talento en el ámbito de las organizaciones, junto con los temas éticos y la transparencia en las decisiones relacionadas con las personas que las integran, será un asunto a ser encarado por todos aquellos que deseen enfocar el tema desde una perspectiva estratégica.

En el marco de las organizaciones se debe accionar sobre el talento desde múltiples ángulos: con una correcta detección al momento del ingreso de colaborado-

res y con una serie de programas a implementar entre las personas que ya integran la organización. Trabajar en pos del talento, en programas de desarrollo de personas, requiere planificación y objetivos claros. Muchas organizaciones encaran diversos programas sin una debida coordinación, aun con buenas intenciones.

Actividades formativas. Los distintos responsables

Esta obra no está dirigida específicamente a la temática de formación; sin embargo, el tema se menciona en múltiples ocasiones.

Sobre el particular me parece importante destacar los diferentes posibles responsables o personas que pueden impartir una actividad formativa. Al respecto deseo destacar tres situaciones claramente diferenciables, aunque pueden darse otras más.

- *Experto reconocido.* Persona que domina un tema en toda su gama, extensión y profundidad, y posee experiencia, junto con el conocimiento teórico que la sustenta. Es considerado un referente en la materia debido a sus publicaciones, investigaciones, trayectoria profesional y/o sus aportes originales a la especialidad.
- *Experto.* Se trata de la persona que domina un tema en toda su gama y profundidad; tiene experiencia junto con el conocimiento teórico que la sustenta.
- *Instructor.* Al igual que el *experto*, es un conocedor del tema, pero sin llegar a su nivel. Imparte una actividad en base a un diseño propio o no; por ejemplo, puede basarse en una metodología que no ha diseñado personalmente o en un libro escrito por otro.
- *Facilitador.* Se trata de una persona con nivel y experiencia cuyo rol es conducir una reunión de trabajo donde los participantes deben producir un determinado resultado. Ejemplos: un plan estratégico, la visión y misión de la organización, o su modelo de valores y/o competencias.

Un experto puede ser, además, un facilitador.

Un experto puede diseñar una actividad que luego será impartida por un instructor.

Un instructor puede ser, además, un facilitador.

Un instructor y/o un facilitador no deben, necesariamente, ser expertos.

Como surge de todo lo antedicho, las organizaciones, de manera planeada o no, llevan a cabo una serie de acciones con relación a sus colaboradores con el propósito de cuidar y desarrollar el talento interno. Muchas de ellas (y esta es nuestra sugerencia) ponen en práctica una serie de programas organizacionales para el desarrollo de las personas. De un modo u otro surgen necesidades formativas; la idea se expresa en el gráfico siguiente.



Nuestra sugerencia, en todos los casos, será utilizar un método específico para la formación de personas, tanto en conocimientos como en competencias. A este método lo hemos denominado *codesarrollo*. Implica la realización de una serie de acciones concretas que, de manera conjunta, realiza el sujeto que asiste a una actividad de formación guiado por un instructor para el desarrollo de sus capacidades. El codesarrollo implica un ciclo: 1) taller de codesarrollo; 2) seguimiento; 3) segundo taller de codesarrollo.

En resumen, por ser la temática que nos preocupa tan amplia, se han preparado dos obras, la que usted tiene en sus manos en este momento, *Construyendo talento*, y otra, complementaria de esta: *Codesarrollo. Una nueva forma de aprendizaje*, en la cual nos ocupamos de las actividades formativas. A través de siete capítulos se ven los siguientes aspectos:

- Desarrollo de personas fuera del trabajo
- Las buenas prácticas en formación
- Modelo organizacional de formación
- El codesarrollo es un método de aprendizaje
- Codesarrollo. La importancia del diseño
- Caminos para poner en práctica el codesarrollo
- Codesarrollo, estrategia y cambio cultural

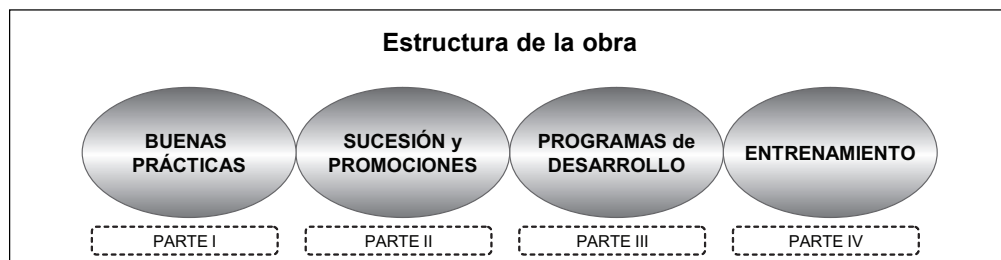
Estructura de la obra *Construyendo talento*

Para una eficaz puesta en marcha de acciones tendientes al desarrollo de las personas en el ámbito de la organización, hemos diseñado una serie de procedimientos orientados a que, de manera coordinada y en relación con la estrategia organizacional, sea posible encaminar el desarrollo de todos los colaboradores.

Para lograr lo antedicho, cada organización evaluará los programas más adecuados según sus circunstancias. Una organización podrá implementar uno, varios o todos a la vez. Dependerá de su complejidad y tamaño y, desde ya, de sus necesidades y objetivos estratégicos.

Los programas que el lector podrá ver en esta obra tendrán mayor eficacia y efectividad si la organización ha definido un modelo de competencias que refleje su visión y planes futuros. Los programas de desarrollo de personas, además de considerar los conocimientos necesarios, deberán tener en cuenta los planes estratégicos y los valores asumidos por la organización de cara al futuro. La historia debe ser considerada, pero los planes siempre son para alcanzar un desempeño superior en un tiempo por venir.

La estructura de esta obra puede visualizarse en el gráfico siguiente, que el lector encontrará al inicio de cada una de las cuatro partes en las que se divide este trabajo.



La temática del libro se completa con cuatro anexos. En el primero de ellos, que hemos denominado *Glosario*, se presentan algunas definiciones relacionadas con los temas tratados. En la disciplina que nos convoca, los Recursos Humanos, existe una profusión de términos que, muchas veces, son usados con diferente significado. Por esta razón, y para dar a cada uno de ellos un significado preciso, hemos incorporado esta sección con términos a los cuales hemos asignado su correspondiente definición. Por lo tanto, cada vez que estos sean utilizados su significado se corresponderá con esa definición y no con otra.

Además, se han incorporado otros apartados: el Anexo II, donde, a modo de estado del arte, se presentan autores que han tratado la temática desde diferentes vertientes; el Anexo III, en el cual se describen otras obras de la autora sobre formación y desarrollo de personas; y por último, el Anexo IV, donde se explican sintéticamente las herramientas diseñadas con el propósito de la puesta en práctica de los temas tratados en esta obra.

Las diferentes partes mencionadas, a su vez, se dividen en capítulos, según el cuadro siguiente:

Partes de la obra	Capítulos
I. Buenas prácticas	1. Desarrollo del talento dentro de la organización 2. Cómo medir y evaluar las capacidades 3. Cómo elegir entre varias opciones
II. Sucesión y promociones	4. Planes de sucesión 5. Diagramas de reemplazo 6. Carrera gerencial y especialista 7. Planes individuales para alcanzar un nivel superior
III. Programas de desarrollo	8. Planes de carrera 9. Plan de jóvenes profesionales 10. Personas clave 11. Planes individuales para crear talento
IV. Entrenamiento	12. Mentoring 13. Entrenamiento experto 14. Jefe entrenador 15. Cómo transferir cultura a través de los programas para jefes
Anexos	I. Glosario II. Cómo tratan otros autores la temática <i>desarrollo de personas dentro de la organización</i> III. Libros de Martha Alles sobre formación y desarrollo de personas IV. Herramientas de la Metodología Martha Alles Capital Humano para <i>Construyendo talento</i>

Por último, para el lector que es docente en temas relacionados con esta obra, lo invitamos a visitar la *Sala de profesores* del sitio www.xcompetencias.com.

Para cada uno de los capítulos de esta obra hemos preparado:

- Ö Casos prácticos y/o ejercicios para una mejor comprensión de los temas tratados.
- Ö Material de apoyo para el dictado de clases.

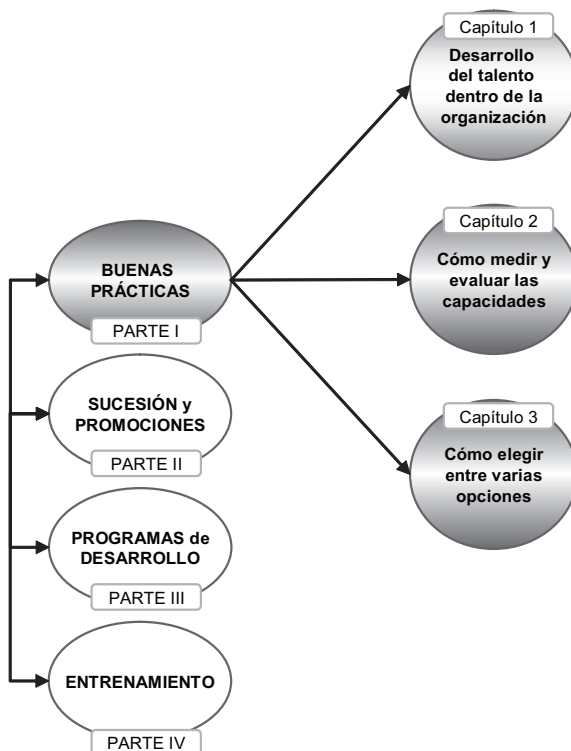
Los profesores que hayan adoptado esta obra para sus cursos, tanto de grado como de posgrado, pueden solicitar de manera gratuita las obras:

- *Construyendo talento. CASOS*
- *Construyendo talento. CLASES*

Únicamente disponibles en formato digital, en nuestro sitio: www.xcompetencias.com, en la exclusiva *Sala de profesores*, o bien escribiendo a: profesores@marthaalles.com.

PARTE I

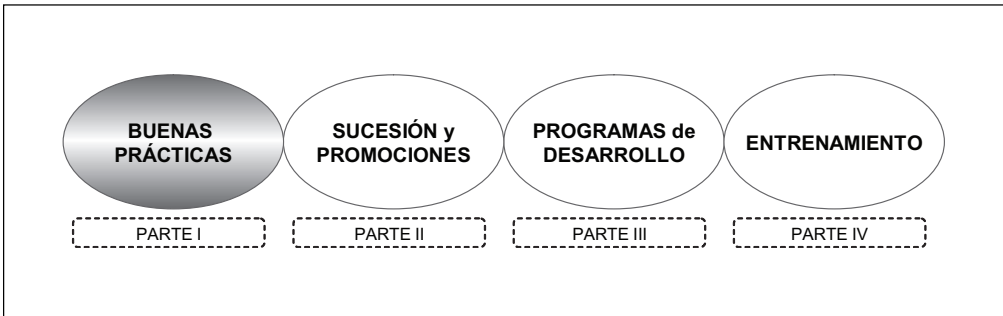
BUENAS PRÁCTICAS



Para el resguardo del capital intelectual

PARTE I

Buenas prácticas



Se denomina *buenas prácticas* a los métodos de trabajo que adoptan las organizaciones para desempeñarse adecuadamente. Por lo tanto, no hacen referencia a teoría en un sentido puro, sino que describen los métodos de trabajo deseables, aquellos que representan la mejor manera de hacer las cosas en un determinado tema o aspecto. En esta obra se verá un amplio abanico de programas y temas; algunos más utilizados que otros. Unos son de mayor aplicación en empresas de gran tamaño y no así en otras con un reducido número de colaboradores.

Un directivo preocupado por el factor humano deberá conocer todas las variantes disponibles para luego analizar las más convenientes.

Las buenas prácticas representan modelos de gestión que han sido exitosos en algunas/muchas organizaciones. Lo más importante es comprender para qué deben ser utilizadas cada una de ellas, para qué fueron creadas; en palabras simples, para qué sirven. Existen muchas variantes y, a veces, podemos confundir unas con otras. Por esta razón hemos destinado el Capítulo 1, *Desarrollo del talento dentro de la organización*, a explicar todo lo disponible en la materia, como si el lector visitara un

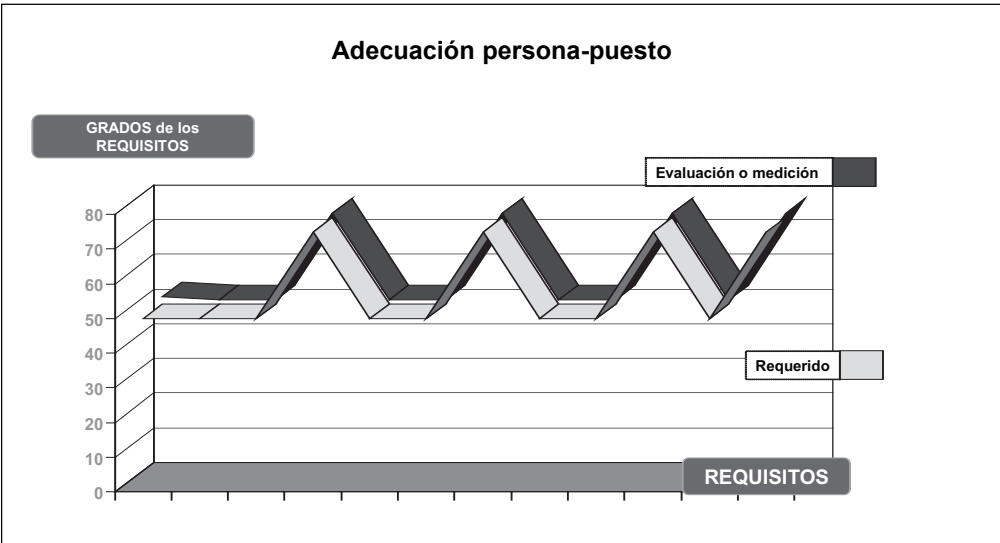
imaginario bazar en el que puede conocer y analizar los diferentes métodos y caminos para el desarrollo del talento dentro de la organización, es decir, una vez que las personas ya pertenecen a ella.

Muchas veces, la aplicación de los diferentes métodos para el desarrollo de personas requiere –usualmente antes de incorporar a los participantes en los programas–, la evaluación de sus capacidades, tanto conocimientos y experiencia como competencias y valores. A este aspecto hemos destinado el Capítulo 2, *Cómo medir y evaluar las capacidades*.

Sobre este particular es muy importante recordar que las capacidades deben ser evaluadas en base “a algo”; en este caso será el puesto de trabajo para el cual se está realizando la evaluación, podrá ser el puesto actual o uno que se prevé que la persona pueda ocupar en el futuro. En cualquiera de las dos situaciones, se deberá comparar las capacidades del participante con lo requerido por el puesto (actual o futuro). A esto se lo denomina *adecuación persona-puesto*.

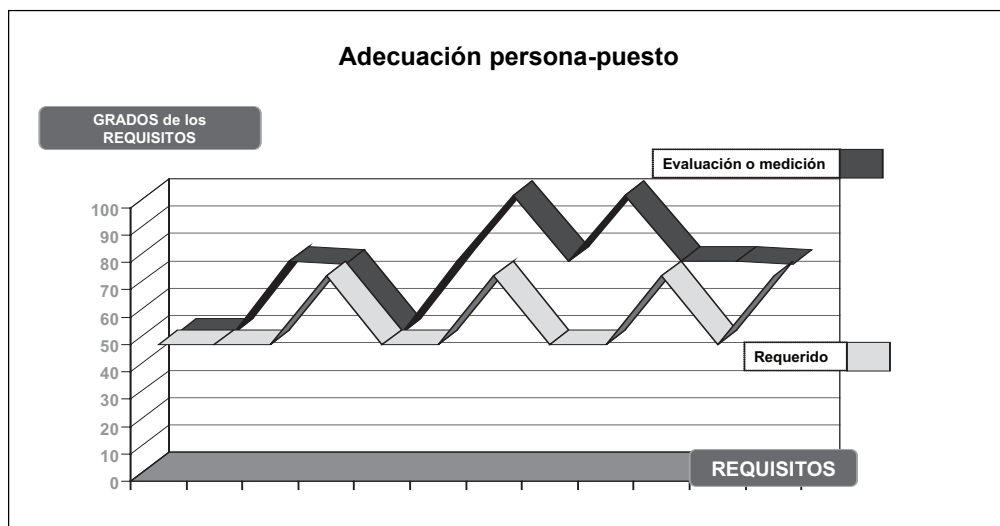
A continuación mostraremos algunos gráficos de *adecuación persona-puesto* sin diferenciar la naturaleza de los requisitos ni ponderar a estos por su grado de importancia. Sólo deseamos que el lector visualice que la comparación debe hacerse con relación al puesto.

En el siguiente gráfico se muestra una adecuación persona-puesto sin brecha de ninguna especie (positiva o negativa).



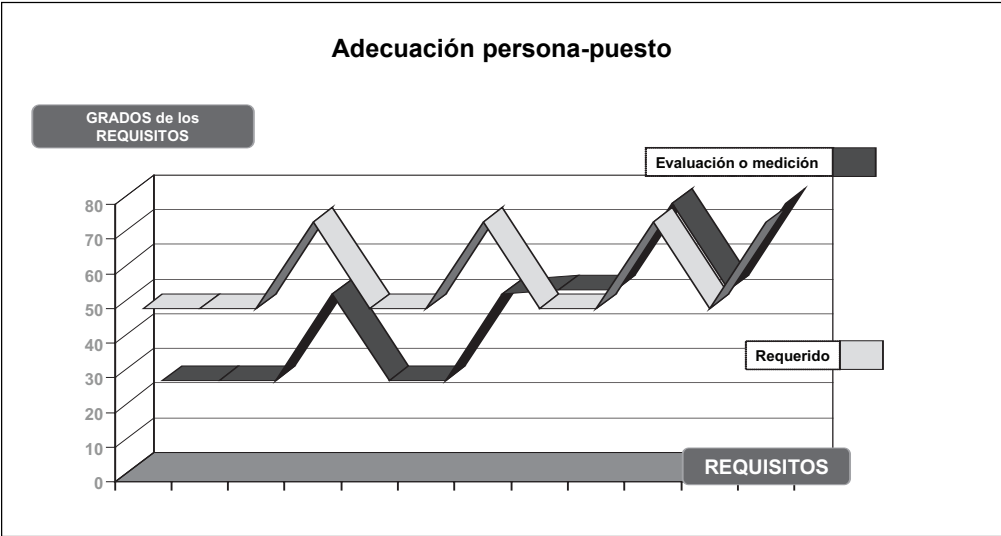
Un caso como el expuesto en el gráfico precedente debe ser interpretado como que la persona evaluada posee los requisitos requeridos por el puesto de trabajo para el cual se la está considerando (actual o futuro, según corresponda).

En el siguiente gráfico se muestra una adecuación persona-puesto con brechas positivas. Por lo tanto, se debe interpretar que la persona evaluada, en algunos de los requisitos del puesto, está por sobre lo requerido. Esta conclusión podrá relacionarse con el puesto actual de la persona o en relación con otra posición. Dependerá de la situación planteada.



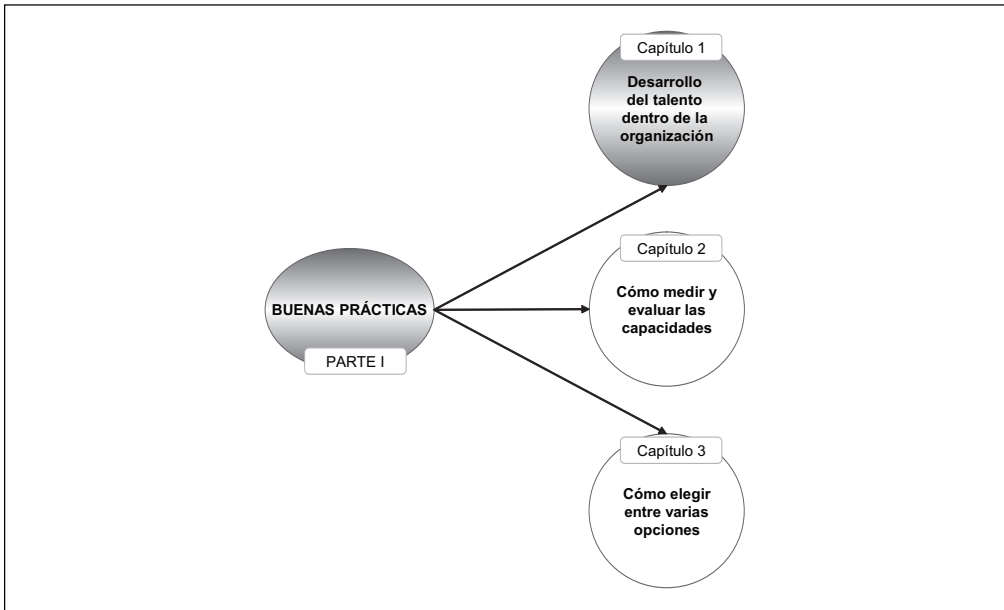
En el gráfico de la página siguiente se muestra una adecuación persona-puesto con brechas negativas. Por lo tanto, se debe interpretar que la persona evaluada, en algunos de los requisitos del puesto, presenta un nivel ubicado por debajo de lo requerido.

Si el gráfico reflejase el caso de una persona evaluada en relación con el puesto que ocupa, la conclusión sería que debe desarrollar los requisitos cuya medición se sitúa por debajo de lo requerido (conocimientos, experiencia, competencias, según corresponda). Si el caso expuesto reflejara la comparación de una persona en relación con un puesto futuro, la conclusión sería que no posee un número relevante de los requisitos que este plantea. La decisión deberá tomarse considerando esta situación. Se lo podrá promover, pero a sabiendas de las brechas existentes, y su magnitud.



En muchas ocasiones se deben analizar y comparar diferentes personas en relación con un determinado puesto y decidir al respecto. Para ello esta primera parte de la obra incluye el Capítulo 3, *Cómo elegir entre varias opciones*. En ciertos programas se hace necesario decidir si el participante A es más adecuado para una determinada posición que el participante B, o viceversa. Cómo saber cuál es el más adecuado es una preocupación constante de los directivos de empresas. A través de técnicas cuantitativas le ofrecemos al lector un método para tomar una decisión eficaz. No haremos en estas páginas el desarrollo teórico de soporte; sólo se expondrá un esquema simple y práctico al respecto.

Desarrollo del talento dentro de la organización



En este capítulo se tratarán los siguientes temas:

- ✓ Introducción a las buenas prácticas
- ✓ Los distintos programas para el desarrollo del talento
- ✓ Modelo para construir talento organizacional
- ✓ Los principales objetivos –y finalidades– de los programas organizacionales para el desarrollo del talento
- ✓ Relación entre los distintos programas para el desarrollo del talento en el ámbito de las organizaciones

Introducción a las buenas prácticas en materia de Recursos Humanos

Las buenas prácticas de Recursos Humanos comienzan por la aplicación de los denominados subsistemas de RRHH, sobre los cuales sólo se hará una breve mención.

En muchos ámbitos se hace referencia disvaliosa a la denominación Recursos Humanos, prefiriendo otros nombres, desde Gestión del talento o Gestión de personas hasta otros más llamativos. Estoy personalmente de acuerdo con la mayoría de ellos, tan es así que mi propia empresa, que lleva mi nombre, agrega a continuación las palabras *Capital Humano*.

Además, no me agrada la palabra “recursos”, como muchos denominan a la especialidad empleando esta forma de abreviatura. Sin embargo, Recursos Humanos es una disciplina dentro de las Ciencias de la Administración y, por lo tanto, continuaremos utilizando esta denominación cuando nos refiramos a la disciplina en sí. Para completar esta idea, deseamos recordar que en otros idiomas la disciplina posee un nombre análogo: en inglés, *Human Resources*; francés, *Resources Humaines*; portugués, *Recurso Humano*; italiano: *Risorse Umane*.

Continuando con las buenas prácticas, cabe observar que una adecuada puesta en marcha de los subsistemas, es decir, un diseño acorde a las necesidades junto a una implantación cuidada y profesional, con entrenamiento a las distintas áreas de la organización en cuanto a su utilización, dará como resultado un ajuste de los métodos de trabajo a la estrategia y el comportamiento organizacional esperado para alcanzarla.

Si los subsistemas son diseñados e implantados de este modo, la relación entre empleado y empleador será del tipo *ganar-ganar*. Será bueno para la organización y, al mismo tiempo, será bueno para el colaborador. Este tipo de diseño e implantaciones son los que tienen éxito en el tiempo.

Los subsistemas de Recursos Humanos



En una apretada síntesis, los subsistemas de Recursos Humanos son los siguientes:

- **Análisis y descripción de puestos.** Las organizaciones deben contar, por escrito, con una breve descripción de todos los puestos que la integran. Por un lado, de este modo se asegura la no repetición de tareas y que algunas queden sin ser asignadas a un colaborador, y, por otro, es la base de los demás subsistemas. La descripción de puestos de toda una organización suele integrar lo que se denomina “Manual de puestos”. Veamos cómo se articulan los demás subsistemas, a partir de la descripción de puestos:
 - Se seleccionan personas en función del puesto.
 - Se evalúa el desempeño en función del puesto.
 - La equidad interna y externa en materia de remuneraciones se analiza en función del puesto.
 - Los diferentes planes de desarrollo y de sucesión, y los demás programas que se explicarán en este capítulo, se deben confeccionar en función del puesto que cada persona ocupa en la actualidad o se prevé que ocupará en el futuro; y lo mismo vale para los planes de formación y desarrollo de competencias (subsistema de Formación).

Algunos autores sostienen que los descriptivos de puestos no se utilizan en la actualidad. No comparto esta apreciación. Ha cambiado la forma de redactarlos, pero no su aplicación. Las personas deben saber qué se espera de ellos y cuáles son sus responsabilidades. Esta claridad en la relación es buena para el colaborador, para su jefe y para la organización en su totalidad.

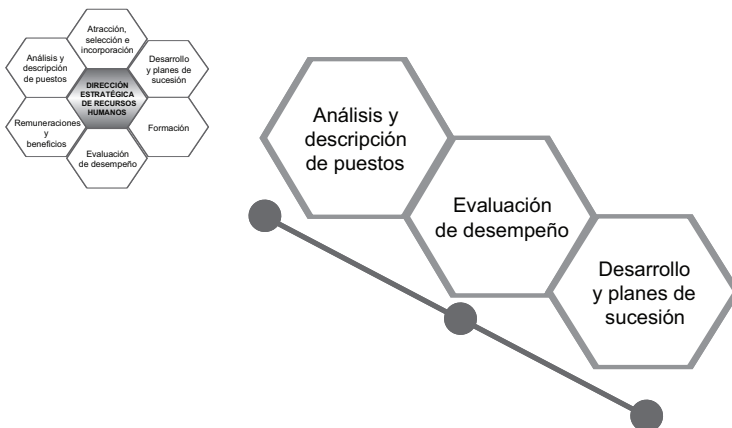
- **Atracción, selección e incorporación de personas.** La atracción de las personas adecuadas, una buena selección –de tipo profesional y aplicando las pruebas más convenientes en cada caso–, así como un adecuado proceso de incorporación, son acciones que definirán el ingreso y un buen inicio de la relación laboral de un buen empleado. La elección sobre cuáles son las pruebas más convenientes dependerá de cada caso en particular. El responsable de conducir el proceso de selección deberá determinarlo según lo que se considere más conveniente.
- **Evaluación del desempeño.** Las personas esperan que se les diga cómo están haciendo las cosas. Además, un buen sistema de evaluación del desempeño combinado con administración por objetivos será un excelente motivador de los colaboradores. Usualmente se vincula con temas económicos a través del subsistema que se explica a continuación.
- **Remuneraciones y beneficios.** El cuidado de la equidad, tanto hacia el interior de la organización como con relación al mercado, es otro de los pilares de la buena relación entre el empleado y el empleador.
- **Desarrollo y planes de sucesión.** El desarrollo de las capacidades de las personas –en especial en relación con sus competencias–, los planes de carrera y de sucesión, y los demás programas relacionados con el desarrollo de personas dentro de la organización, se han transformado de “buenas prácticas de Recursos Humanos” en ítems para medir el capital intelectual de una organización.
- **Formación.** Las organizaciones realizan una serie de actividades con el propósito de mejorar la actuación de las personas en relación con el puesto de trabajo que ocupan en el presente o, eventualmente, que ocuparán en el futuro. Las inversiones en capacitación y desarrollo podrán pasar de ser “un gasto” a constituir una inversión organizacional cuando estos planes se formulen en relación con la estrategia.

Los subsistemas tienen relación entre sí, y uno de ellos constituye la puerta de entrada a los restantes: *Análisis y descripción de puestos*. Muchas organizaciones poseen descriptivos de puestos, pero estos no están actualizados o no representan la estrategia organizacional. En ambos casos deberán ser revisados para que representen las principales responsabilidades de cada puesto –en definitiva, lo que se espera de quienes los ocupan–. Volveremos sobre este tema en el capítulo *Cómo medir y evaluar las capacidades*.

En síntesis, una vez que se cuenta con los descriptivos de puestos, en base a ellos se selecciona a los nuevos colaboradores, se evalúa su desempeño y se diseñan los distintos programas relacionados con el desarrollo de personas. En los gráficos siguientes, bajo el nombre de *Desarrollo y planes de sucesión*, se engloba toda la temática que se verá en esta obra: los programas para el desarrollo de las capacidades de las personas que ya integran la organización junto con los planes que aseguren la sucesión –en especial, la de nivel gerencial–.

Los distintos subsistemas mencionados tienen, como puede visualizarse en el gráfico siguiente, una cierta interconexión y orden. Como ya se expresara, el primer subsistema que debe implantarse (o habrá que actualizar, según corresponda) es *Análisis y descripción de puestos*. En base a él será factible la puesta en marcha del siguiente, *Evaluación de desempeño*. Una vez que se cuenta con ambos subsistemas en funcionamiento, será factible el diseño de los distintos programas relacionados con el desarrollo de personas.

Los subsistemas de Recursos Humanos: su interconexión



Precisando con mayor detalle el tema a ser tratado en esta obra, creo importante señalar que las personas que ya pertenecen a la organización transitan, en sus años de permanencia en ella, de manera consciente o no, ciertas “rutas” que les permitirán su desarrollo personal y profesional. Estas rutas podrán ser formales o informales, siempre existen de un modo u otro. El camino a seguir, dentro de una organización, recorre los diversos subsistemas mencionados más arriba.

La ruta más habitual será la señalada en el gráfico siguiente, en el cual hemos partido de la clásica representación de los subsistemas de Recursos Humanos utilizada en nuestras obras anteriores.

La *ruta* o el camino a recorrer comienza con el ingreso a la organización (1), y continúa con el paso (2), cuando a la persona se le entrega su descriptivo de puesto. A partir de allí su jefe evaluará su desempeño (3) y en función del mismo y de acuerdo con los diferentes programas que cada organización implemente, irá siguiendo la ruta que determinen los distintos programas organizacionales (4). En función de las necesidades que surjan, los colaboradores recibirán formación a través de los programas implementados con ese fin (5). De este modo, la ruta o camino de los diferentes colaboradores a través del tiempo se relaciona con todos los subsistemas de Recursos Humanos. En la secuencia no hemos mencionado *Remuneraciones y beneficios* como un paso específico; sin embargo, se relaciona con todos los restantes.

Ruta de los colaboradores dentro de una organización y su relación con los subsistemas de Recursos Humanos



En esta obra, como ya se ha mencionado, se verán todos los programas involucrados con *Desarrollo y planes de sucesión*; mientras que los temas relacionados con el subsistema de Formación serán tratados en la obra *Codesarrollo. Una nueva forma de aprendizaje*.

En nuestra firma, a la temática relacionada la hemos denominado *Mapa y ruta de talentos*. ¿Por qué *mapa*? Porque como primer paso para trabajar en el desarrollo de talentos, para “construir” talento como se sugiere desde el título de esta obra, se debe partir de tomar un inventario sobre las capacidades de las personas. Muchas organizaciones (más avanzadas que otras, por cierto) preparan su inventario registrando información actualizada sobre estudios y cursos especiales de sus colaboradores. Esto está muy bien, pero es absolutamente insuficiente. Un *inventario de talentos* –una *cartografía del talento* si hablamos de *mapa de talentos*– será el resultado de medir las capacidades de los colaboradores en toda su dimensión, como se propone en el Capítulo 2; esto incluye medir conocimientos, experiencia, competencias y valores cuando estos no se hayan incorporado al modelo de competencias.

¿Por qué *ruta*? Porque, como vimos en párrafos precedentes, las personas, de manera planeada o no, siguen un camino dentro de la organización. El desafío será planear la ruta a seguir para construir talento dentro del ámbito de la organización. La ruta que seguirán los colaboradores será establecida a través de la implementación de modernos programas organizacionales que contemplen, por un lado, las últimas teorías al respecto, considerando, al mismo tiempo, los intereses personales de los colaboradores.

Los distintos programas para el desarrollo del talento

En este capítulo se hará un resumen sobre las buenas prácticas y, luego, cada una de ellas será tratada con mayor detalle en un capítulo específico. Los distintos programas representan una serie de acciones posibles en materia de desarrollo de personas. De esta gama de opciones, cada organización podrá elegir aquellas que sean o más urgentes o más acordes a sus objetivos estratégicos o, en una situación ideal, llevar a la práctica todas ellas de manera armónica y sincronizada.

En el gráfico de la página siguiente se exponen las diferentes opciones para el *desarrollo de personas dentro de la organización*.

Para una mejor comprensión de la temática se debe tener en cuenta que se pueden implantar todos o algunos de los programas expuestos. Siempre es muy



importante tener en cuenta que todos ellos pueden ser “buenos e interesantes”. Sin embargo, lo serán en la medida en que se utilicen adecuadamente.

Un buen programa de Recursos Humanos puede ser una mala idea si se utiliza para algo diferente de lo cual fue concebido, o de manera inadecuada. Por lo tanto, se explicará su mejor utilización en cada caso.

Los distintos programas internos para el desarrollo del talento dentro de la organización son:

- Planes de sucesión
- Diagramas de reemplazo
- Jefe entrenador
- Personas clave

- Planes de carrera
- Carrera gerencial y especialista
- Plan de jóvenes profesionales (JP)
- Mentoring
- Entrenamiento experto

El orden de presentación de los temas no es casual. Los dos primeros (*Planes de sucesión* y *Diagramas de reemplazo*) son imprescindibles y deberían implementarse de manera inmediata.

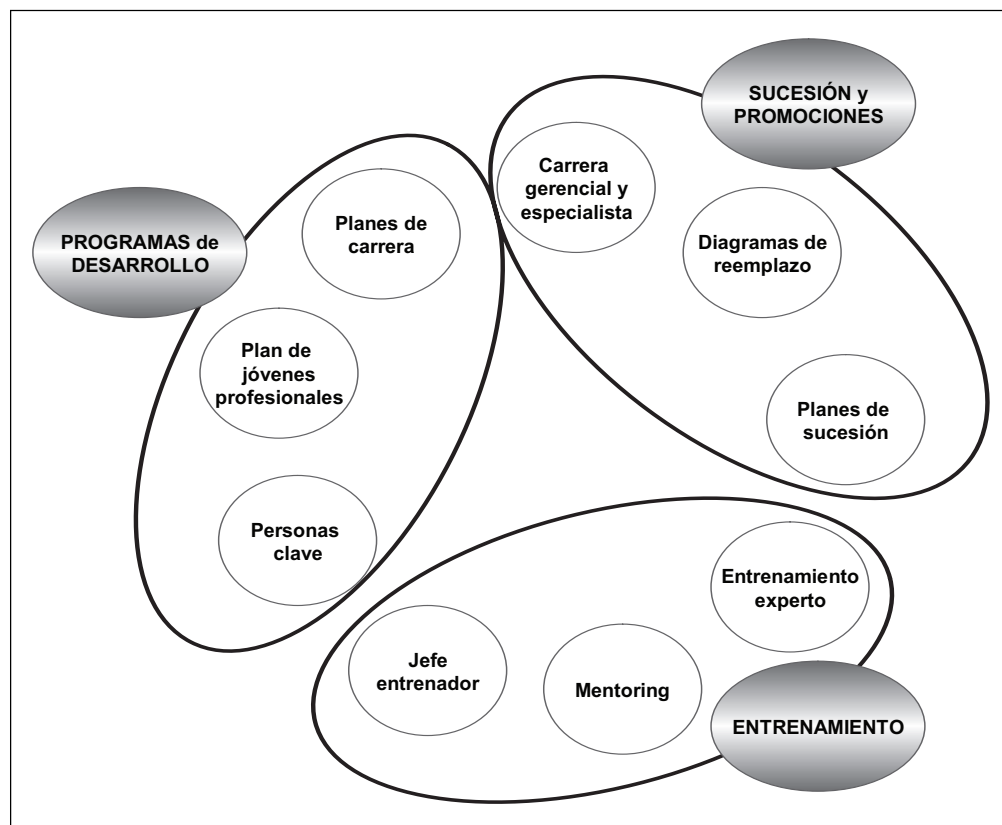
A continuación mencionamos *Jefe entrenador*, dada la relevancia que tiene, y se sugiere para todo tipo de organización. Una empresa será sostenible en el tiempo en la medida en que dedique esfuerzos a desarrollar esta capacidad en los jefes de todos los niveles.

En cuanto a *Personas clave*, *Planes de carrera*, *Carrera gerencial y especialista*, si bien no es necesario un cierto orden para su implementación y no hay un único camino a seguir para llevarlos a cabo, serán los que permitirán tener personas formadas y “listas” para ocupar posiciones de mayor nivel, de acuerdo con las necesidades de la organización.

Mentoring y *Plan de jóvenes profesionales (JP)* se sugiere que sean implementados una vez que se hayan puesto en práctica la mayoría de los programas antes mencionados.

Entrenamiento experto lo hemos dejado para el final, dado que nuestra recomendación más fuerte es desarrollar la capacidad de entrenador en los jefes –lo que mencionamos más arriba como *Jefe entrenador*–.

Para el estudio de los diversos programas sugeridos no seguiremos este mismo orden: los agruparemos de acuerdo con el foco de cada uno de ellos y con ese criterio serán tratados en esta obra.



Breves comentarios sobre cada uno de los programas

Sucesión y promociones

En las organizaciones, aun sin contar con programas específicos, se designan personas en reemplazo de otras bajo el término genérico de *promociones*, entendiéndose por promoción el hecho por el cual una persona es elevada a un nivel superior al que poseía.

Las promociones pueden ser planeadas y surgir como consecuencia de los diferentes programas organizacionales descritos en esta obra, o bien por una decisión tomada en el momento en que la necesidad se presenta.

Planes de sucesión. Programa organizacional por el cual se reconocen puestos clave, luego se identifican posibles participantes del programa y se los evalúa para, a continuación, designar posibles sucesores de otras personas que ocupan los mencionados puestos clave, sin una fecha cierta de asunción de las nuevas funciones. Para asegurar la eficacia del programa se realiza un seguimiento de los participantes y se les provee asistencia y ayuda para el achicamiento de brechas entre el puesto actual y el que eventualmente ocuparán.

El propósito es estar preparado frente a las contingencias y, de ese modo, preservar el capital intelectual de la organización. Para la preparación de los planes de sucesión se eligen los puestos considerados clave (usualmente, los gerenciales).

La organización determina cuáles son los puestos clave de la organización y para cada uno de ellos se designa un posible sucesor. El foco principal es el desarrollo de las personas para que –si fuese necesario– el sucesor esté preparado para asumir la posición.

Diagramas de reemplazo. Este programa tiene una gran similitud con el anterior, es decir, se reconocen puestos clave, luego se identifica a posibles participantes del programa y se los evalúa para, a continuación, designar posibles reemplazos (sucesores), pero sólo para aquellas personas que ocupando puestos claves tienen una fecha cierta de retiro, generalmente por la edad del ocupante del puesto (aunque puede darse por otras razones, por ejemplo, traslado a otro país). Para asegurar la eficacia del programa se realiza un seguimiento de los participantes y se les provee asistencia y ayuda para el achicamiento de brechas entre el puesto actual y el que se prevé que ocuparán.

En un breve resumen: se analiza la edad de los actuales ocupantes de aquellos puestos clave para los cuales se ha definido la necesidad de contar con planes de sucesión. Si estos se encuentran a pocos meses (o años) de la edad de retiro, para estos puestos se diseña un Diagrama de reemplazo. Los Diagramas de reemplazo pueden confeccionarse a partir de Planes de sucesión o no, es decir, una organización puede decidir poner en práctica sólo aquel programa.

Si bien la persona designada –al igual que en el punto anterior– es un posible sucesor, en este caso se dan dos elementos diferenciadores; uno es el plazo: existe una fecha cierta en la cual se deberá hacer cargo de la nueva posición. Esto implica un límite temporal perentorio para el desarrollo de una competencia o para adquirir un determinado conocimiento. Por otro lado, la organización “asume” un compromiso con el que ha sido designado *reemplazo*, a quien se le ha comunicado que asumirá el nuevo puesto. En ese caso, salvo que ocurra alguna situación de fuerza mayor, será su nuevo ocupante.

El foco en el desarrollo de las competencias y conocimientos será de importancia capital: la persona designada como *reemplazo* deberá estar preparada para asumir la posición en el plazo previsto.

Carrera gerencial y especialista. Las organizaciones, en general, necesitan contar con dos tipos de carrera, la de tipo gerencial y otra, donde el foco no esté dado por el ascenso vertical sino por la profundización en un mismo puesto o especialidad, en el que también es posible el crecimiento (hacer carrera como *especialista*).

Para ello se prepara un documento organizacional que describe los dos tipos de carrera, sus distintos niveles o estratos organizacionales, sus relaciones, principales responsabilidades y funciones.

La definición de diferentes tipos de carrera señala a los colaboradores un camino a seguir y permite que una persona vaya recorriéndolo hacia la dirección de la organización o bien, según corresponda, señala y destaca la importancia de los especialistas en el ámbito de una organización ofreciendo a estos oportunidades de crecimiento a través de la profundización de sus puestos de trabajo.

Los distintos niveles o estratos tanto de la carrera gerencial como de la carrera como especialista se relacionan con la escala de remuneraciones de la organización.

En resumen: carrera gerencial es aquella que señala cómo una persona puede recorrer un camino ascendente hacia los máximos niveles de la organización. No necesariamente implica que será el número uno, pero su carrera será en esa dirección. En esta modalidad, una persona joven puede iniciar su *carrera gerencial* sin ser aún gerente, es decir, se prepara para ir creciendo y llegar a ser gerente o director en algún momento.

La carrera como especialista resalta la importancia de los especialistas en el ámbito de una organización ofreciendo a estos un desafío de carrera a través de la profundización de sus puestos de trabajo. Es de gran utilidad y frecuente aplicación para las diferentes situaciones donde una persona, por ocupar un determinado puesto o por características propias, hace una carrera profesional sin que la misma implique asumir posiciones de tipo jerárquico o gerencial. La carrera como especialista permite profundizar en un determinado tema para, como su nombre lo indica, transformarse en un especialista.

Programas de desarrollo

Este grupo de programas representa aquellos que una organización lleva a cabo con el objetivo principal de formar personas dentro de sus filas para luego, si la situación así lo requiere, ofrecerles otra posición, usualmente de un nivel superior.

Planes de carrera. Implican el diseño de un esquema teórico sobre cuál sería la carrera dentro de un área determinada para una persona que ingresa a ella, generalmente desde la posición inicial. Para ello se definen los requisitos para ir pasando de un nivel a otro, que conformarán los pasos a seguir por todos los participantes del programa.

El propósito es contar con personas preparadas dentro de las propias filas de la organización para ocupar posiciones de mayor nivel en algún momento futuro.

El programa implica el diseño de una carrera estándar o teórica desde el momento en que la persona ingresa y para ciertos puestos de la organización. En este esquema teórico se definen los requisitos para ir pasando de un nivel a otro y, en base a estos, diseñar actividades formativas de diferente tipo a fin de lograr que los participantes vayan cubriendo los diferenciales existentes entre los distintos puestos.

Es un programa aplicable en organizaciones numerosas y, dentro de ellas, en áreas con muchos colaboradores. Se trata del diseño de un esquema teórico sobre cuál sería la carrera dentro de un área determinada para una persona que ingresa a ella, por lo general desde la posición inicial. En este esquema teórico se definen cuáles son los requisitos para ir pasando de un nivel a otro.

Los requisitos combinan tres aspectos: conocimientos, experiencia (logros alcanzados en el desempeño) y competencias. Los planes de carrera pueden ser multiáreas.

Plan de jóvenes profesionales (jp). Implica el diseño de un esquema teórico sobre cuál sería el crecimiento esperado de un jp en un período de tiempo, usualmente uno o dos años. Para ello se definen los diferenciales deseados tanto en conocimientos como en competencias y las acciones concretas a realizar para alcanzarlos, conformando de este modo los pasos a seguir por todos los participantes del programa.

Los planes de jp son una fuente de aprovisionamiento interno de talentos. Desde esta perspectiva, abastecen a la organización de personas formadas para ocupar puestos y asumir nuevas responsabilidades.

Los programas de jóvenes profesionales se dividen, habitualmente, en dos partes. Primero, la atracción y selección de profesionales con ciertas características previamente definidas y, en segundo término, el plan de carrera, que incluye el programa de desarrollo de capacidades, también previamente definidas. El otro elemento que hay que tener en cuenta es que la atracción, a través de campañas de difusión, se combina con aspectos de tipo institucional, tales como imagen corporativa e imagen de marca.

Los métodos de atracción son muy variados, desde anuncios preparados por publicitarios, en los principales medios de comunicación del país, hasta participación en ferias o programas específicos, tales como días donde la empresa está “abierta” a la visita de los posibles interesados. Antes de iniciar este tipo de programas es muy importante que la organización tenga en claro los objetivos por los que desea llevarlos a cabo. Lamentablemente, se observa con frecuencia que muchos programas, aun los de larga data y amplia difusión, no tienen un rumbo claro.

Personas clave. Programa organizacional donde primero se elige –en base a ciertos parámetros– un grupo de personas a las cuales se las considerará clave o importantes para la organización. Luego, a estas se les ofrecen oportunidades de formación diferenciales.

Los programas de personas clave tienen un propósito similar a los de jóvenes profesionales, con la diferencia de que en él participan personas de todas las edades y niveles.

Un programa de este tipo consiste en seleccionar un grupo de personas, en base a criterios concretos y claramente definidos, para luego considerarlos como los preseleccionados para actividades especiales de formación, participación en proyectos especiales, etc. Asimismo, serán las primeras personas a ser consideradas en promociones, planes de sucesión, etc., según sean sus características y condiciones particulares.

La organización define, en una primera instancia, el alcance del programa. Generalmente se lo determina en función del tamaño de la empresa. En una organización de 1.000 personas, un programa de personas clave de 100 podrá ser sumamente ambicioso y –quizá– sobredimensionado. Por el contrario, un plan de 100 personas clave, según el tipo de industria, podrá ser escaso en una organización de 10.000 colaboradores.

Una vez que se definió el alcance, se deberán determinar las pautas para que una persona sea considerada dentro del programa. Muchas organizaciones lo hacen en función de los logros académicos de sus integrantes. Si bien es correcto, esto es insuficiente. Por lo tanto, la definición de los parámetros será decisiva en la calidad del programa. Una vez definidos los participantes, se diseñan planes de carrera específicos para cada uno.

Entrenamiento

El entrenamiento en sí mismo es un proceso de aprendizaje mediante el cual los participantes adquieren competencias y conocimientos necesarios para alcanzar objetivos definidos.

Mentoring. Programa organizacional estructurado, de varios años de duración, mediante el cual un ejecutivo de mayor nivel y experiencia ayuda a otro en su crecimiento.

En los programas de Mentoring participan colaboradores de alto potencial, generalmente ejecutivos jóvenes, quienes son guiados en su desarrollo por ejecutivos de mayor nivel y experiencia. Se relacionan con programas de jóvenes profesionales pero no es esta su única aplicación, por el contrario, presenta variadas posibilidades de implementación.

Es uno de los métodos para el Desarrollo de personas donde la persona bajo tutoría recibe una completa guía para adquirir nuevos conocimientos, aprender cómo moverse dentro de la organización y desarrollar sus competencias. Un programa de Mentoring se extiende en el tiempo y se conforma por distintas etapas. La duración más frecuente oscila entre 3 y 7 años.

Entrenamiento experto. Programa organizacional para el aprendizaje donde, a través de una relación interpersonal, una persona con mayor conocimiento o experiencia en un determinado tema, lo transmite a otra. Cada uno de los participantes del programa cumple un rol: entrenador o aprendiz. Un entrenador podrá tener a su cargo varios aprendices; sin embargo, en todos los casos, brindará su entrenamiento de manera personalizada e individualmente.

Para que el Entrenamiento experto se verifique, es necesario que el entrenador sea un experto en la temática o que posea un alto grado de desarrollo de la competencia en cuestión, según corresponda. Los objetivos son específicos y el plazo, acotado (por lo general, unos pocos meses).

El entrenador designado puede ser una persona externa o de la misma organización, diferente a su jefe directo cuando este, por alguna razón, no puede servir de guía y apoyo. Cuando se trata del propio jefe, nos referiremos a esta situación en el punto siguiente.

Para que el Entrenamiento experto sea eficaz, además de lo expuesto debe darse que el entrenador posea la capacidad de transmitir ese conocimiento o competencia. Esto último puede suplirse con formación específica. Sin embargo, si la persona a cargo del entrenamiento no posee el conocimiento o la competencia a desarrollar (como sucede en muchos casos), aunque tenga habilidades de entrenador no podrá ser un *entrenador experto*.

Jefe entrenador. Programa mediante el cual se desarrolla en todos los jefes la competencia *Entrenador*. De este modo, todos los jefes, en su contacto cotidiano con sus colaboradores, ayudan a estos en su crecimiento, tanto en competencias como en conocimientos.

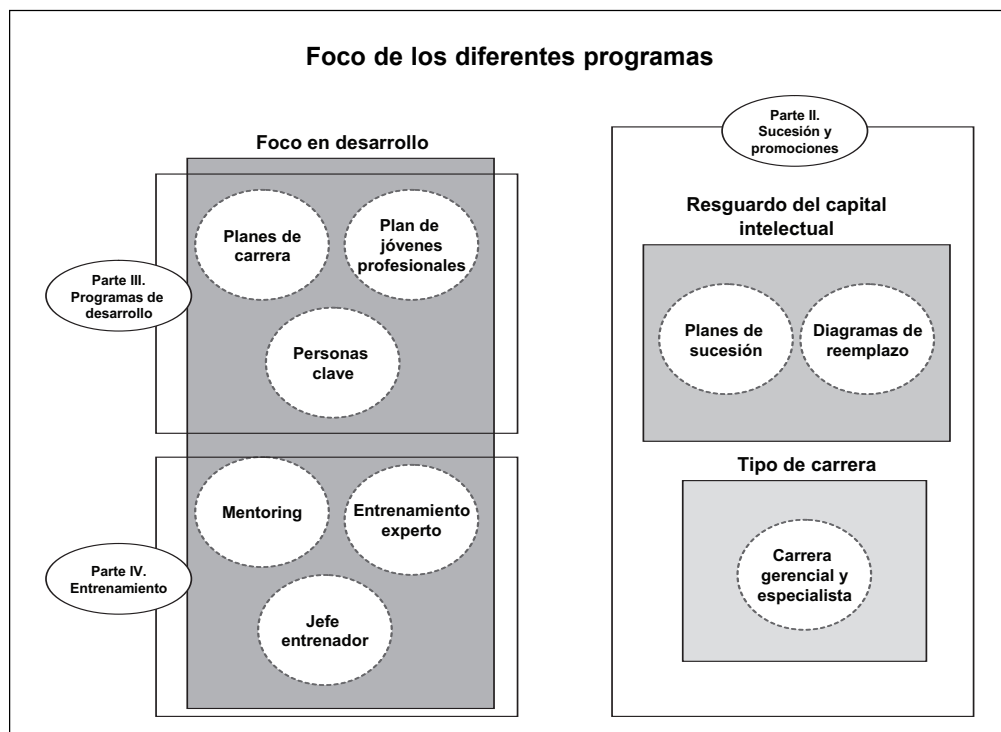
Todos los jefes, desde el número uno de la organización hasta aquel que tiene a su cargo pocos colaboradores, deben cumplir un rol, una serie de tareas relacionadas con los colaboradores que le reportan. En nuestra experiencia, en formación se enfoca este rol desde diferentes ángulos, bajo la denominación de *programas gerenciales* (programas específicos para jefes, por ejemplo: directores, gerentes y supervisores, según corresponda en la estructura de cada organización): 1) las funciones adicionales que cada jefe debe cumplir en relación con el equipo a su cargo; por ejemplo, selección y evaluación del desempeño, solo por mencionar dos de ellas; 2) un rol permanente de entrenador, para lo cual debe desarrollar, precisamente, la competencia *Entrenador*; 3) finalmente, estos dos programas se complementan con uno adicional relacionado con *delegación* o *empowerment*, según corresponda, de acuerdo con las políticas de cada organización; o, también, con *liderazgo* y otros programas similares y complementarios, como *Líder emprendedor*.

Por último, hay que tener en cuenta que los programas se combinan entre sí. Por ejemplo, *Diagramas de reemplazo* con *Mentoring*—solo por mencionar un ejemplo—. En este caso se le podría asignar un mentor a la persona que ha sido designada para ocupar una posición en un plazo “x”. De este modo, se garantiza un mejor resultado del programa.

En el gráfico siguiente se muestra el foco de los distintos programas:

- Unos, más ligados al desarrollo, que se verán en las partes III y IV de esta obra.
- Los programas orientados al resguardo del capital intelectual se verán en la Parte II. Estos, si bien también se consideran programas de desarrollo, están ligados a la gestión, por ello se los ha denominado bajo un título común de *Sucesiones y promociones*.

Las promociones, tan frecuentes en las organizaciones, pueden estar relacionadas con planes de sucesión o no. Sin embargo, el análisis en ambos casos se asemeja. Queda un puesto vacante por un motivo cualquiera y se debe analizar si dentro de la organización se cuenta con una persona preparada para tomar ese puesto. Si se ha trabajado adecuadamente sobre los programas (o temas) de la izquierda del gráfico, seguramente se contará con estas personas preparadas para las distintas situaciones planteadas en la derecha del mismo gráfico.



Este cuadro podrá servir de guía a la hora de decidir “por dónde comenzar”. Como fácilmente puede deducirse, el cuidado del capital intelectual es una prioridad para cualquier tipo de organización, sea grande o pequeña, de tipo familiar o no, de capitales nacionales o transnacionales.

A su vez, los programas de desarrollo de personas tienen una estrecha vinculación con cómo se mide el desempeño y –además– cómo se comparan los distintos casos posibles que adoptan el nombre de postulaciones o candidaturas. Hemos destinado un capítulo específico a ambos temas: *Cómo medir y evaluar las capacidades* (Capítulo 2) y *Cómo elegir entre varias opciones* (Capítulo 3).

Manejarse dentro de un modelo de competencias facilita el desarrollo del personal clave y la confección de los respectivos planes de sucesión y/o diagramas de reemplazo. A través de la evaluación por competencias en los sistemas regulares de evaluación del desempeño, o bien como resultado de una evaluación puntual de competencias para detectar necesidades de desarrollo –por ejemplo, aplicando Fichas de evaluación–, o como consecuencia de la administración de evaluaciones de 360°, es posible:

- Identificar personas con alto potencial de desarrollo (*pool* de talentos, *key people* o denominaciones similares; nosotros utilizaremos la denominación *Personas clave*).
- Identificar personas con una baja adecuación al puesto y cuyo desarrollo sea factible.
- Identificar personas en condiciones para ocupar otros puestos en función de las competencias requeridas por estos.
- Confeccionar planes de sucesión y/o diagramas de reemplazo para posiciones clave.
- Planear las carreras de estos individuos, a través de programas tales como *Jóvenes profesionales*, *Planes de carrera*, etcétera.

La Gestión por competencias tiene un rol protagónico en el desarrollo de los recursos humanos, materializado en Planes de carrera, Planes de sucesión y otros programas ya mencionados y que se verán con mayor detalle en los capítulos siguientes. Dicho desarrollo tiene lugar en base a las competencias requeridas por los diferentes puestos y las de los colaboradores que los ocupan o los ocuparán en el futuro.

Los programas sobre conocimientos cumplen un rol análogo al mencionado en el párrafo precedente (Gestión por competencias). En el Capítulo 3, *Cómo elegir entre varias opciones*, se verá con algún detalle mayor la diferencia entre conocimientos y competencias. La importancia de manejarlos por separado radica en que tanto su medición como su aprendizaje o desarrollo son diferentes, es decir, se realizan utilizando métodos distintos.

Cuando se aplican de manera correcta los subsistemas de Recursos Humanos y, en especial, si se utiliza un modelo de Gestión por competencias, el seguimiento de la carrera y el desarrollo de los individuos permitirán, con base en el acompañamiento y la orientación profesional, confeccionar los distintos programas relacionados con el desarrollo de personas dentro de la organización.

Modelo para construir talento organizacional

¿Por qué plantear la idea de “modelo” (a la cual, además, se podría agregar el concepto de “sistémico”)? ¿Porque debe adoptarse un modelo sistémico para construir talento!

Los distintos programas organizacionales en relación con las personas, como los que se verán en esta obra u otros, como por ejemplo, *Evaluación del desempeño* o

Administración de las remuneraciones, deben responder a la característica planteada: un modelo sistémico. Las organizaciones poseen una estrategia que alcanzar (misión, visión, valores, planes estratégicos), para lo cual cuentan con sus colaboradores (directivos y restantes niveles). Por lo tanto, no pueden existir programas con objetivos contrapuestos o no relacionados entre sí. Todos deben ser diseñados en función de la estrategia. Por consiguiente, cualquier método de trabajo que se desee implantar debe ser delineado en base a un enfoque sistémico en relación con la visión y la estrategia organizacionales.

Un modelo para construir talento organizacional implica, en especial, tomar en cuenta las competencias, pero no será este el único factor a tener en cuenta. Desde la adecuación persona-puesto hasta los planes de formación, en todo momento se deberá tomar en consideración las capacidades: conocimientos, experiencia y competencias.

Como ya se ha dicho en otras oportunidades, las competencias son las que marcan el desempeño superior; sin embargo, los conocimientos deben estar presentes, así como la experiencia.



Se analizará a continuación el gráfico precedente. El modelo puede analizarse en distintas direcciones. La secuencia siguiente responde a una cierta lógica,

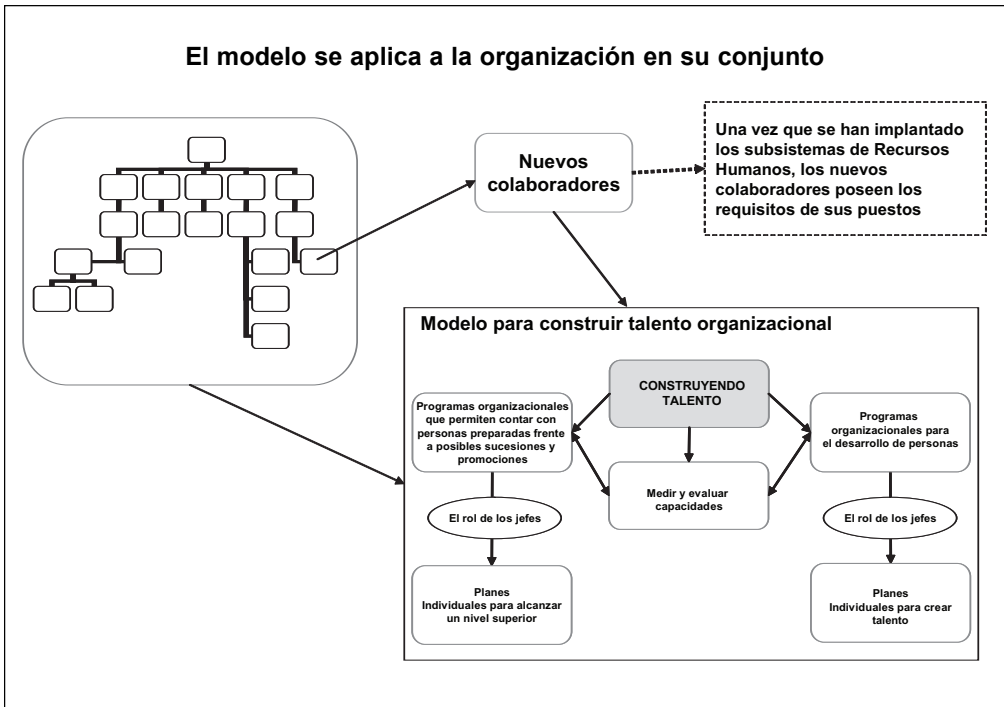
básicamente desde el sentido común y la experiencia práctica; pero no es la única posible.

1. *Medir y evaluar capacidades.* Cuando los subsistemas de Recursos Humanos están implementados, proveen las mediciones necesarias. Sin embargo, se pueden aplicar instancias específicas tanto para conocimientos como para competencias, tal como se puede ver en los capítulos 2 y 3 de esta primera parte de la obra.
2. *Programas organizacionales que permiten contar con personas preparadas frente a posibles sucesiones y promociones.* Como se ha señalado, se sugiere comenzar por estos programas, es decir, aquellos que permiten tener personas preparadas frente a reemplazos, sucesiones o cualquier otra circunstancia que implique promover a un colaborador a un nivel superior. Los mismos se explicarán en la Parte II. Según las brechas detectadas, los participantes de los distintos programas serán provistos de planes de acción individuales *para alcanzar un nivel superior*, tal como se verá en el Capítulo 7.
3. *Programas organizacionales para el desarrollo de personas.* Los programas que se exponen en la Parte III se focalizan en desarrollo. Según las brechas detectadas o el nivel superior que se desee alcanzar, los participantes de los distintos programas serán provistos de planes de acción individuales para crear talento, tal como se verá en el Capítulo 11.
4. *El rol de los jefes.* Los programas organizacionales mencionados en los dos puntos anteriores son mucho más eficaces cuando se combinan con los programas mencionados en la Parte IV, en especial, *Jefe entrenador* y *Mentoring*. Los jefes en el ámbito de una organización y, en especial, el jefe directo de cada colaborador, tienen un papel preponderante en la ejecución de los distintos programas que las organizaciones implanten para el desarrollo de personas y para contar con personas preparadas frente a eventuales necesidades de sucesión y promociones de diversa índole.

El modelo descrito se aplica a la organización en su conjunto. En ella será factible encontrar personas con diferente grado de adecuación a sus puestos de trabajo, con mayor o menor potencial para asumir nuevas responsabilidades, etcétera.

Como se expresara en párrafos previos, cuando se trabaja con un modelo de competencias, o producto de la aplicación de los subsistemas de Recursos Humanos, los nuevos colaboradores poseen al ingreso las capacidades requeridas por sus respectivos puestos de trabajo. El modelo para construir talento parte desde

ese momento y los diferentes programas se aplican a las personas que pertenecen a la organización. La idea se expresa en el gráfico siguiente: todos los integrantes de la organización se ven involucrados de un modo u otro en el modelo, y los nuevos colaboradores ingresan con las competencias, conocimientos y experiencias que sus puestos requieren y, también, participan del modelo.



En el gráfico siguiente puede verse una secuencia para el uso del modelo *Construyendo talento*. Los números son indicativos de una secuencia lógica, aunque no es la única posible. Además, también puede observarse que los distintos programas se relacionan entre sí. Por ejemplo, los *programas organizacionales para el desarrollo de personas* “abastecen” de personas formadas y listas para asumir nuevos retos a los *programas organizacionales que permiten contar con personas preparadas frente a posibles sucesiones y promociones*. Por último, las personas que se incorporan a los planes individuales (para alcanzar un nivel superior y para crear talento) están permanentemente relacionadas con los programas respectivos. Las acciones formativas están diseñadas en función de estos programas. De este modo el esquema planteado se transforma en un *Modelo para construir talento organizacional*.



Es importante señalar que no es un requisito insalvable la implantación de un modelo de competencias; es decir: se pueden diseñar Planes de sucesión y cualquiera de los otros programas relacionados con el desarrollo de personas, sin contar con la definición de competencias, lo que es recomendado pero no excluyente. No obstante este comentario, nuestra sugerencia es tomar en cuenta las competencias en todos los programas, en especial porque aquellos destinados al desarrollo se diseñan de cara al futuro y un modelo de competencias, bien diseñado, se realiza del mismo modo. Los programas de desarrollo de personas –que tratamos en esta obra– deberían ser el mejor aliado de una organización para alcanzar su visión y planes estratégicos.

En los programas de desarrollo, ¿cómo se deben analizar las competencias de las personas?

Se han destinado dos secciones específicas de este trabajo para explicar *cómo evaluar las capacidades* y *cómo elegir entre varias postulaciones*, es decir, cuando dos o más personas son posibles candidatos o postulantes para una determinada posición, tanto

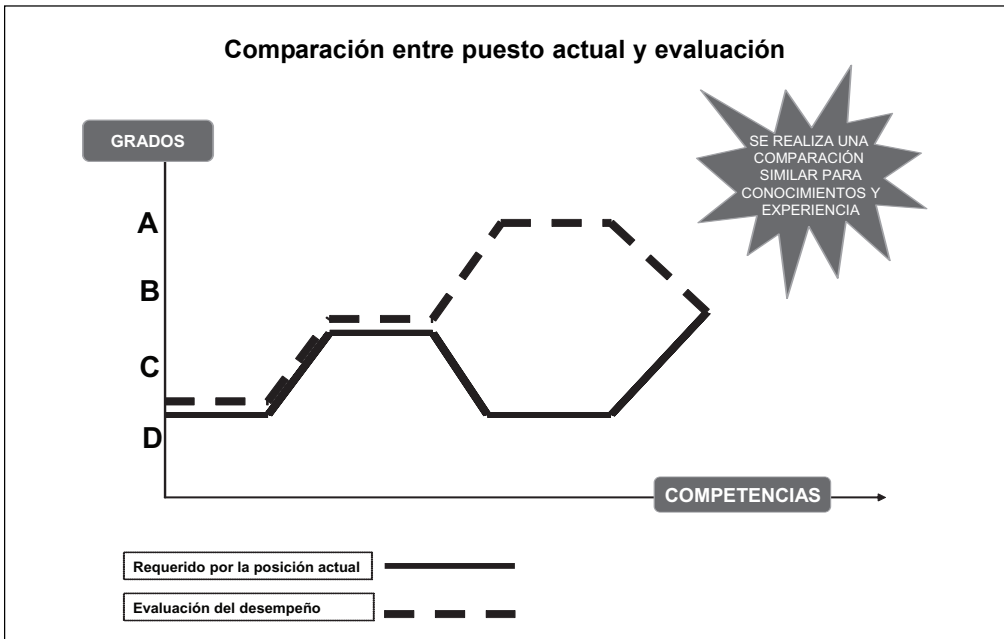
en planes de sucesión como en diagramas de reemplazo o, simplemente, cuando se evalúa a una persona con vistas a una posición distinta de la actual, búsquedas internas, promociones, pases laterales, etcétera. En este punto sólo se desea explicar cómo se debe analizar o “mirar” la evaluación de una persona.

Existe un error muy frecuente, que consiste en que, si una persona es buena en su puesto de trabajo, se piensa que puede ser promovida a un puesto superior, ser un eventual reemplazo de su jefe, etcétera. Esto puede ser así o no, no hay una regla fija al respecto.

En todos los casos, para una correcta evaluación de la situación se debe comparar la última medición de desempeño de esa persona con lo requerido por el puesto que potencialmente podría ocupar, no por su puesto actual. Para explicar mejor este concepto se expondrá la idea a través de tres gráficos, en las páginas siguientes.

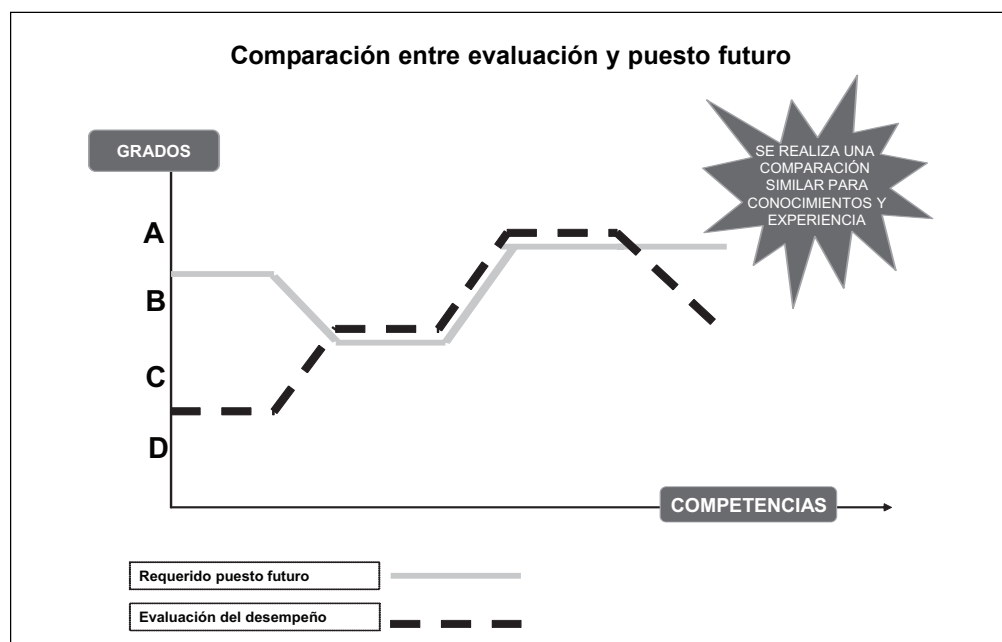
En una organización, de cualquier tipo o tamaño, lo usual es que la evaluación de desempeño de una persona se realice en relación con el puesto que ocupa en ese momento, lo cual es lo correcto.

Como puede verse en el gráfico siguiente (*Comparación entre puesto actual y evaluación*), donde no se han consignado los nombres de las diferentes competencias, dado que sólo se desea mostrar la idea de manera conceptual), una persona puede



–incluso– superar en materia de competencias lo requerido en el puesto actual, y sin embargo no adecuarse a un nivel superior. Imaginemos el caso de un vendedor que supera lo requerido por el puesto en las competencias *Orientación al cliente*, *Orientación a los resultados* y *Comunicación*, pero quizá no pueda ser un buen jefe porque no posee en el grado requerido por el nivel superior otras competencias, como podrían ser *Conducción de personas* y *Planeamiento estratégico*.

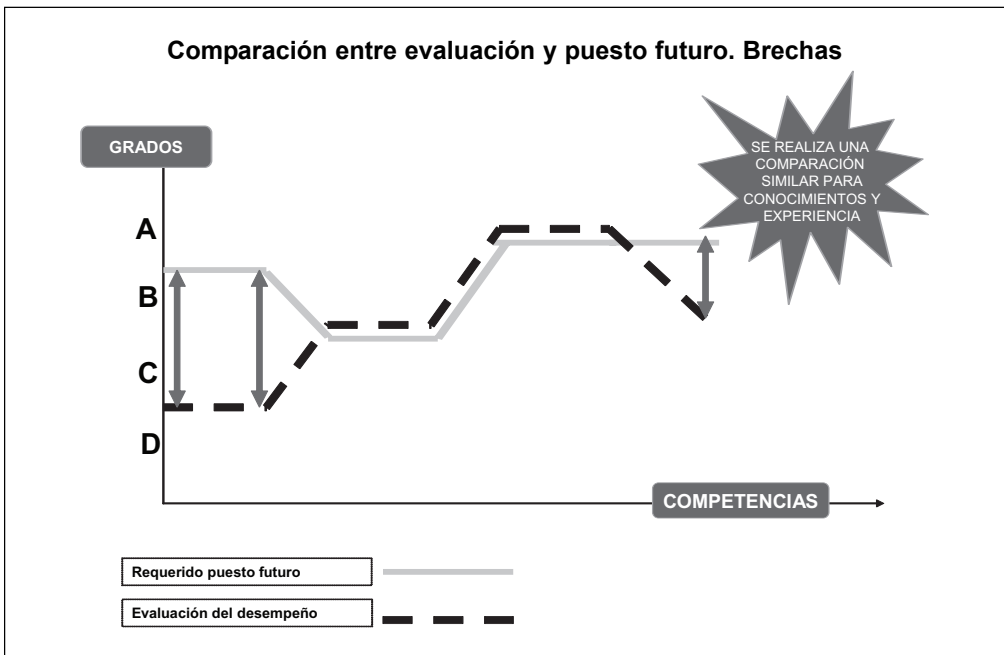
Si una persona se encuentra, por ejemplo, dentro de un plan de sucesiones, o bien desea ser considerada para ocupar una nueva posición, como en el ejemplo anterior, jefe de vendedores (promoción), la evaluación o medición de competencias deberá ser comparada con lo requerido por el futuro puesto. La idea expresada se muestra en el siguiente gráfico (*Comparación entre evaluación y puesto futuro*).



En este ejemplo, la persona evaluada posee sus competencias por sobre lo requerido para su posición actual, y presenta algunas brechas en relación con la futura posición. Es decir que en el momento de la medición posee alguna de las características requeridas para la posición para la cual es considerada.

Rogamos tener en cuenta dos circunstancias. La primera, que para una promoción, un reemplazo o en un plan de sucesiones se deben considerar los conocimientos junto con la experiencia y las competencias. En el gráfico solo se muestran estas últimas; el criterio a aplicar es similar, es decir, la comparación se realiza del mismo modo.

Si se desea que el evaluado acceda al nuevo puesto, deberá desarrollar las competencias donde se verifica una brecha o *gap* (ver gráfico *Comparación entre evaluación y puesto futuro. Brechas*). Con ese objetivo se deberá confeccionar un plan individual de desarrollo.



La pregunta clásica sobre este punto es la siguiente: si se verifica un desempeño alto o por encima de lo requerido para la posición, ¿eso significa que la persona puede ser promovida a otro nivel? La respuesta (provisoria) es: depende. La única manera de responder fehacientemente a esta cuestión es por medio de una comparación como la expuesta en estas páginas: entre las competencias actuales de la persona y las requeridas por la nueva posición.

En ocasiones la evaluación de desempeño no brinda la información requerida, más allá de que se confíe o no en el sistema utilizado. Puede ocurrir –sucede con mucha frecuencia– que para la nueva posición se requieran competencias diferentes de las necesarias en la posición actual. Si esto fuera así, se deberían aplicar instancias adicionales o complementarias a la evaluación de desempeño, para medir las competencias que la nueva posición requiera.

¿Para implantar el modelo *Construyendo talento* es necesario contar con sistemas de IT (*information technology* o sistemas informáticos)?

Sobre la relación entre los programas que involucran al personal y la tecnología existe una confusión. Lo esencial es el contenido y lo accesorio es la tecnología y no a la inversa. Si una organización tiene miles de colaboradores será necesario contar con una plataforma informática para procesar toda la información, entre ella la relacionada con los programas de desarrollo. Lamentablemente y de manera frecuente las grandes organizaciones “compran” un sistema informático que incluye estas aplicaciones y a partir de allí las implementan. Esto es un grave error ya que se comienza por la herramienta y no por el contenido.

La manera correcta de poner en marcha los diferentes programas mencionados, todos o algunos de ellos, implica, primero, definir lo más adecuado para cada organización considerando los diferentes detalles que veremos en los capítulos siguientes, y luego, según se haya definido el contenido de cada programa, en función de los objetivos y necesidades de cada uno, diseñar el soporte informático necesario. Es importante tener en cuenta que no es necesario ningún software sofisticado, con el más común de los utilitarios disponibles en todos los ordenadores es suficiente.

Los principales objetivos –y finalidades– de los programas organizacionales para el desarrollo del talento

Los programas relacionados tienen claros objetivos desde la perspectiva de la organización: uno de ellos es preservar el capital intelectual y el otro –igualmente importante–, la retención de los mejores integrantes. Desde la perspectiva de los colaboradores, permite el desarrollo y la realización personal.

Asegurar la continuidad gerencial

Cuando un gerente renuncia o llega a la edad del retiro siempre cabe la posibilidad de contratar a un sucesor en el mercado, y así se hace exitosamente en muchas ocasiones. Sin embargo, las organizaciones que se ocupan de las personas, que han implementado lo que hemos denominado los *subsistemas de Recursos Humanos*, prevén esta situación, trabajan muy duramente en la formación de gerentes en sus propias filas y, siempre que esto es posible, intentan tener preparado un sucesor para todos los puestos claves. Pero no siempre esto se logra. Muchas organizaciones poseen “vacíos gerenciales” y, llegado el momento de nombrar un nuevo directivo, se busca dentro de la propia organización y se elige entre varias opciones sin estar demasiados seguros de que esa opción es la mejor.

¿Cómo trabajar para no llegar a esta situación? ¿Cómo es que se llega a ella? ¿Es necesario tener ejecutivos formados a la espera de su oportunidad? ¿Esto será motivador o, por el contrario, las personas ya formadas se sentirán frustradas si no acceden a una nueva posición? ¿Cuántos puestos se han cubierto con colaboradores no preparados adecuadamente? La respuesta a muchas de estas preguntas se obtiene a partir de una gestión integrada de programas para el desarrollo de personas dentro de la organización.

Posibilitar el desarrollo y la realización del personal

Los programas relacionados con el desarrollo de personas, como los aquí expuestos, que se basan en las capacidades –conocimientos, experiencia y competencias– requeridas para un determinado puesto y en aquellas que los colaboradores evidencian, serán la combinación óptima desde las dos perspectivas, de la organización y del colaborador.

Una puesta en práctica como esta requiere planificación y un cierto grado de inversión, pero en especial demanda la decisión de llevarla a cabo. No es posible implantar un modelo como el descrito sin la participación y el compromiso de la máxima conducción.

¿Cuántos empleados, eficaces de acuerdo con las capacidades requeridas por su puesto actual, se han visto abrumados y quizás hasta *desesperados* cuando han sido promovidos a un puesto superior para el cual no estaban preparados? Este error es muy frecuente. El ejemplo clásico –y no por ello menos actual– se verifica cuando un buen vendedor se transforma en un mal supervisor de vendedores, o un muy buen operario se convierte en un mal supervisor de turno. En los niveles gerenciales, a

veces, no se ve tan rápido la equivocación y los resultados catastróficos se revelan después de unos meses.

Si no existe un plan de desarrollo organizacional, materializado en programas específicos como los planteados, que definan cuál es la evolución adecuada de las capacidades, podría ocurrir lo siguiente.

- El empleado no conocerá cuáles son las capacidades (conocimientos, experiencia y competencias) que necesita desarrollar, reforzar o simplemente mantener.
- Los puestos serán cubiertos por personas que no tienen las capacidades necesarias.
- La empresa estará haciendo “un gasto” en formación, y no una inversión.

Retener al personal clave

En ocasiones, cuando un empleado anuncia que se retira de una organización porque tiene una oferta mejor –muchas veces de un competidor de la misma organización–, se le hace una contraoferta, que supera el salario y –a veces– también el nivel del puesto o las responsabilidades a cargo. Esta “mala práctica empresarial” ocasiona muchos inconvenientes y problemas, por ejemplo:

- Desajustes en las compensaciones de la organización.
- Promesas que luego no se pueden cumplir.
- Fracaso en la retención del empleado.
- Efecto “contagio”: los empleados pueden considerar oportuno presionar con una oferta laboral para mejorar sus condiciones de trabajo actuales.

La existencia de programas como los mencionados puede no constituir un elemento decisivo para que un empleado opte por quedarse en la organización. Sin embargo, cuando la posibilidad de cambiar de organización se presenta, puede ser un elemento importante en la comparación entre las ofertas. La organización podrá argumentar que los planes existen, que se llevan a cabo profesionalmente y que dentro de los mismos el empleado tiene determinadas posibilidades de desarrollo.

Desde el punto de vista de la organización, si no existe un plan de carreras definido y las herramientas que lo complementan (descriptivos de puestos, evaluación de

desempeño), cuando se realiza la contraoferta no se dispone de la información y de los elementos de juicio necesarios para evaluar sus consecuencias. Será complicado definir una contraoferta adecuada y equilibrada para ambas partes. Por este motivo y otros ya mencionados, no se aconseja la práctica usual denominada *contraoferta*.

Motivar a los colaboradores

Por último, y como una consecuencia de todo lo expuesto, la aplicación de un modelo como el que se explica en páginas anteriores (*Modelo para construir talento organizacional*) logra que los colaboradores se sientan más seguros, considerados dentro de los planes organizacionales; en pocas palabras, que se sientan motivados.

Muchos directivos piensan que la única motivación es el dinero. No niego su valor para todas las personas. Sin embargo, no ofrece una motivación duradera, ya que la motivación basada únicamente en el dinero cae frente a otra propuesta basada en *mayor cantidad de dinero*.

Una correcta motivación de empleados debe contemplar los aspectos remunerativos, cuidando la equidad interna y externa, y debe ofrecer, al mismo tiempo, programas de desarrollo como los descritos en estas páginas.

Factores claves para el éxito del desarrollo ejecutivo

En materia de Recursos Humanos los buenos propósitos no alcanzan, sino que deben complementarse con buenos métodos de trabajo. Algunos aspectos a tomar en consideración para el diseño de programas organizacionales relacionados con las personas:

- Apoyo, compromiso y participación de la Dirección General. No alcanza con que el tema se incluya en los planes anuales del área de Recursos Humanos. Es necesario el convencimiento de los principales directivos sobre las bondades de los programas de desarrollo.
- Contar con asesoramiento experto para el diseño de los programas de desarrollo. Las organizaciones, quizás “algo” hayan implementado en el pasado o tengan algunos procedimientos vigentes en la materia; en todos los casos se sugiere recurrir al apoyo de un especialista para que realice el diseño integral en función del momento particular de la organización.

- Será fundamental que los distintos subsistemas estén adecuadamente interrelacionados. A modo de ejemplo, si son deficientes los métodos de selección, o no es adecuado el sistema para evaluar el desempeño de las personas, o no se cuenta con información acerca del grado de desarrollo de las capacidades (conocimientos y competencias) de las personas, casi con seguridad no se lograrán buenos programas en materia de desarrollo de las personas.
- Comprender el clima laboral y la confianza que los empleados sientan respecto de la conducción de la organización y la imagen del área de Recursos Humanos.

Este último punto es de vital importancia; no es posible implementar programas de desarrollo de personas si los colaboradores no confían ni en los directivos ni en los programas organizacionales.

Tener en cuenta los proyectos personales

Muchos directivos tienden a pensar que “todos ven las cosas de acuerdo con su perspectiva”, y esto no es así. Es frecuente que un CEO exitoso piense que todos desean realizar una carrera ascendente para llegar a la máxima conducción (o al nivel más alto que se pueda acceder). Esto puede verificarse muchas veces, pero no siempre. Muchas personas no desean acceder a puestos de mayor responsabilidad o exigencia, o no desean tener gente a cargo u otras variantes similares.

Conocer en profundidad la motivación del otro –en este caso, la de los colaboradores– es fundamental para cualquier tipo de programa relacionado con la carrera profesional y el desarrollo de las personas.

Se sugiere al lector interesado en el tema tomar en cuenta las diferentes opciones en materia de encuestas en relación con los empleados: las encuestas de *satisfacción personal* (también denominadas de clima) y las *encuestas sobre valores y proyectos personales*. Cada una de ellas persigue un propósito específico.

Relación entre los distintos programas para el desarrollo del talento en el ámbito de las organizaciones

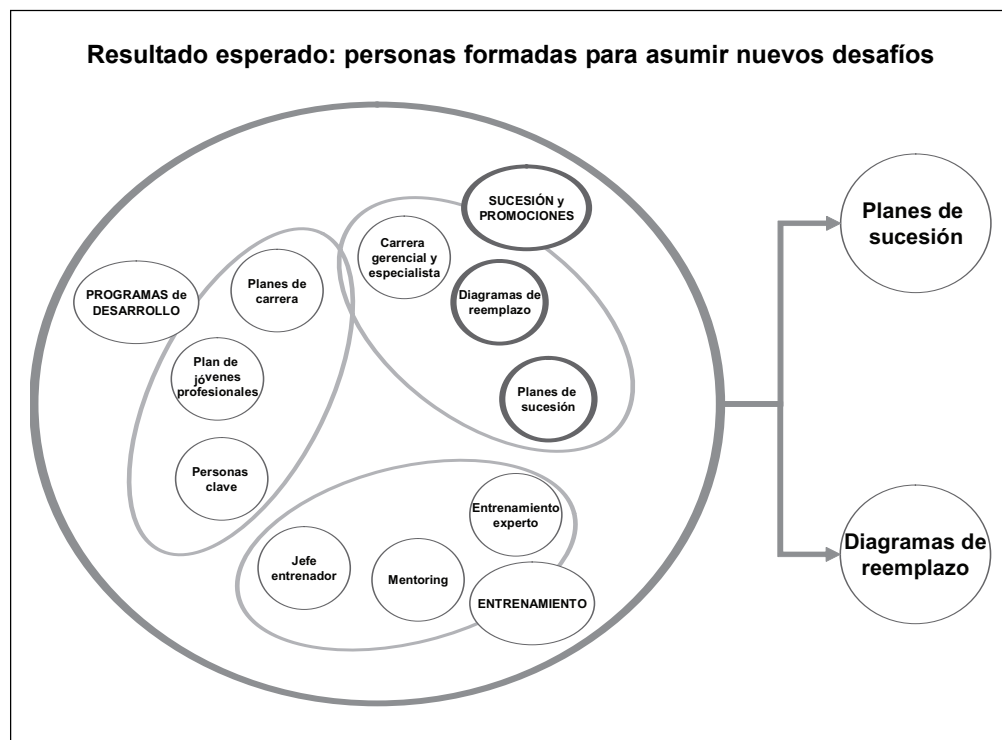
Como ya se expresara, la puesta en marcha de los distintos programas puede ser combinada; puede implementarse uno solo, varios o todos. Más allá de la decisión particular que cada empresa adopte al respecto, según sus circunstancias y posibi-

lidades, es importante que conozca, en grandes lineamientos, la relación entre los distintos programas. Al inicio de este capítulo se ha comentado que los programas tienen distinto foco o propósito. Por esta misma razón, unos pueden transformarse en la “fuente o cantera” de otros. Si la razón última de una organización es contar con reemplazos cuando esto sea necesario –por ejemplo, cuando un ejecutivo decide dejar la organización o se jubila–, se debe tener en cuenta que para que esto sea posible, hay otros programas que sirven de apoyo.

Por esta razón en esta obra se han agrupado los programas en tres categorías:

- *Sucesión y promociones*, donde el principal objetivo es el resguardo del capital intelectual para asegurar la continuidad de la organización. Los programas sugeridos son:
 - Planes de sucesión
 - Diagramas de reemplazo
 - Carrera gerencial y especialista
- *Programas de desarrollo*, donde el foco es, justamente, el desarrollo de las personas. Los programas sugeridos son:
 - Planes de carrera
 - Plan de jóvenes profesionales
 - Personas clave
- *Entrenamiento*, donde el foco también es el desarrollo de personas, pero se actúa fundamentalmente sobre los jefes. Estos programas fortalecen la cultura organizacional. Los programas sugeridos son:
 - Mentoring
 - Entrenamiento experto
 - Jefe entrenador

Si se desea expresar el resultado esperado por la totalidad de los programas, se podría resumir en la idea siguiente.



En el gráfico precedente, la idea expresada es que todo el accionar en su conjunto dará como resultado personas formadas, preparadas, “listas”, para ocupar otras posiciones cuando esto sea necesario.

Los programas con foco en desarrollo: *Planes de carrera*, *Personas clave*, *Plan de jóvenes profesionales*, *Mentoring*, *Entrenamiento experto* y *Jefe entrenador* sólo serán de utilidad en la medida en que provean, cuando sea necesario, personas preparadas y “listas” para asumir nuevas responsabilidades. Continuando con el análisis del gráfico precedente, *Carrera gerencial y especialista*, desde otro plano, ofrece la misma idea. Las personas se desarrollan de acuerdo con una línea, ya sea gerencial o especialista.

El resultado de los diferentes programas o todos en su conjunto, según corresponda, será el *resguardo del capital intelectual* a través de preparar colaboradores en condiciones de asumir nuevos puestos, a fecha cierta en los *Diagramas de reemplazo* o frente a situaciones potenciales, en *Planes de sucesión*.

Las ideas expuestas se complementan en la tabla siguiente.

Programa	Se abastece de	Provee a	Se potencia con
Planes de sucesión	Carrera gerencial Planes de carrera Planes de JP Personas clave		Entrenamiento experto Mentoring Jefe entrenador
Diagramas de reemplazo	Carrera gerencial Planes de carrera Personas clave		Entrenamiento experto Mentoring Jefe entrenador
Carrera gerencial	Planes de carrera Plan de JP Personas clave	Planes de sucesión Diagramas de reemplazo	Mentoring Jefe entrenador
Planes de carrera	–	Planes de sucesión Diagramas de reemplazo Carrera gerencial Carrera especialista	Jefe entrenador Mentoring (poco frecuente)
Plan de JP	–	Planes de sucesión Carrera gerencial	Mentoring Jefe entrenador
Personas clave	–	Planes de sucesión Diagramas de reemplazo Carrera gerencial Carrera especialista	Mentoring Jefe entrenador
Entrenamiento experto	–	Su uso no es tan frecuente.	
Mentoring	–	Apoya a diferentes programas, según su diseño	
Jefe entrenador	–	A todos los programas organizacionales	

Entre las prácticas profesionales existen otros programas para el desarrollo de las personas dentro del ámbito de la organización; entre los más conocidos podemos mencionar:

- **Rotación de puestos.** Se trata de asignaciones temporarias de las personas a otros puestos que no son los propios –incluso puede ser de otras áreas–, con el propósito de mejorar las capacidades de los integrantes de la organización.

Un gerente comercial puede ser asignado a la fábrica o, inversamente, un jefe de producción pasar al área de ventas.

La rotación de puestos (*job rotation*) puede ser planeada o no. Ciertas organizaciones preparan verdaderos esquemas de rotación con sus respectivas fechas (planeamiento), para cada empleado. En otras ocasiones se resuelve caso por caso.

- **Asignación a *task forces*.** Traduciendo la expresión *task forces* como “grupos especiales o equipos especiales”. Estas asignaciones pueden ser en reemplazo o en adición a las habituales responsabilidades según la descripción del puesto de la persona participante. Habitualmente se combina con el punto siguiente.
- **Asignación a comités / nuevos proyectos.** Se trata de la asignación de grupos de personas a comités que tienen siempre un propósito específico (por temas o por proyectos son las dos modalidades más frecuentes). Los comités suelen tener como objetivo la solución de problemas, dando lugar generalmente a nuevos proyectos. Puede tratarse también de la asignación de una persona a un nuevo proyecto, en adición o en reemplazo de sus tareas habituales, en forma individual o en grupos de individuos.
- **Asignación como asistente de posiciones de dirección.** Se asigna a una persona como asistente de un ejecutivo de mayor nivel. El objetivo es ocupar una posición staff ubicada inmediatamente debajo de la de un gerente relevante dentro de la organización. En este rol, el asistente puede observar el comportamiento del gerente al cual fue asignado, con un propósito de entrenamiento.
- **Paneles de gerentes para entrenamiento.** Es una variante o desprendimiento del punto anterior. Al igual que los comités, se trata de grupos de trabajo con un propósito específico –por ejemplo, el desarrollo de una o varias competencias en particular–. No serán tratados en esta obra dado que, si bien son eficaces, se aplican como complemento o en adición a los programas que se verán en las partes II, III y IV. En nuestra opinión, no constituyen programas en sí mismos sino que son herramientas de apoyo.

A modo de resumen

Presentamos en esta obra una serie de programas para el desarrollo de personas dentro de la organización y que cubren, en su conjunto, una serie de objetivos y propósitos diferentes. Cada organización deberá definir cuáles de ellos son los más adecuados y los que le permitirán alcanzar la estrategia propuesta.

No hemos hecho hasta aquí –ni lo haremos en los capítulos siguientes– un desarrollo teórico del tema; por el contrario, se han expuesto las buenas prácticas organizacionales, explicando programas que fueron puestos en práctica en muchas organizaciones y han probado ser eficaces.

De todas las buenas prácticas mencionadas tenemos experiencia concreta en el ámbito profesional.

Como ayuda al profesional que desee poner en práctica los programas aquí expuestos, profesor y/o alumno, sobre el final de la obra incluimos cuatro Anexos, que complementan los temas de este capítulo y otros que se verán más adelante.

Anexo I. Glosario

Como se dijera en la presentación de la obra, en la disciplina que nos convoca, los Recursos Humanos, existe una profusión de expresiones que, muchas veces, son usadas con diferente significado.

Para evitar malos entendidos y, al mismo tiempo, darle una mayor precisión a la metodología, se definieron una serie de términos con el propósito de darles un uso uniforme. Las definiciones correspondientes se exponen en este anexo.

Anexo II. Cómo tratan la temática sobre desarrollo de personas otros autores

En esta sección, a modo de estado del arte, se presentan los autores que han tratado la temática desde diferentes vertientes.

Anexo III. Libros de Martha Alles sobre formación y desarrollo de personas

Hemos tratado el tema de formación y desarrollo de personas en obras previas. En esta sección se explica el tratamiento de la temática en la obra de la autora.

Anexo IV. Herramientas de la Metodología Martha Alles Capital Humano para *Construyendo talento*. *Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones*

En esta sección se describen las herramientas diseñadas con el propósito de poner en práctica los diferentes puntos tratados en esta obra.

Síntesis del capítulo

- ✓ Las buenas prácticas de Recursos Humanos comienzan por la puesta en práctica de los subsistemas de RRHH: Análisis y descripción de puestos; Atracción, selección e incorporación de personas; Evaluación del desempeño; Remuneraciones y beneficios; Desarrollo y planes de sucesión; Formación.
- ✓ Las buenas prácticas señalan una serie de programas organizacionales para el desarrollo de personas que integran la organización, que se verán en esta obra.
- ✓ Las organizaciones de todo tamaño necesitan un modelo sistémico para el desarrollo de personas: Modelo para construir talento organizacional.
- ✓ Todos los diferentes programas y modelos en relación con las personas deben ser sistémicos. Las organizaciones poseen una estrategia que alcanzar (misión, visión, valores, planes estratégicos), para lo cual cuentan con sus colaboradores (directivos y restantes niveles). Por lo tanto, no pueden existir programas con objetivos contrapuestos o no relacionados entre sí. Todos deben ser diseñados en función de la estrategia.
- ✓ En los programas de desarrollo, en las promociones y otras situaciones análogas, existe un error frecuente: si una persona es buena en su puesto de trabajo, se piensa que puede ser promovida a un puesto superior, ser un eventual reemplazo de su jefe, etcétera. Esto puede ser así o no, no hay una regla fija al respecto.
- ✓ Para una correcta evaluación, se debe comparar la última medición de desempeño de la persona que se desea designar para otro puesto, con lo requerido por dicha posición, no con su puesto actual.
- ✓ Si una organización cuenta con miles de colaboradores será necesario contar con una plataforma informática para procesar toda la información, incluyendo la relacionada con los programas de desarrollo. Sin embargo, lo esencial es el contenido y lo accesorio es la tecnología, no a la inversa.
- ✓ Los programas relacionados tienen claros objetivos desde la perspectiva de la organización. Uno de ellos es preservar el capital intelectual; el otro –igualmente importante– es la retención de los mejores colaboradores.
- ✓ Desde la perspectiva de los colaboradores, permite el desarrollo y la realización personal.

- ✓ Los distintos programas que se verán en esta obra se relacionan entre sí. Unos abastecen de personas formadas a otros que las necesitan preparadas para ocupar puestos en un futuro, y otros diferentes potencian a los primeros y segundos.
- ✓ Este capítulo se complementa con un Glosario de términos (Anexo I), el estado del arte sobre la temática (en el Anexo II), una síntesis de cómo trata la autora estos temas en otras obras (Anexo III) y, por último, las herramientas de la Metodología Martha Alles sobre formación y desarrollo de personas.



PARA PROFESORES

Para cada uno de los capítulos de esta obra hemos preparado:

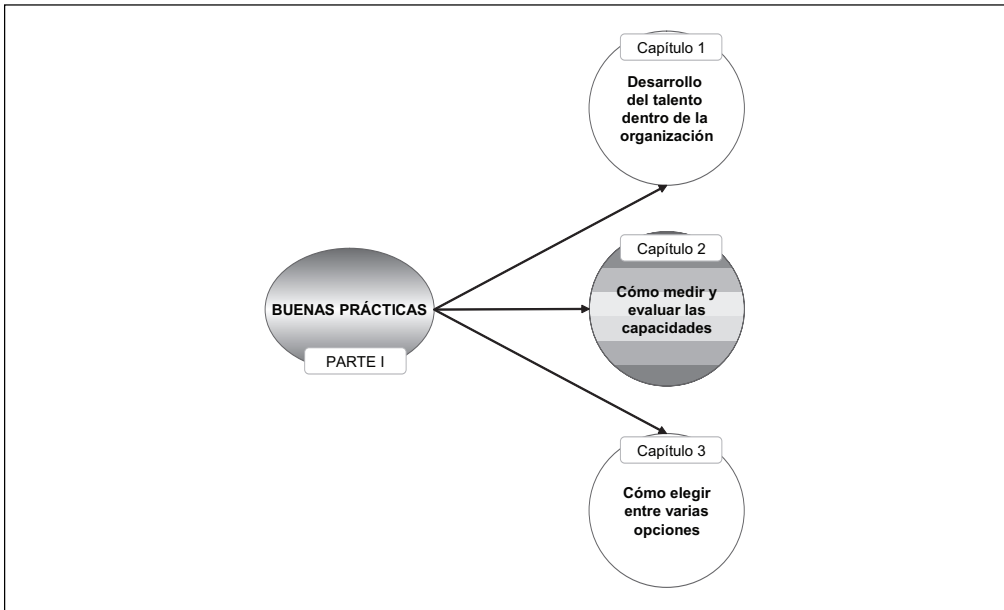
- Casos prácticos y/o ejercicios para una mejor comprensión de los temas tratados.
- Material de apoyo para el dictado de clases.

Los profesores que hayan adoptado esta obra para sus cursos, tanto de grado como de posgrado, pueden solicitar de manera gratuita las obras:

- *Construyendo talento. CASOS*
- *Construyendo talento. CLASES*

Únicamente disponibles en formato digital, en nuestro sitio: www.xcompetencias.com, en la exclusiva *Sala de profesores*, o bien escribiendo a: profesores@marthaalles.com.

Cómo medir y evaluar las capacidades



En este capítulo se tratarán los siguientes temas:

- ✓ Las capacidades deben medirse en relación con el puesto (actual o futuro, según corresponda)
- ✓ Herramientas más frecuentes utilizadas para la medición de capacidades (conocimientos y competencias)
- ✓ Las *Fichas de evaluación* en la Metodología Martha Alles
- ✓ Cómo medir capacidades cuando la organización ha definido un modelo de valores
- ✓ A modo de conclusión. Reflexión final sobre mediciones

Las capacidades deben medirse en relación con el puesto (actual o futuro, según corresponda)

La medición de las capacidades de las personas siempre es un desafío. Los subsistemas de Recursos Humanos, cuando están adecuadamente implementados, ofrecen una instancia de medición a través de la Evaluación de desempeño. En este capítulo se analizará la medición y evaluación de las capacidades bajo otros instrumentos que pueden aplicarse en circunstancias diversas. Por lo tanto, una organización podrá medir las capacidades de sus colaboradores a través de la Evaluación de desempeño, ya mencionada, o utilizando otras herramientas, que se describirán a continuación.

Antes de comenzar a ver los distintos temas relacionados, desde cómo hacer la medición hasta en referencia a qué –dado que sólo se puede medir con relación “a algo”–, creo importante recordar algunos conceptos relativos al término capacidad o capacidades.

Las personas, para desempeñar cualquier tipo de posición, gerencial o no, necesitan cubrir una serie de requisitos. Para ello ponen en juego sus capacidades, que pueden ser clasificadas en:

- *Conocimientos*, derivados de estudios formales o con otro origen.
- *Competencias y valores*. Los aspectos personales de cada uno pueden reunirse en un solo concepto, como competencias, o desdoblarse en dos, competencias y valores. Los tratamos de manera conjunta dado que los métodos para su medición son similares y difieren de los demás.
- *Experiencia*. Esta de algún modo provee tanto conocimientos como competencias, pero debe ser tratada por separado.

Como el lector puede apreciar, pueden existir zonas grises entre los distintos conceptos. En nuestra opinión, la clave es diferenciar los métodos para su medición o evaluación y los relativos a su desarrollo o aprendizaje. Para una mayor claridad daremos nuestras definiciones de los términos mencionados.

Definiciones

Capacidades. El término incluye conocimientos, competencias y experiencia.

Competencia. Hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Conocimiento. Conjunto de saberes ordenados sobre un tema en particular, materia o disciplina.

Experiencia. Práctica prolongada de una actividad (laboral, deportiva, etc.) que permite incorporar nuevos conocimientos e incrementar la eficacia en la aplicación de los conocimientos y las competencias existentes, todo lo cual redundará en la optimización de los resultados de dicha actividad.

Valores. Aquellos principios que representan el sentir de la organización, sus objetivos y prioridades estratégicas.

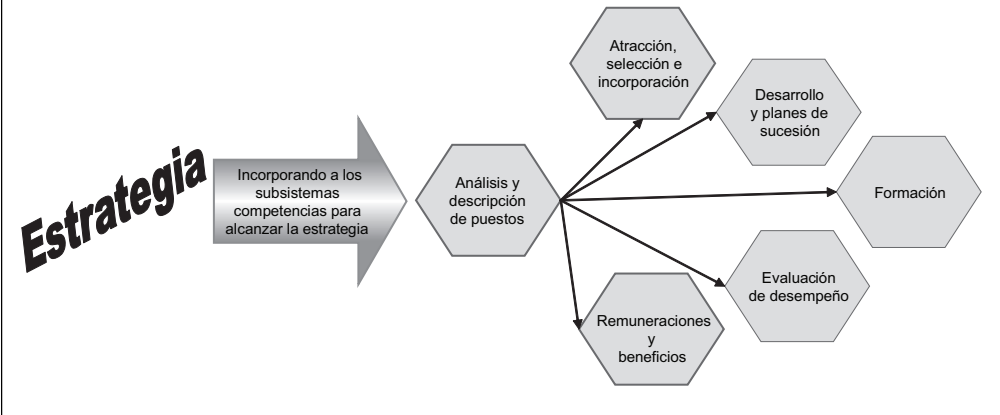
En el inicio del Capítulo 1, *Desarrollo del talento dentro de la organización*, se presentaron al lector los subsistemas de Recursos Humanos y se analizó la importancia de que estos se relacionen con la estrategia. ¿Cómo lograrlo? La estrategia debe reflejarse de algún modo en los descriptivos de puestos para que, de esta manera, cada persona sepa a ciencia cierta qué debe hacer y qué se espera de ella, en relación con el puesto de trabajo en el que se desempeña. Lo explicaremos con un ejemplo: si una empresa se ha planteado la calidad como parte de su estrategia, en cada descriptivo de puesto deberían definirse tanto las tareas como las responsabilidades que permitirían que todos trabajen de ese modo.

Este es el primer aspecto a considerar en la adecuación persona-puesto. Para que un colaborador pueda adecuar su accionar, sus conocimientos, experiencia y competencias a un determinado puesto de trabajo debe conocer qué se espera de él en esa posición, y la forma de comunicarlo es a través del documento ya mencionado: el *descriptivo de puesto*.

Por lo tanto, y como ya se comentara en el capítulo anterior, el primer subsistema a implantar, el punto de partida para los restantes, será el subsistema *Análisis y descripción de puestos*. Si la organización ya ha definido los puestos y la estructura de los mismos, siempre será una buena idea su revisión para asegurarse, primero, que están actualizados, y segundo –de máxima importancia–, que los descriptivos de puestos reflejan, además, la estrategia organizacional, tal como ya hemos explicado. Ambos propósitos deben ser cubiertos al mismo tiempo.

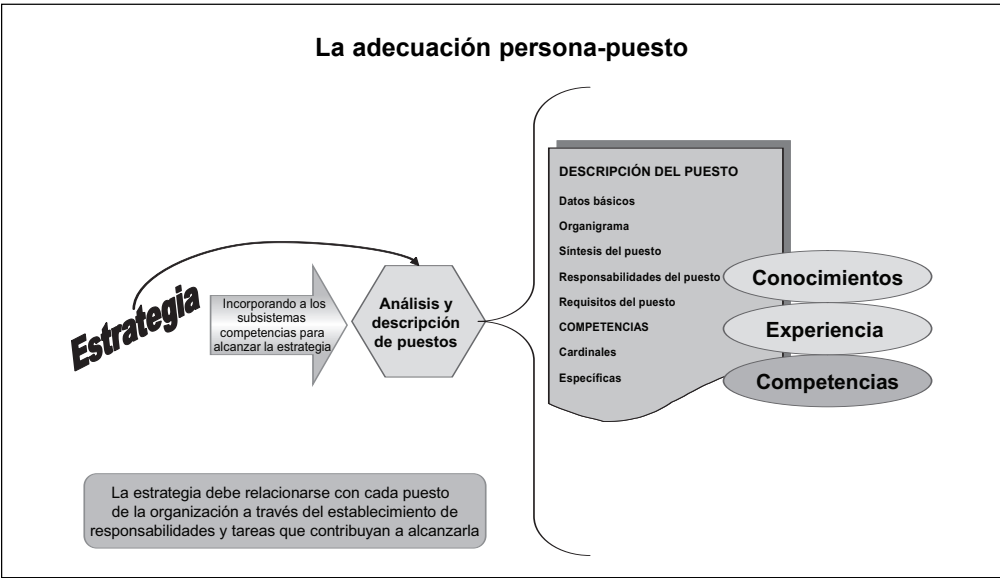
Una vez que esto se ha logrado –tanto la actualización de los descriptivos (si ya se contaba con información previa, en caso contrario será la preparación completa del documento) como el asegurarse de que las tareas de cada descriptivo de puesto contribuyan a alcanzar la estrategia– será posible poner en práctica los restantes subsistemas: *Atracción, selección e incorporación, Desarrollo y planes de sucesión, Formación, Evaluación de desempeño, Remuneraciones y beneficios*.

¿Cómo se vinculan los subsistemas de Recursos Humanos con la estrategia?

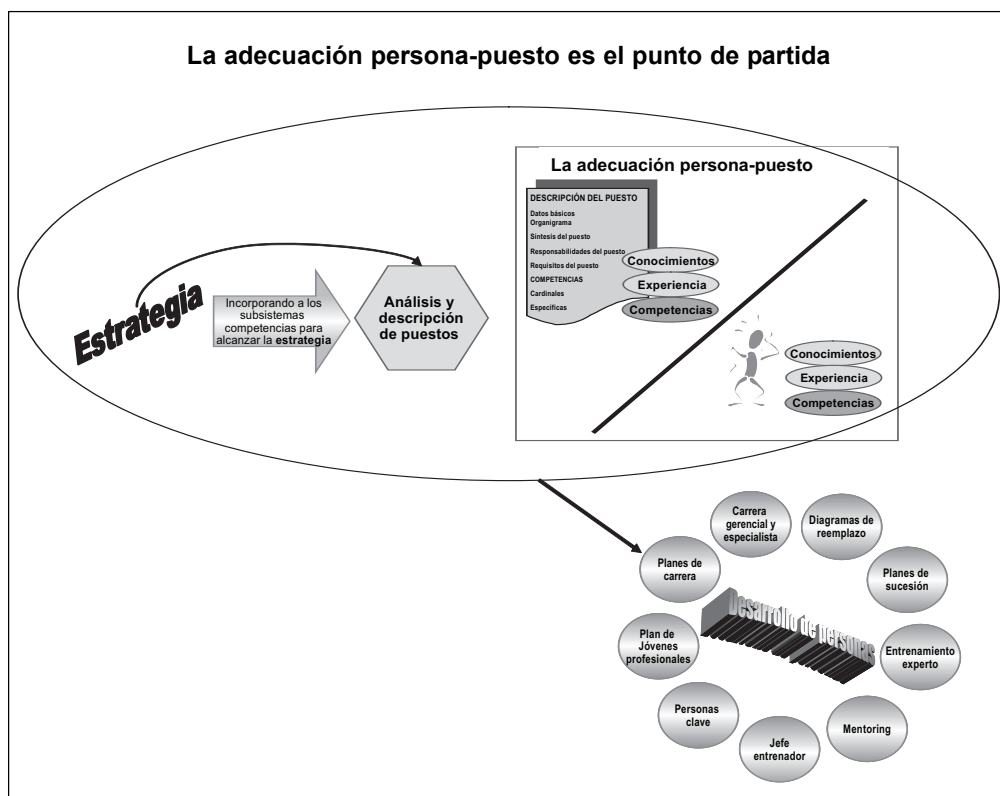


Los descriptivos de puestos brindan información completa sobre cada posición, incluyendo un breve relato sobre la finalidad del puesto y hasta un detalle de las tareas que deben llevarse a cabo. Por otro lado, los requisitos del puesto, expresados en conocimientos, experiencia y competencias.

La adecuación persona-puesto



Como ya se expresara y, además, quedó de manifiesto en el gráfico precedente, las responsabilidades, tareas y funciones del puesto son determinadas con vistas a que contribuyan a alcanzar la estrategia organizacional. Los requisitos plantean lo necesario para el puesto en materia de conocimientos y experiencia. En base a esta información se realiza la adecuación persona-puesto. Es decir, contemplando ambos elementos: conocimientos y experiencia. Una correcta adecuación persona-puesto será el punto de partida para la puesta en práctica de los distintos programas relacionados con el desarrollo de personas y que se incluyen dentro del modelo para construir talento organizacional.



Para determinar la correcta *adecuación persona-puesto* se debe tomar en consideración los distintos elementos involucrados: conocimientos, experiencia, competencias. Si bien los conocimientos deben ser evaluados, no es tan frecuente que se utilice una herramienta específica como sucede con competencias. Cuando es

necesario evaluar conocimientos se recurre a un experto y este decide cómo hacerlo, es decir, define el método que usará para llegar a un diagnóstico o informe.

Herramientas más frecuentes utilizadas para la medición de capacidades (conocimientos y competencias)

Para la medición de competencias y conocimientos las herramientas de utilización más frecuente son las que se describen a continuación.

Las que permiten una opinión combinada de conocimientos y competencias:

- **La evaluación del desempeño (evaluación vertical).** En ocasión de la evaluación anual (o con cualquier otra frecuencia) del desempeño –en nuestra metodología lo combinamos con la fijación de objetivos–, es altamente recomendable incluir una instancia de evaluación de competencias, con tres miradas: la del propio individuo (autoevaluación), la del jefe, y la del jefe del jefe.
- **Evaluación de 360°.** A través de una consulta a distintos niveles de la organización –y, en ocasiones, a personas externas a la misma, como clientes o proveedores– se aportan distintas miradas sobre el evaluado. Se incluye la propia opinión del individuo (autoevaluación), y la de sus superiores, pares y subordinados.
- **Evaluación de 180°.** Es una versión reducida de la anterior, que se aplica en aquellos casos en que no se desea que los subordinados participen de la evaluación o en organizaciones donde no existe un *nivel superior* (por ejemplo, firmas profesionales o empresas con varios socios). A través de una consulta a distintos niveles de la organización –y, en ocasiones, a personas externas a la misma, como clientes o proveedores– se aportan distintas miradas sobre el evaluado.
- **Fichas de evaluación.** Es un diseño de nuestra firma que permite medir tanto competencias como conocimientos, con un diseño particular en cada caso, que se explica en un punto por separado. Existe una versión más breve de esta herramienta, que se denomina *Ficha de evaluación reducida*.

Para medir conocimientos:

- **Evaluación por un experto.** Se puede recurrir a un experto interno o externo para medir conocimientos. Para ello, este podrá aplicar uno o varios métodos; por ejemplo: examen por escrito, el planteamiento de un caso

práctico para resolver, y/o una entrevista profunda donde se formulen preguntas de tipo técnico (a modo de examen oral).

Sólo miden competencias:

- **Assessment Center Method (ACM).** Se trata de evaluaciones específicas para medir competencias, que se realizan en diferentes momentos, a fin de conocer el grado de desarrollo de competencias de las personas en el momento de implementar Gestión por competencias o, en otros momentos de la administración del modelo, cuando se deseen evaluar competencias ya sea para tomar acciones de desarrollo o bien para la elección de personas a integrar planes de sucesión o de carrera.
- **Entrevista por incidentes críticos (BEI, sigla que corresponde a la expresión inglesa *behavioral event interview*).** Se trata de un tipo especial de entrevista donde se exploran –como su nombre lo indica– los incidentes críticos, tanto positivos como negativos, de una persona, conjuntamente con sus competencias.

Las *Fichas de evaluación* en la Metodología Martha Alles

Definiciones

Ficha de evaluación. Documento de medición de comportamientos/conocimientos estructurado y basado en el modelo de competencias/valores/conocimientos de la organización.

Ficha de evaluación reducida. Documento de medición de comportamientos/conocimientos estructurado y basado en el modelo de competencias/valores/conocimientos de la organización. Se diferencia de la *Ficha de evaluación* en su extensión. Al ser más breve, su administración y procesamiento se realiza en un tiempo más corto.

Las *Fichas de evaluación*, en todos los casos, son diseñadas a medida de cada organización –no existen en versión estándar– y su utilización más frecuente es para evaluar competencias. Sin embargo, cuando se cuenta con un modelo de conocimientos y con un diseño especial, pueden medir también conocimientos.

Del mismo modo, pueden evaluar valores, si la organización cuenta con un modelo específico que los contempla (Modelo de valores).

Las Fichas de evaluación para medir competencias

Las *Fichas de evaluación* que se exponen a continuación permiten la medición de competencias en diferentes instancias organizacionales: diagnósticos específicos en los que sea necesario una medición de competencias, establecimiento de la adecuación persona-puesto, diseño de planes de formación, y los diferentes usos relacionados con los programas de desarrollo que se tratan en esta obra.

Definición

Modelo de competencias. Conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales o empresariales.

Ciertas prácticas de Recursos Humanos, como la *Evaluación de desempeño*, vienen de larga data. No obstante, esta presenta –generalmente– grandes dificultades en el ámbito de las organizaciones. Uno de los aspectos que generan un mayor número de dudas y problemas es la evaluación o medición de los aspectos relacionados con la personalidad. Esto ha sido así desde siempre, tanto cuando se trabajaba evaluando *características* de personalidad, como cuando se utilizaron los *factores*, y en la actualidad, con la medición de *competencias*.

La experiencia nos indica que la evaluación de competencias es la que más preocupa tanto a los especialistas de Recursos Humanos como a sus clientes internos, y también la que más problemas acarrea.

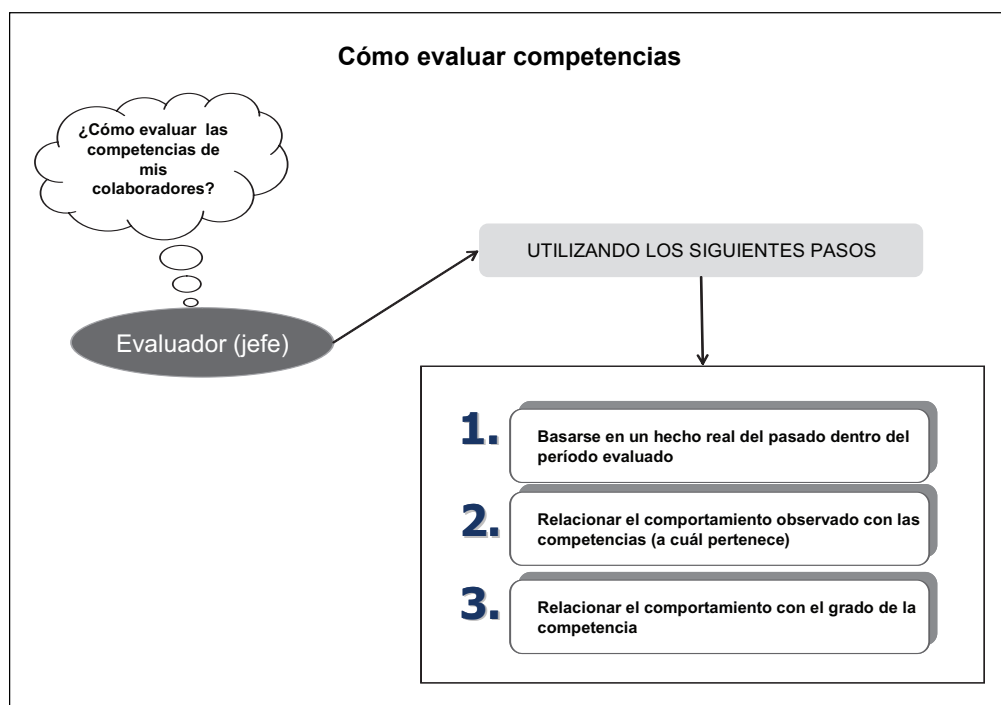
Las *Fichas de evaluación* ayudan a resolver muchos de los problemas habituales en la medición de competencias; sin embargo, su uso requiere entrenar a los evaluadores, porque implica observar comportamientos. Es decir, la *ficha* simplifica la tarea, pero la dificultad radica en la observación de comportamientos, un tema sobre el que se deben realizar actividades formativas que involucren a todos los posibles evaluadores.

El análisis de los comportamientos (y su posterior medición) comienza a partir de la siguiente situación: las personas, en su comportamiento diario, utilizan al mismo tiempo un sinnúmero de competencias, y sus comportamientos habituales pueden relacionarse mayoritariamente con un grado o nivel pero, al mismo tiempo, pueden evidenciar otros que se correspondan con un nivel diferente.

Frente a esta situación corresponde plantearse dos preguntas básicas:

1. *¿Cómo asignar el comportamiento observado a una o varias competencias en particular?*
2. *¿Cómo asignar el grado o nivel a una persona cuyos comportamientos se corresponden con diferentes grados?*

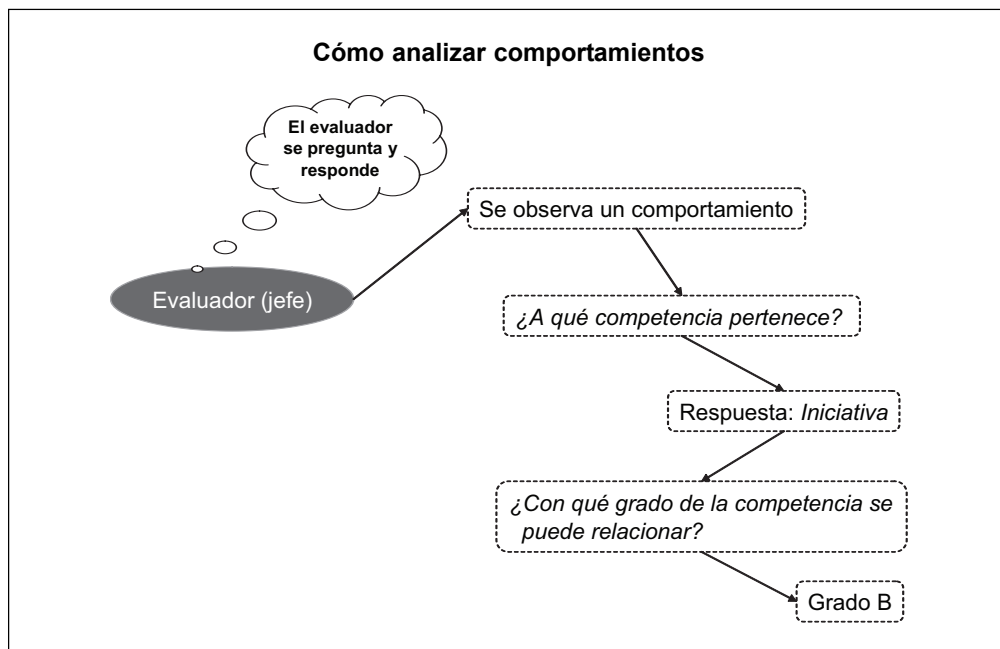
El evaluador o jefe que debe realizar la evaluación de un colaborador se pregunta cómo llevarla adelante.



Una vez que observó un comportamiento (hecho real pasado) deberá desagregarlo en competencias. Por ejemplo, determinar que dicho comportamiento se relaciona con la competencia *Iniciativa*.

Luego debe analizar el comportamiento para determinar el grado de la competencia al que corresponde. Para ello podrá utilizar el *Diccionario de comportamientos* de la organización. En función de este documento podrá determinar el grado correspondiente, leyendo los ejemplos ofrecidos para cada uno de ellos.

Este esquema se expone en el gráfico siguiente.



Como se ha expresado en párrafos anteriores, muchas personas manifiestan comportamientos de diferente grado o nivel. Frente a ello, y dentro del esquema del gráfico precedente, el evaluador puede reconocer comportamientos diferentes –en la persona en evaluación– y, aplicando una fórmula matemática, determinar el grado correspondiente.

Se confeccionan tantas fichas como competencias sean requeridas para el puesto de trabajo, y en cada una de ellas se exponen diversos comportamientos observados.

Fichas de evaluación

[illegible]

El esquema de trabajo con cada una de las fichas es el que se muestra en la imagen de la página siguiente.

El resultado obtenido será la brecha existente –o la ausencia de brecha– entre el nivel requerido por el puesto de trabajo para esa competencia en particular y el/los comportamientos observados.

Las *Fichas de evaluación* pueden ser utilizadas para la autoevaluación o para la evaluación por parte de un superior (jefe). También puede utilizarse para otro tipo de evaluaciones. Entre los usos más frecuentes se pueden mencionar:

- Evaluación de desempeño (evaluación vertical)
- Evaluaciones de 360° (o de 180°)

ciones de 180°, y diagnósticos múltiples circulares, entre los casos en los que más se las utiliza.

Las Fichas de evaluación para medir conocimientos

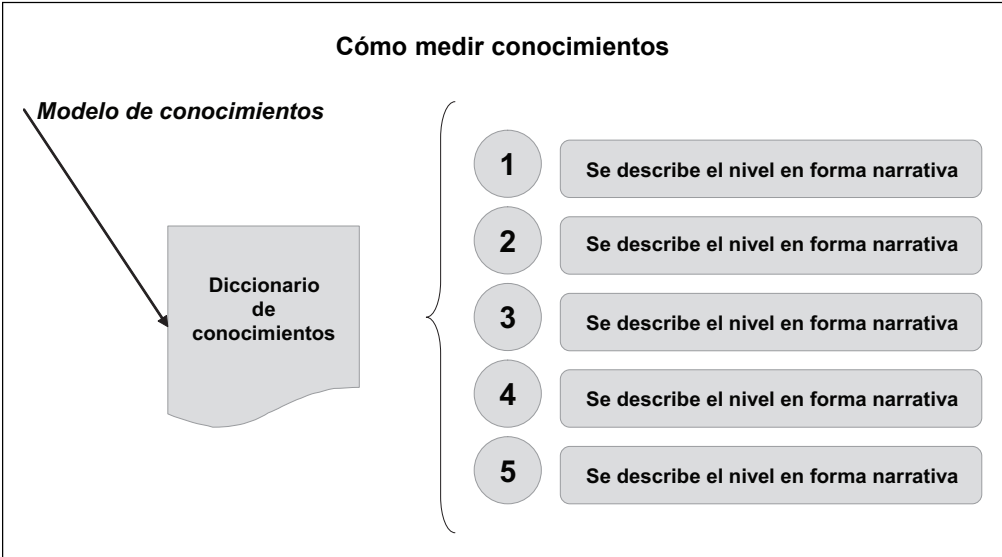
Una organización puede desarrollar un modelo de conocimientos o no. En el caso de que cuente con uno, las *Fichas de evaluación* se diseñan a medida y en función del mencionado modelo.

Definición

Modelo de conocimientos. Conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que permiten definir los conocimientos necesarios para los diferentes puestos.

Si la organización no posee un modelo de conocimientos es posible diseñar las *Fichas de evaluación* para medir conocimientos en base a un relevamiento inicial. Para definir un modelo de conocimientos o, como en este caso, sin que exista un modelo, diseñar las fichas para la medición de conocimientos, nuestro método de trabajo es simple y se realiza con la participación del responsable (o responsables, según corresponda) de las diferentes áreas. La participación del que está a cargo de cada tema es fundamental porque siempre es quien mejor sabe qué conocimiento hace falta en cada caso. Si se diese alguna circunstancia especial que lo requiera, se puede recurrir a un experto ajeno a la organización a fin de que ayude a llevar a cabo esta tarea.

En el gráfico siguiente se muestra cómo debería construirse un modelo de conocimientos, donde estos serán descritos conformando un *diccionario*. Los conocimientos pueden abrirse en niveles y cada nivel se debe describir con palabras. La cantidad de niveles puede ser cinco (como en el gráfico) o una cantidad diferente. Es importante destacar que, en todos los casos, los niveles deben definirse no con una sola palabra –como *alto*, *medio*, *bajo* o cualquier otra– sino a través de un texto explicativo, una frase que describa qué se entiende por “alto”, etcétera.



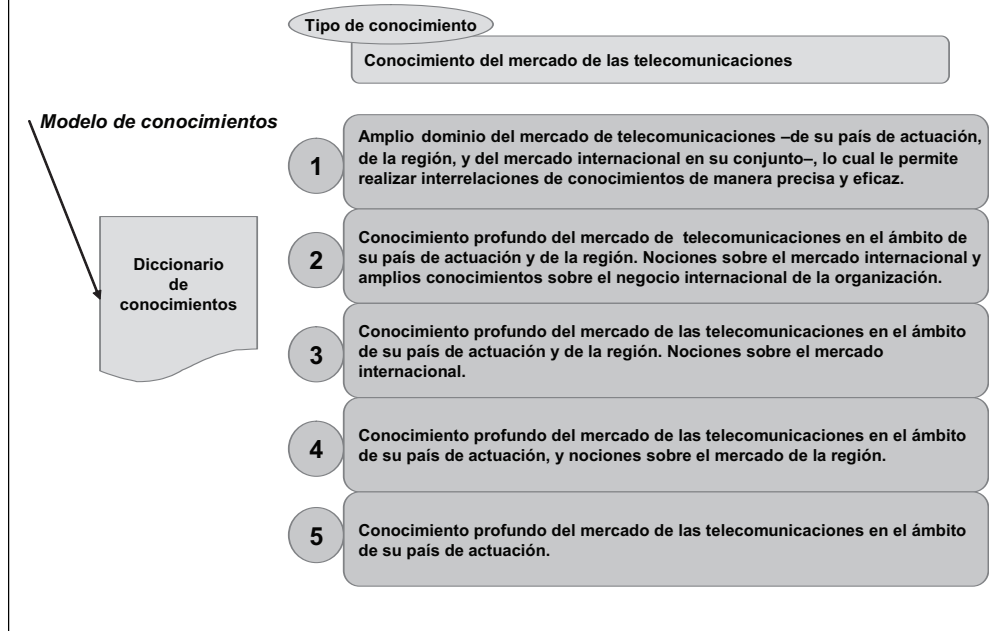
En el esquema propuesto los niveles indican:

Nivel	Significado del rango
1	Máximo o superior
2	Muy bueno
3	Bueno
4	Superior al mínimo
5	Mínimo

Un rango o nivel inferior al definido para el número 5, en este modelo, el conocimiento estaría por debajo del mínimo aceptado o se verificaría la ausencia del conocimiento, según cómo se haya elaborado el modelo de conocimientos.

Para una mayor claridad sobre cómo se definen los niveles o grados en un modelo de conocimientos se presenta un ejemplo en el gráfico siguiente.

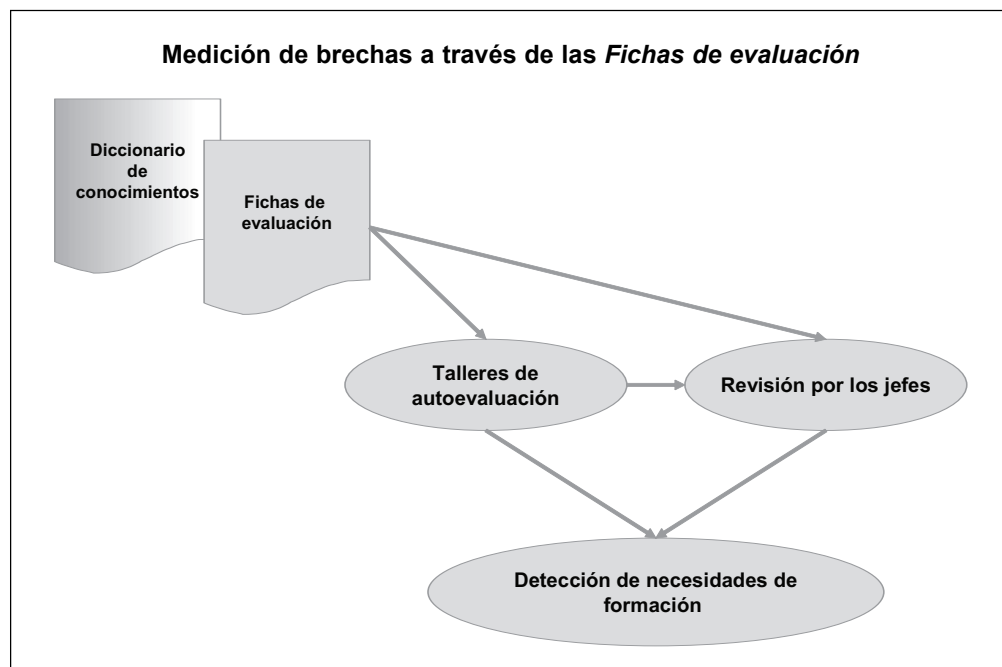
Indicadores para medir conocimientos. Ejemplo



Como se desprende de la lectura de los grados o niveles, en este modelo el mínimo implica un nivel que en otras organizaciones podría representar un rango superior. Se desea enfatizar que no existe una única manera de definir un modelo de conocimientos, la forma más adecuada dependerá de cada caso en particular.

La medición de conocimientos a través de las *Fichas de evaluación* se podría hacer según el siguiente esquema. Como se dijo en párrafos anteriores, se pueden confeccionar en base al diccionario de conocimientos. En un caso u otro, siempre este diseño será con la participación del responsable del área. Una vez que se cuenta con las *Fichas de evaluación de conocimientos*, estas pueden ser administradas por los jefes o, como se expone en el gráfico siguiente, en talleres de autoevaluación. Luego las fichas serán revisadas por los jefes.

De este modo es factible determinar brechas o necesidades de formación.



Un método como el expuesto puede ser diseñado para toda la organización o para sectores o áreas específicos, depende de cada situación.

Para el tema que nos ocupa –los programas de desarrollo–, se debe recordar la importancia que en ellos tienen las competencias y su rol protagónico en relación con el desarrollo de personas. Por lo tanto, sin restar importancia a los conocimientos, que son necesarios y deben estar, deseamos señalar en este momento este aspecto de capital importancia. Se volverá sobre este tema en el capítulo siguiente, *Cómo elegir entre varias opciones*.

Cómo medir capacidades cuando la organización ha definido un modelo de valores

Se tratará este tema por separado, ya que muchas personas sostienen que los valores no se pueden medir y mucho menos “graduar” o abrir en niveles o grados.

En primera instancia, recordaremos el concepto ya expresado de valores: *aquellos principios que representan el sentir de la organización, sus objetivos y prioridades estratégicas*.

Definición

Modelo de valores. Conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que permiten incorporar a los subsistemas de Recursos Humanos los valores organizacionales.

Muchas organizaciones incluyen los valores dentro del modelo de competencias. En ese caso, la medición de los valores se habrá realizado junto con la medición de competencias, a través de los diferentes instrumentos que este método de trabajo ofrece, como se ha explicado en párrafos anteriores.

Otras empresas definen por separado sus modelos de valores. En este caso, los valores se deberán medir de manera específica y tal como se propone más adelante en este mismo apartado.

Por qué medir los valores

Los valores serán en todos los casos excluyentes, es decir que si una persona no los posee esta circunstancia hará que quede fuera de cualquier proceso interno.

En este punto el lector se podrá preguntar: *si una persona pertenece a una organización, ¿no tiene ya sus valores?* Esto puede ser así o no. Veamos por qué razones o causas podría no darse esa situación:

- Los valores no son medidos al momento de la selección.
- La empresa ha modificado, rediseñado o redefinido sus valores.
- La organización no los había definido previamente.

Ahora bien, aunque la persona posea los valores, cabe formularse una pregunta adicional: *¿el nivel de desarrollo de los valores es el necesario para una posición superior?*

Valores. La necesidad de definirlos por niveles

Un valor, como virtud personal, puede estar presente o no; desde esta perspectiva, cuando no está presente, muchos afirman que no es posible su desarrollo. Se trata de una virtud personal que es parte de la esencia misma de la persona. Desde la perspectiva organizacional, un valor se ve “casi” de la misma forma (es una virtud personal), pero existe una diferencia: la definición dada implica el nivel mínimo, y a partir de allí se pueden definir niveles superiores.

Veamos el valor *Ética*, a modo de ejemplo.

- *Nivel mínimo:* Actúa de acuerdo con los valores y principios morales.
- *Nivel superior al anterior:* Guía sus acciones por sus valores morales, y orienta y motiva a sus compañeros y colaboradores a que actúen de la misma manera.
- *Nivel superior a los dos anteriores:* Estructura la visión y misión organizacionales sobre la base de valores morales.

En el ejemplo expuesto, se pueden ver tres niveles diferentes del valor *Ética*, el primero de los cuales puede aplicarse a la vida cotidiana de cualquier persona y ser un nivel aceptable. Sin embargo, los dos superiores pueden ser requeridos para desempeñar ciertos puestos ejecutivos o, como en el último de los ejemplos, para ser el número uno de la organización.

En este punto es importante señalar que si bien es cierto que los valores están o no están presentes, y desde este punto de vista se puede hacer un análisis de tipo binario (ver el nivel mínimo: si no actúa de acuerdo con los valores y principios morales, la persona en cuestión no posee ética), sin embargo, esto puede ser insuficiente cuando una persona deba asumir posiciones de nivel superior.

Analicemos de manera más detallada ejemplos sobre *Ética*, que puede ser definida como una competencia, como se verá a continuación, o como un valor, lo que dependerá del diseño que se desee realizar.

Ejemplos de comportamientos grado D (es decir, el nivel mínimo de la competencia):

- *Actúa de acuerdo con los valores y principios morales.*
- *Respeto las pautas de acción que le impone la organización.*
- *Es confiable, y sus principios son sólidos.*

Del mismo modo se ofrecen ejemplos que manifiestan ausencia de la competencia *Ética* o grado “No desarrollado”:

- *Se guía por valores y principios siempre y cuando no contradigan sus propios intereses o los de la organización, en cuyo caso prioriza los fines y beneficios a obtener, al modo de lograrlos.*
- *Pierde de vista las pautas establecidas por la organización, y se guía por su propio criterio y beneficio.*

- *Ocultar acciones propias o de su equipo, cuando sabe que van contra los principios o políticas de la organización.*
- *Ante un error o fracaso, tiende a depositar la responsabilidad de lo hecho en los demás. Su capacidad de autocrítica es escasa y le cuesta asumir los propios errores.*

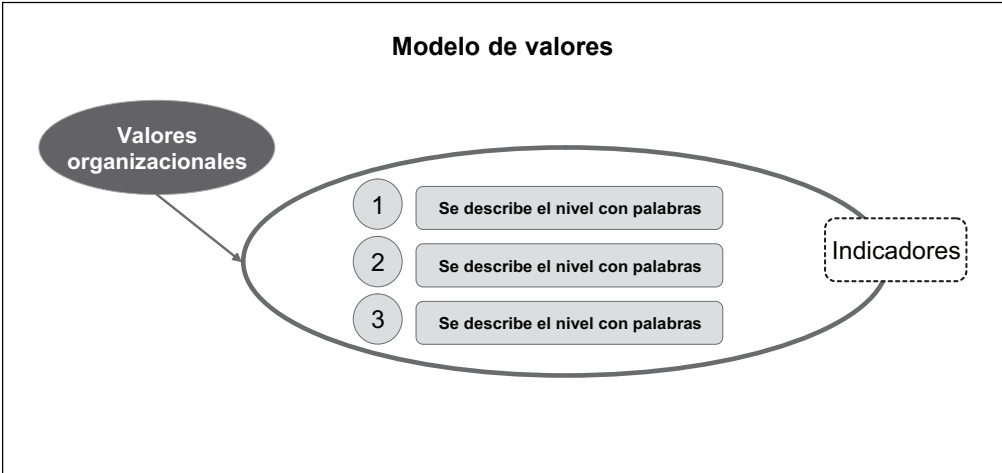
Lo expuesto hasta aquí será de utilidad para conocer si una persona posee o no *Ética* en el nivel D (mínimo), ya sea que se haya definido como valor o como competencia. Los ejemplos se aplican en cualquiera de los dos casos.

Sin embargo, si una persona estuviese designada para el plan de sucesión de una posición jerárquica de alto nivel, lo expuesto como comportamientos de tipo D podría ser insuficiente, es decir, esos comportamientos deben verificarse, pero hace falta algo más. Veamos los ejemplos siguientes:

- *Estructura la visión y misión organizacionales sobre la base de valores morales.* Es un ejemplo de comportamiento grado A requerido para un nivel de número uno de la organización (CEO).
- *Guía sus decisiones y acciones, tanto las que realiza personalmente como las de los equipos que supervisa, con base en sus valores morales.* Es un ejemplo de comportamiento grado B requerido para un nivel de número uno de área dentro de la organización –por ejemplo, director de Recursos Humanos–.

En síntesis, los valores deben estar presentes en todas las personas que integran la organización. Sin embargo, para algunos niveles jerárquicos, deberán requerirse niveles superiores o adicionales. Se ha expuesto como ejemplo la competencia o el valor *Ética*; conceptos similares se aplican a otros valores.

Cuando una organización define un modelo de valores por separado del modelo de competencias se deberían diseñar los indicadores respectivos, como se muestra en el gráfico siguiente.

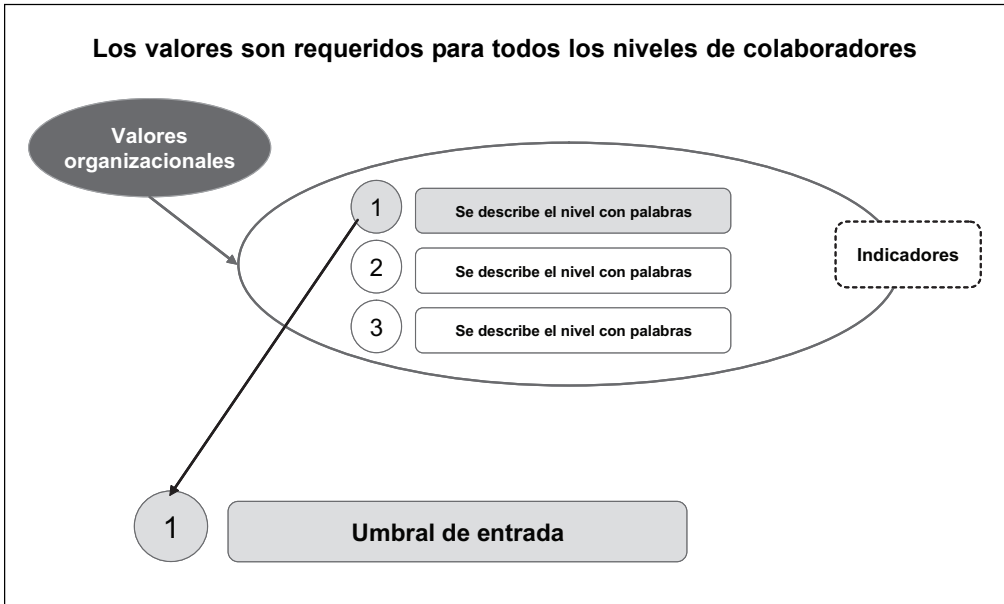


En el esquema propuesto los niveles indican:

Nivel	Significado del rango
1	Mínimo o umbral de entrada
2	Muy bueno
3	Máximo o superior

Las escalas son arbitrarias, así como su denominación. Se podría utilizar la escala A, B, C. En mi opinión, lo verdaderamente importante es que la escala sea ampliamente difundida y conocida, y se sugiere utilizar una diferente para cada modelo –en el caso de valores, diferente de la del modelo de competencias–. Igual criterio si se cuenta, además, con un modelo de conocimientos. Por esta razón las hemos planteado con diferencias entre sí.

¿Cómo interpretar los niveles de los indicadores? Como se explicara a través del ejemplo de *Ética*, el nivel 1 será el básico que “se tiene o no”. Si la persona no posee el valor en ese nivel mínimo expuesto en el indicador, no tendrá las características necesarias para formar parte de la organización.



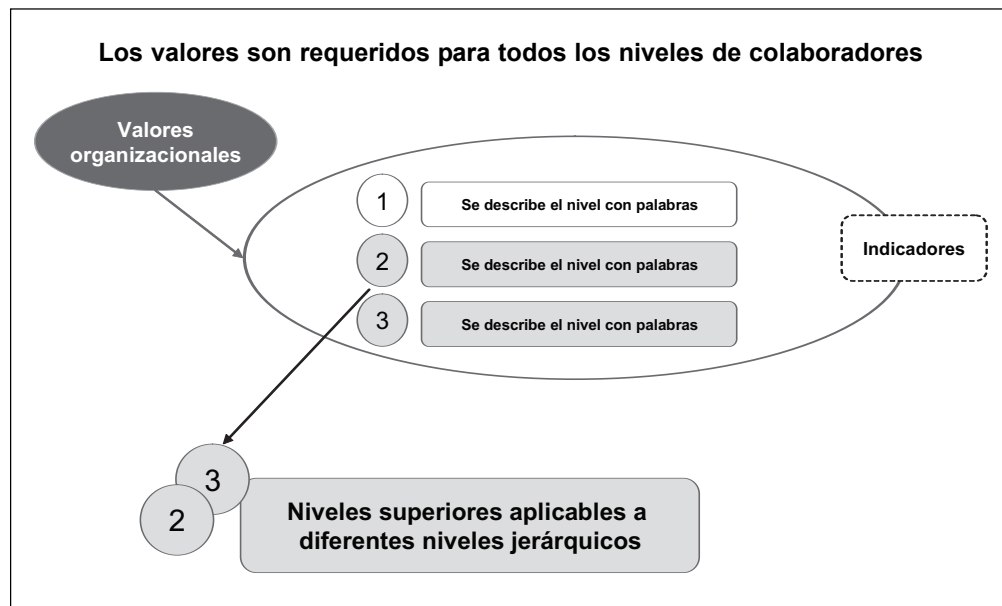
El valor definido como “umbral de entrada” deberá ser medido en un proceso de selección, para lo cual se dispone de diferentes herramientas:

- *Assessment Center Method* (ACM) diseñado a medida para medir valores de la organización.
- *Diccionario de preguntas* que, junto con la *Entrevista estructurada*, conforma lo que en nuestra metodología se denomina *Herramientas de selección*. En este caso se diseñan con el propósito específico de medir los valores organizacionales, de allí la importancia de que sean diseñados a medida.

Cómo considerar los valores cuando se sube en la escala jerárquica

Como se ha manifestado, el modelo de valores incluye otros niveles adicionales al denominado “umbral de entrada”. En el ejemplo se han definido dos niveles superiores al básico o mínimo que serán requeridos para los diferentes programas de

desarrollo y para la *adecuación persona-puesto*, que se ha explicado en los párrafos iniciales de esta sección.



En síntesis, en las organizaciones que definan modelos de valores estos deberán ser considerados para la adecuación persona-puesto y en el análisis de postulaciones para *Planes de sucesión* y *Diagramas de reemplazo*, así como formar parte de los diferentes programas focalizados en el desarrollo de personas, como *Planes de carrera*, *Plan de jóvenes profesionales*, *Personas clave* y los otros programas complementarios, *Mentoring* y *Carrera gerencial y especialista*.

Las herramientas para medir valores en el caso de personas que ya integran la organización son:

- *Assessment Center Method* (ACM) diseñado a medida para medir valores organizacionales.
- *Fichas de evaluación* diseñadas a medida para medir los valores organizacionales.

Y si bien muchos podrán postular que “los valores no se desarrollan”, considero que esta afirmación es *parcialmente* cierta. Una persona puede poseer el nivel

definido como “umbral de entrada” y a partir de este desarrollar los niveles superiores necesarios para ser primero jefe, y luego gerente o, incluso, director de la compañía. En nuestra metodología a estos programas los denominamos *Vivir los valores*, y se apoyan en las *Guías de acción dentro y fuera del trabajo* (documentos formativos que generalmente se incorporan a la intranet de la organización para su uso *on line*).

A modo de conclusión. Reflexión final sobre mediciones

La medición de las capacidades de las personas debe realizarse en base a herramientas prácticas y, al mismo tiempo, comprensibles para el interesado y sus jefes. ¿Por qué decimos que deben ser comprensibles para el colaborador? Muchas veces él mismo se autoevalúa, y desde ya que, en ese caso, debe hacerlo en base a una herramienta al mismo tiempo fiable y simple. Y aun cuando esto no ocurra, deberá poder comprender cómo se hizo su evaluación. Los temas en juego son muy importantes, muchas veces depende de ello su futuro y deseará una explicación clara tanto cuando es elegido para ocupar otro puesto como cuando no es seleccionado.

Los directivos y jefes suelen dejar en otras manos la medición de aspectos no técnicos; es decir, miden los conocimientos y experiencia, pero los restantes aspectos, que como vimos son –además– los más relevantes, los dejan a cargo de los especialistas de Recursos Humanos o de psicólogos, y no los evalúan ellos mismos. Esta situación tiene varias implicancias negativas, desde que la decisión queda en una zona oscura (como resultado de la aplicación de un test que no se comprende cabalmente o cualquier otra situación semejante), hasta “no compartir la opinión” (*el test dio un determinado resultado pero en mi opinión la persona evaluada es diferente*, es un comentario que suele escucharse); esto solo por citar dos circunstancias sumamente frecuentes. Por lo tanto, es necesario dotar a los directivos y jefes de herramientas que ellos puedan utilizar, como las *Fichas de evaluación*; otra opción podría ser utilizar *Assessment Center Method* (ACM) y entrenar a los jefes (clientes internos) para ser evaluadores.

La mayoría de las veces será el jefe directo el que mejor podrá medir las capacidades de sus colaboradores, pero para hacerlo debe estar entrenado y contar con herramientas adecuadas para una medición eficaz.

Para decidir entre dos opciones o más, se sugiere la lectura del capítulo siguiente.

Síntesis del capítulo

- ✓ Los subsistemas de Recursos Humanos, cuando están adecuadamente implementados, ofrecen una instancia de medición a través de la *Evaluación de desempeño*.
- ✓ La medición de las capacidades de las personas siempre es un desafío. Algunos sostienen que la medición y evaluación de las capacidades no es posible. Se ha visto en este capítulo cómo hacerlo utilizando distintos instrumentos que pueden aplicarse en circunstancias diversas.
- ✓ Por lo tanto, una organización podrá medir las capacidades de sus colaboradores a través de la *Evaluación de desempeño* o utilizando otras herramientas, específicas para cada caso.
- ✓ Las capacidades de las personas pueden ser clasificadas en: 1) conocimientos (tanto derivados de estudios formales como de otro origen); 2) competencias y valores. Los aspectos personales de cada individuo pueden reunirse en un solo *concepto*, como competencias, o desdoblarse en dos, *competencias y valores*. Los tratamos de manera conjunta dado que sus métodos de medición son similares y difieren de los otros. 3) Experiencia. Esta de algún modo provee tanto conocimientos como competencias, pero debe ser tratada por separado.
- ✓ Las herramientas más frecuentes utilizadas para la medición de capacidades (conocimientos y competencias) son: 1) herramientas que permiten una opinión combinada de conocimientos y competencias: *Evaluación del desempeño*, *Evaluación de 360°*, *Evaluación de 180°*, *Fichas de evaluación*; 2) para medir conocimientos: *Evaluación por un experto*; 3) sólo miden competencias: *Assessment Center Method (ACM)* y *Entrevista por incidentes críticos (BEI)*.
- ✓ La Metodología Martha Alles propone las *Fichas de evaluación*: documento de medición de comportamientos/conocimientos estructurado y aplicado en base al modelo de competencias/valores/conocimientos de la organización.
- ✓ Las *Fichas de evaluación*, con diferentes contenidos y diseños, permiten evaluar: conocimientos, competencias, valores. Los diseños de las fichas se realizan en base a los modelos organizacionales existentes, para los tres conceptos mencionados (conocimientos, competencias, valores). De no existir alguno de ellos, se pueden realizar diseños específicos.

- ✓ Modelo de competencias: conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como fin alinearlas en pos de los objetivos organizacionales o empresariales.
- ✓ Modelo de conocimientos: conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que permiten definir los conocimientos necesarios para los diferentes puestos.
- ✓ Modelo de valores: conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que permiten incorporar a los subsistemas de Recursos Humanos los valores organizacionales.
- ✓ La medición de las capacidades de las personas debe realizarse en base a herramientas prácticas y, al mismo tiempo, comprensibles para el interesado y sus jefes.
- ✓ La mayoría de las veces será el jefe directo el que mejor podrá medir las capacidades de sus colaboradores; para ello debe estar entrenado y contar con herramientas adecuadas para una medición eficaz.



PARA PROFESORES

Para cada uno de los capítulos de esta obra hemos preparado:

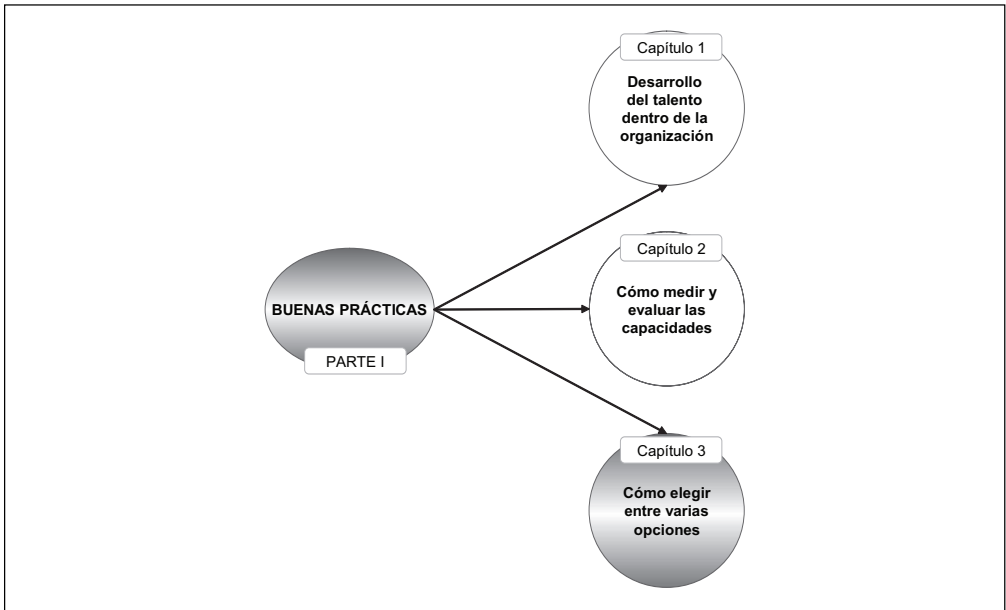
- Casos prácticos y/o ejercicios para una mejor comprensión de los temas tratados.
- Material de apoyo para el dictado de clases.

Los profesores que hayan adoptado esta obra para sus cursos, tanto de grado como de posgrado, pueden solicitar de manera gratuita las obras:

- *Construyendo talento. CASOS*
- *Construyendo talento. CLASES*

Únicamente disponibles en formato digital, en nuestro sitio: www.xcompetencias.com, en la exclusiva *Sala de profesores*, o bien escribiendo a: profesores@marthaalles.com.

Cómo elegir entre varias opciones



En este capítulo se tratarán los siguientes temas:

- ✓ Aplicación de técnicas cuantitativas en la comparación de candidaturas
- ✓ Comparar candidaturas considerando los diferentes atributos
- ✓ Método propuesto para decidir entre varias candidaturas
- ✓ La experiencia profesional en la aplicación de técnicas cuantitativas

Aplicación de técnicas cuantitativas en la comparación de candidaturas

Las organizaciones, con frecuencia, deben resolver cómo medir las capacidades de las personas, y la tarea en sí reviste cierta dificultad. Esta se acrecienta cuando, además, se deben comparar dos opciones o más. Lo deseable en ambos casos será contar con alguna base de comparación cuantitativa y fiable para la toma de decisiones.

La incertidumbre, como es bien sabido, es parte constante y habitual en nuestro trabajo profesional. En la temática que nos ocupa, los Recursos Humanos, la incertidumbre forma parte de la tarea diaria.

En la Introducción de *Teoría de la Decisión Fuzzy*¹ dicen sus autores: *Decidir, ejercer preferencia entre distintas opciones, es propio de la acción humana. Más aún, la esencia de la acción humana es desarrollar los artificios capaces de gobernar, modificar, etc., aspectos de la naturaleza con la finalidad de satisfacer necesidades humanas. La acción humana así concebida, presupone órdenes de preferencia, grados de satisfacción, etcétera.*

Los mismos autores continúan: *Nos ocuparemos de las decisiones en condiciones de incertidumbre. En nuestra opinión, las únicas.* Tomando estas últimas palabras, todo lo concerniente a esta obra y los Recursos Humanos en general, se desenvuelve en un contexto de incertidumbre.

Los especialistas en Recursos Humanos tendemos a hacer análisis no cuantitativos de nuestro trabajo, quizá partiendo de un enfoque que supone que trabajamos con personas y estas no pueden ser llevadas a números. Sin embargo, en nuestra vida profesional observamos que frecuentemente nuestros clientes internos (o externos, en mi caso, ya que trabajo en consultoría) provienen de disciplinas más duras y pretenden, aun cuando no es posible, llevar nuestros temas a una ecuación. Resolver esta problemática será el objetivo del presente trabajo. Tomando un concepto de Gil Aluja², que dice: *Los esquemas matemáticos pueden colaborar a la armonía funcional de los hombres y las empresas*, a través de este trabajo trataremos de brindar un esquema que permita sustentar ciertas prácticas de Recursos Humanos en modelos de tipo matemático.

-
1. Lazzari, Luisa L.; Machado, Emilio A. M. y Pérez, Rodolfo H. *Teoría de la Decisión Fuzzy*. Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1998.
 2. Gil Aluja, Jaime. *La gestión interactiva de los Recursos Humanos en la incertidumbre*. Editorial Centro de Estudios Ramón Aredes, Madrid, 1996.

Comentarios previos sobre las capacidades

Todo puesto de trabajo requiere una mezcla de conocimientos, experiencia y competencias. Si bien hemos expuesto algunas definiciones de estos conceptos en el capítulo anterior, creemos pertinente incluirlas nuevamente a continuación.

Definiciones

Capacidades. El término incluye conocimientos, competencias y experiencia.

Competencia. Hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Conocimiento. Conjunto de saberes ordenados sobre un tema en particular, materia o disciplina.

Experiencia. Práctica prolongada de una actividad (laboral, deportiva, etc.) que permite incorporar nuevos conocimientos e incrementar la eficacia en la aplicación de los conocimientos y las competencias existentes, todo lo cual redundará en la optimización de los resultados de dicha actividad.

Requisito. Característica o condición necesaria para desempeñar un determinado puesto con eficacia y que será tomado como un criterio para evaluar y luego seleccionar personas.

Restricción. Elemento a tomar en cuenta como una limitación, por el cual se deja fuera de un proceso de selección a ciertos candidatos o postulantes que presenten ese factor limitante.

Valores. Aquellos principios que representan el sentir de la organización, sus objetivos y prioridades estratégicas.

El primer aspecto que debe tenerse en cuenta es que “conocimiento” es diferente de “competencia”, por eso en nuestra metodología se insiste en la importancia de separar los conceptos. Segundo, hay que considerar que una persona puede tener un conocimiento, aun en grado alto, y no poder usarlo, ni demostrarlo, ni compartirlo por ausencia de competencias. Por lo cual, desde la perspectiva de una organización, los conocimientos sólo importan cuando pueden usarse, demostrarse y compartirse; y para que eso suceda la persona debe contar con la/s

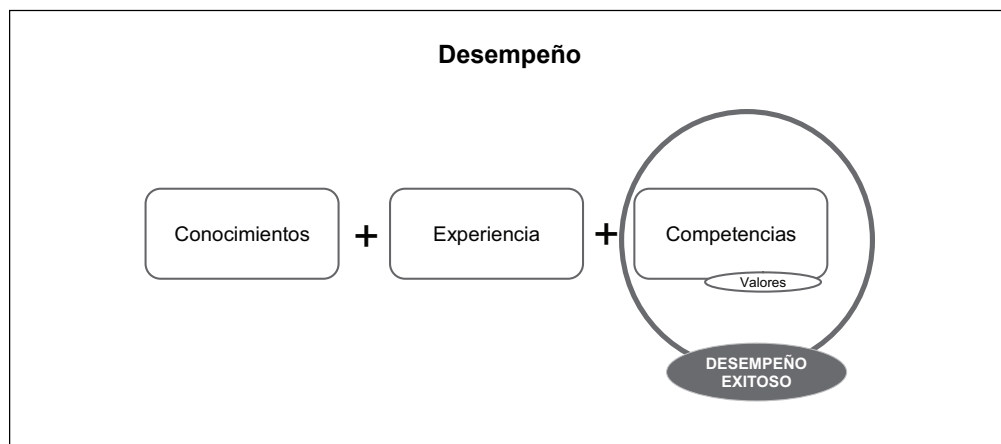
competencia/s necesaria/s. Por lo tanto, al observar los comportamientos vinculados a una competencia puede verse cómo una persona usa el conocimiento; y, en definitiva, si lo tiene o no.

Ejemplo: una persona lee una receta de cocina; a partir de entonces posee el conocimiento sobre la receta de cocina, pero sólo se podrá ver el resultado de ese conocimiento si lleva la receta a la práctica; recién entonces se podrá saber –observar– si tiene incorporado o no el conocimiento. Llevando este ejemplo al ámbito de una organización, se podrá *observar* los conocimientos de una persona en su comportamiento en el puesto de trabajo. En un gerente se podrá *observar* sus conocimientos a través de sus acciones concretas, por la forma de ponerlos en práctica a nivel de experto. Yendo a un extremo, si ese gerente tuviese muchos conocimientos pero por alguna razón en sus acciones no los demostrara, desde los comportamientos se observaría ausencia del mismo.

Por último, desde ya que los conocimientos son muy importantes, pero su verdadera relevancia se observa en la medida en que se combinan con competencias. Por ejemplo, poseer el conocimiento y, además, estar abierto al aprendizaje. Si una persona no tiene apertura al aprendizaje, el conocimiento que posee se estanca, se vuelve obsoleto; un experto en cualquier tema debe estar abierto al aprendizaje o no puede ser considerado un experto. Además, y por último, si una persona posee un conocimiento y no está abierto a compartirlo, su forma de actuar sería considerada inadecuada en cualquier organización, dado que –continuando con el ejemplo del gerente– si el señor (o la señora) tiene un conocimiento profundo sobre un tema pero no lo comparte con su equipo para que este realice sus tareas, y si ese conocimiento no lo refleja en las decisiones que toma, su comportamiento no será útil para la función que tiene a cargo.

Haciendo un paralelo –si bien no es el tema tratado en esta obra–, en un proceso de selección la medición de capacidades se realiza en dos instancias: la prueba o examen de conocimientos y la evaluación de competencias a través de comportamientos observables.

En el gráfico siguiente se muestra cómo el desempeño de una persona se conforma por la sumatoria de los conocimientos (integrados por conocimientos aprendidos a través de estudios formales, lectura, etc.), la experiencia práctica y las competencias. Estas pueden o no incluir valores; en este último caso (tratamiento de valores por separado), estos deberían considerarse. Debe recordarse que de este grupo de elementos, las competencias son las que generan un desempeño exitoso.



Los conocimientos pueden originarse en estudios formales: escolaridad, estudios terciarios y universitarios, tanto en carreras de grado como de posgrado, o ser fruto de estudios informales, o bien haber sido adquiridos a través de la experiencia. Por otra parte y en relación con el gráfico precedente, cabe recordar que la experiencia también desarrolla competencias.

En el capítulo anterior, para la medición del desempeño se han propuesto solo dos categorías, conocimientos y competencias. Como las competencias pueden o no incluir los valores, también se ha presentado por separado esta opción.

Por último, es importante recordar que, según la definición de competencias dada más arriba, la diferencia que permitirá tener “un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” será, justamente, las competencias.

En resumen, los conocimientos son necesarios y más fáciles de adquirir, siendo las competencias –sin embargo– las que generan un comportamiento exitoso. Este aspecto debe tenerse en cuenta a la hora de tomar la decisión de designar una persona para que se desempeñe en un puesto distinto del que ocupa, ya sea frente a la opción de elegir entre uno o más candidatos a desempeñarlo o en el caso de contar con un solo individuo que pueda ocupar esa posición.

Las organizaciones que trabajan bajo un modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias ya las tienen definidas, agrupadas en dos grandes categorías:

- **Competencias cardinales:** aquellas aplicables a todos los integrantes de la organización. Representan la esencia de esta y permiten alcanzar su visión.

Usualmente reflejan aspectos estratégicos y valores. En consecuencia, todos deben poseerlas en algún grado, desde el número uno hasta el último colaborador.

- **Competencias específicas:** aplicables a colectivos específicos, por ejemplo, un área de la organización o un cierto nivel, como el gerencial. Por lo general se definen por puestos o familias de puestos. Lo usual es trabajar por grandes familias de puestos, o sea aquellos puestos que requieren capacidades similares, en este caso, competencias.

Para definir una competencia no alcanza una palabra, siempre se debe dar una definición. Para cada uno de nosotros una determinada competencia puede significar algo diferente, por eso debe definirse claramente qué se entiende por cada una de las competencias. Es cierto, sin embargo, que existen definiciones estándar para las diversas competencias; y es posible revisirlas para que se adapten al punto de vista y las necesidades de cada organización, para que de ese modo dejen de ser “estándar” para ser las propias de esa empresa en particular.

Una competencia se abre a su vez en grados; en nuestra metodología trabajamos con cuatro niveles.

Al definir la competencia a través de una frase se evitan los enfoques subjetivos; por ejemplo, para unas personas un comportamiento puede ser excelente, y otras asignarle una graduación diferente.

En un proceso de selección, por lo general, quien toma la decisión no es el especialista en Recursos Humanos sino su cliente interno (o externo, si nos ubicamos en la posición de un consultor); lo mismo puede suceder frente a decisiones de promoción u otras relacionadas con la temática de esta obra. Por lo tanto, plantear un esquema que ayude en el momento de la elección será un elemento que coadyuve a que el responsable tome una buena decisión y no se deje guiar por elementos de tipo subjetivo.

Las buenas prácticas de Recursos Humanos siempre sugieren la comparación de un postulante con el perfil del puesto, y si este está basado en competencias se deben comparar las definidas en el perfil o descripción del puesto con las que efectivamente posee la persona evaluada.

Cómo medir competencias

En el capítulo anterior, *Cómo medir y evaluar las capacidades*, hemos explicado los diferentes métodos para medir competencias, valores y conocimientos.

Una organización podrá tener o no en funcionamiento los diversos subsistemas de Recursos Humanos. Sin embargo, tomar una decisión solo considerando algunos aspectos puede llevar a cometer graves equivocaciones. Por lo tanto, nuestra sugerencia es analizar los diferentes componentes que integran los requisitos de un puesto de trabajo, ya mencionados: conocimientos, experiencia, competencias y valores.

La práctica de observar comportamientos y descartar opiniones o sensaciones ayudará a una mejor elección de quien ocupará un determinado puesto. Para una adecuada medición, los comportamientos (hechos reales del pasado) deberán desagregarse en competencias. Del mismo modo deben medirse los comportamientos, dejando de lado las opiniones subjetivas para tomar en cuenta solo hechos objetivos que permitan evaluar comportamientos. Estos conceptos fueron analizados con mayor detalle en el capítulo anterior.

En ambos casos, es decir, ya sea en la medición de conocimientos como en la de competencias, el resultado obtenido será la brecha existente –o la ausencia de brecha– entre el nivel requerido por el puesto de trabajo para esa competencia en particular y el nivel de la persona, evaluada en base a sus comportamientos observables.

Las *Fichas de evaluación* pueden ser utilizadas para la autoevaluación o para la evaluación por parte de un superior (jefe). También pueden utilizarse para otro tipo de evaluaciones. Entre los usos más frecuentes se pueden mencionar:

- Evaluación de desempeño (evaluación vertical)
- Evaluaciones de 360° (o de 180°)
- Cuando se implanta Gestión por competencias
- Para medir el capital intelectual de la organización, frente a compras, fusiones, adquisiciones, etcétera.
- Para medir las competencias de un colaborador en *Planes de sucesión*, *Diagramas de reemplazo*, *Planes de carrera*, etcétera.

Comparar candidaturas considerando los diferentes atributos

Como surge de los comentarios realizados en los párrafos previos, se aplicarán técnicas cuantitativas para la toma de decisiones relacionadas con los Recursos Humanos; entre otras, las recomendadas cuando deben tomarse decisiones bajo incertidumbre. Todas las mediciones realizadas sobre personas pueden inscribirse dentro de la incertidumbre, no solo por la dificultad intrínseca de la medición

de personas sino porque en materia de Recursos Humanos se “mide” o evalúa a una persona por lo vivido (el pasado, aun reciente, siempre es anterior al presente) para tomar decisiones, en todos los casos, de futuro.

En numerosas circunstancias se debe optar entre dos o más personas para ocupar un puesto de trabajo: en selección de personas (interna o externa), en *Diagramas de reemplazo* o *Planes de sucesión*, y en otros programas que serán tratados en esta obra.

A continuación se hará una explicación preliminar del método sugerido para la implementación de los distintos programas relacionados con *Construyendo talento*. Si bien un proceso de elección puede contener elementos subjetivos, será nuestra intención brindar criterios objetivos para tomar una mejor decisión.

En cualquier proceso donde se deba decidir entre dos o más candidatos –tanto internos como externos– para ocupar un determinado puesto, el esquema de comparación debería ser como se expone en el gráfico siguiente:

Comparación de candidatos: manera habitual de presentar la información			
REQUERIDO	CANDIDATO 1	CANDIDATO 2	CANDIDATO 3
Requisitos excluyentes	Requisitos excluyentes	Requisitos excluyentes	Requisitos excluyentes
Requisitos no excluyentes	Requisitos no excluyentes	Requisitos no excluyentes	Requisitos no excluyentes
<u>Competencias dominantes</u> y su apertura en grados	<u>Competencias</u> Describir los comportamientos observados y relacionarlos con los grados requeridos	<u>Competencias</u> Describir los comportamientos observados y relacionarlos con los grados requeridos	<u>Competencias</u> Describir los comportamientos observados y relacionarlos con los grados requeridos
<u>Otras competencias</u> y su apertura en grados			
<u>Salario previsto</u>	<u>Pretensiones</u>	<u>Pretensiones</u>	<u>Pretensiones</u>

El primer paso sugerido para realizar la comparación será agrupar conceptualmente los distintos aspectos a considerar. En este caso hemos denominado *Requisitos*

de tipo 1 a los que en nuestra jerga de especialistas en Recursos Humanos se denominan requisitos “duros”, tales como experiencia para el puesto o ciertos conocimientos específicos requeridos para la posición; y *Requisitos de tipo 2* a los denominados “blandos” o competencias (características profundas de personalidad).

Comparación de candidatos: división de atributos para su análisis				
REQUERIDO	POSTULANTE 1	POSTULANTE 2	POSTULANTE 3	
<div>Requisitos de tipo 1</div> <div>Requisitos clase 1 (más significativos)</div> <div>Requisitos clase 2 (menos significativos)</div>	<div>Requisitos clase 1 (más significativos)</div> <div>Requisitos clase 2 (menos significativos)</div>	<div>Requisitos clase 1 (más significativos)</div> <div>Requisitos clase 2 (menos significativos)</div>	<div>Requisitos clase 1 (más significativos)</div> <div>Requisitos clase 2 (menos significativos)</div>	
<div>Competencias dominantes y su apertura en grados</div> <div>Otras competencias y su apertura en grados</div> <div>Requisitos de tipo 2</div>	<div>Competencias</div> <div>Describir los comportamientos observados y relacionarlos con los grados requeridos</div>	<div>Competencias</div> <div>Describir los comportamientos observados y relacionarlos con los grados requeridos</div>	<div>Competencias</div> <div>Describir los comportamientos observados y relacionarlos con los grados requeridos</div>	
Salario previsto: rango	Pretensiones	Pretensiones	Pretensiones	
RESTRICCIÓN				

En síntesis, en el gráfico precedente se puede ver la agrupación de los “requisitos” en dos categorías, “tipo 1 y 2”; y, por último, hemos denominado *Restricción* a los elementos limitantes de una postulación, por los cuales se deja fuera del proceso a ciertas personas (en este ejemplo, los temas relacionados con salario). Respecto de la *Restricción*, si los diferentes candidatos no cumplen cierto umbral previamente definido no es factible que sigan participando del proceso, ya sea este de selección de personas o cualquier otra variante de elección de individuos en el marco de los *programas de desarrollo de personas dentro de la organización*.

Ampliando lo expuesto en el párrafo anterior, es importante destacar que como *Restricción* puede darse más de una, por lo cual lo correcto sería identificarlas como *Restricciones*, aunque en el ejemplo solo se cuenta con una. Es decir, dentro de este concepto se incluyen todos aquellos elementos limitantes que deben

tomarse en cuenta y que implican dejar fuera del proceso o no, según corresponda, a ciertos candidatos o postulantes. Ejemplos: salario, lugar de residencia (si esto fuese un elemento a tomar en cuenta) y aun otros aspectos que, si bien puede ser considerado discriminatorio, en algunas organizaciones o circunstancias específicas pueden ser tenidos en cuenta, como el sexo.

En lo expuesto hasta aquí se ha considerado entre las variables a tener en cuenta el salario actual o pretendido (según se trate), elemento que podrá no ser relevante en algunos casos (por ejemplo, en un plan de sucesión si los aspirantes poseen un nivel menor, ya que los beneficios involucrados serán –generalmente así lo es– mayores en la nueva posición).

Dejar fuera a un posible candidato por cuestiones de remuneración no será una problemática frecuente en los programas de desarrollo de personas dentro de la organización, por las razones expuestas en el párrafo anterior. Sin embargo podría darse, por ejemplo, en una promoción o cambio lateral de funciones, que se descarte a un posible ocupante de un puesto porque su salario actual es superior al correspondiente a la posición para la cual se lo estuvo considerando. En estos casos, que como ya se dijo son poco frecuentes, el tema salarial debería considerarse como una *Restricción*.

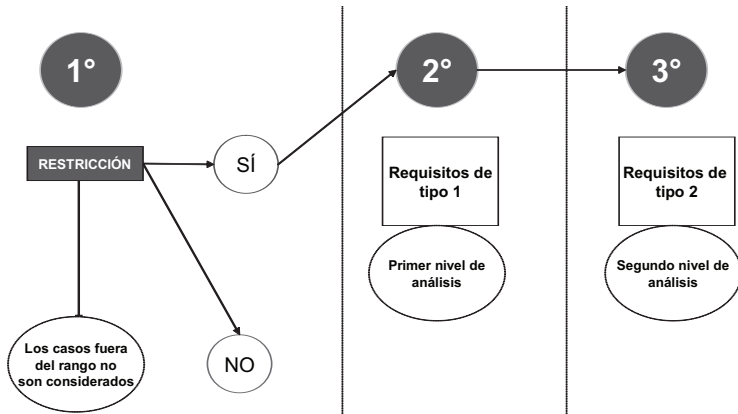
Este tipo de situaciones son mucho más habituales en procesos de selección con la participación de candidatos ajenos a la organización.

Método propuesto para decidir entre varias candidaturas

A partir de esta clasificación en *Requisitos de tipo 1 y de tipo 2* y *Restricción*, el orden propuesto para la realización del proceso de elección sería el siguiente:

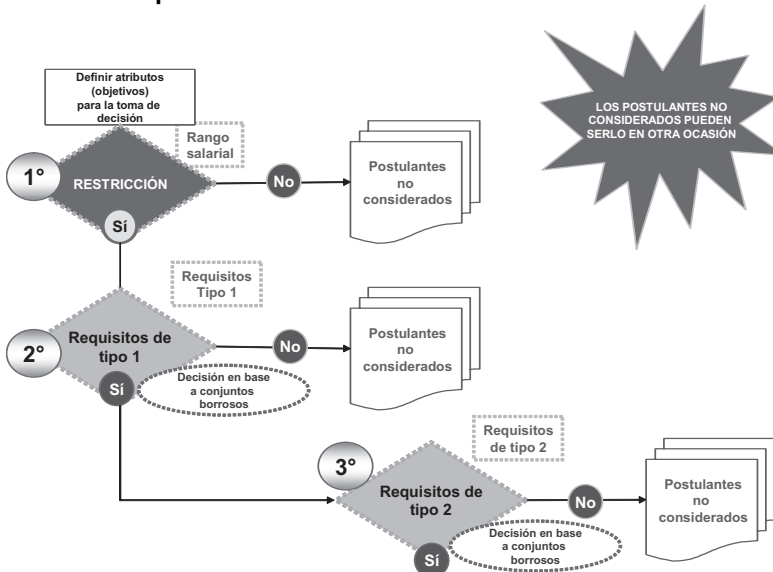
1. Se analizan las distintas opciones en función de la información que se haya definido como *Restricción*, por ejemplo, el nivel salarial. Todas aquellas candidaturas que no cubran una determinada variable definida como *Restricción*, es decir que debe estar presente y no la cubren, quedarán fuera del proceso. Continuando con el nivel salarial –a modo de ejemplo–, una persona que lo exceda no será considerada en esta ocasión y podrá serlo en otra, donde el nivel salarial sea diferente.
2. Los casos que hayan superado el paso 1 (*Restricción*) continuarán con los pasos 2 y 3. Es decir, serán evaluados en función de los requisitos allí solicitados: los de tipo 1 y 2. La idea se expresa en el gráfico siguiente.

Comparación de candidatos: secuencia propuesta



A continuación se presenta, en otro gráfico, la secuencia del proceso de elección de manera más detallada y paso a paso.

Comparación de candidatos: secuencia detallada



En la figura precedente, se presenta el proceso de decisión desde el primer grado de análisis: la *Restricción* (paso 1). Quedan fuera del proceso (no considerados) todos los postulantes no factibles.

En el paso 2 se analiza la primera serie de Requisitos (de tipo 1) –requisitos “duros” en nuestra jerga habitual–. En este nivel de análisis pueden quedar casos sin considerar si alguno de los requisitos fuese excluyente; de ser así, todo el que no lo cumpla quedará fuera del proceso. Utilizaremos conjuntos borrosos (*fuzzy set*) para realizar este análisis.

En el paso 3 se analizan las competencias, denominadas Requisitos de tipo 2.

Como ya se ha explicado, se dejarán fuera los temas que se hayan definido como *Restricción*, dado que se trata de aspectos que no requieren un análisis detallado: las personas que no poseen esta variable, definida como *Restricción*, simplemente quedan fuera del proceso. Dentro de esta variante (*Restricción*) hemos incluido los temas económicos como los más usuales; se podría incluir allí elementos que por alguna razón juegan del mismo modo, es decir, que pueden determinar a priori la participación o no de un caso –o más– en un proceso de decisión.

La escala³ a utilizar para los Requisitos de tipo 1 será la siguiente:

1	Posee el atributo
0,9	Prácticamente posee el atributo
0,8	Cercano a poseer el atributo
0,7	Bastante cerca de poseer el atributo
0,6	Más cerca de poseer el atributo que de no poseerlo
0,5	Indiferente (a mitad de camino entre poseer y no poseer el atributo)
0,4	Más cerca de no poseer el atributo que de poseerlo
0,3	Bastante cercano a no poseer el atributo
0,2	Prácticamente no posee el atributo
0,1	El atributo es casi nulo
0	No posee el atributo

3. Fernández Loureiro de Pérez, Emma. *Estadística no paramétrica. A modo de introducción*. Ediciones Cooperativas, Buenos Aires, 2000.

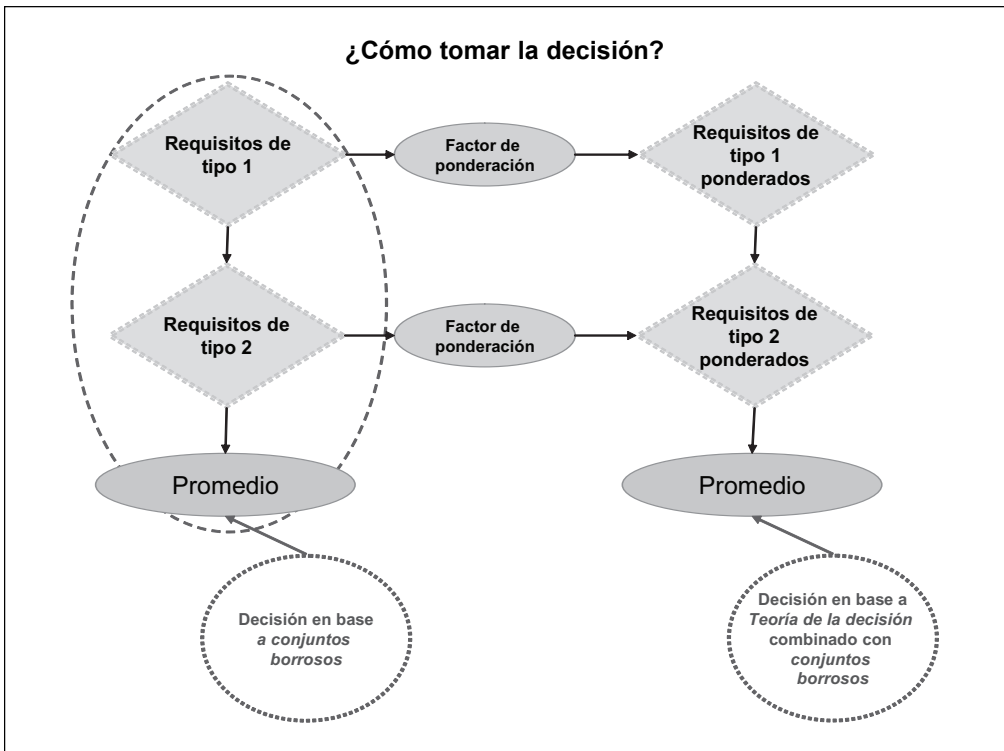
La escala a utilizar para los Requisitos de tipo 2 será resultante de un proceso de medición de competencias. En nuestra metodología, cuatro grados (A, B, C, D y la denominación “No desarrollado” para indicar la ausencia de la misma).

¿Cómo tomar la decisión?

Una primera forma de tomar la decisión sería considerando el promedio simple entre los resultados obtenidos luego de la aplicación de conjuntos borrosos a los Requisitos de tipo 1 y 2. Si fuese indiferente o equidistante la valoración entre unos y otros, se estaría frente al resultado buscado (luego de aplicar un promedio simple).

Cuando los requisitos tienen distinto peso entre sí, es decir, que unos son más valorados que otros, estos deben ser ponderados de alguna forma.

Frente a esta variante sugerimos utilizar las buenas prácticas derivadas de la *Teoría de la decisión*, en especial, la que considera objetivos múltiples.



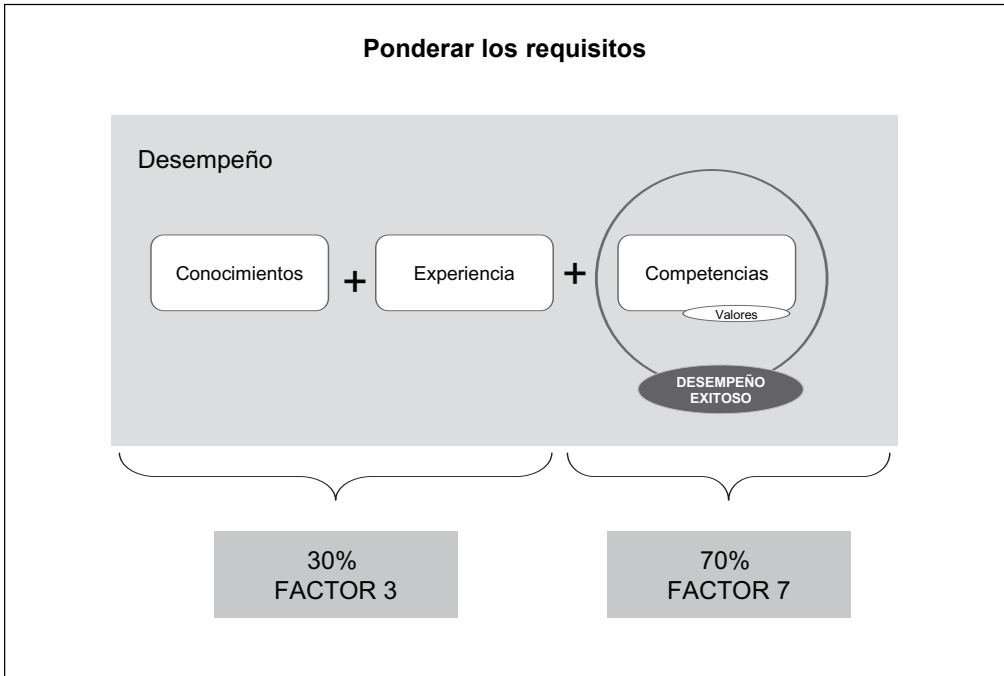
Como se puede ver en el gráfico precedente, del lado izquierdo se presenta de manera sintética los pasos expuestos sobre cómo comparar candidatos o postulantes según las buenas prácticas en materia de conjuntos borrosos. Sobre la parte derecha se muestra cómo se aplica un factor de ponderación a los distintos tipos de requisitos (1 y 2). En ambos casos la comparación de postulantes o candidaturas se hace en base al promedio obtenido siguiendo cualquiera de los dos caminos allí expuestos. Es importante aclarar que no se trata de “opciones” sino que al primero de los resultados obtenidos se le aplica la segunda técnica cuantitativa propuesta.

Los requisitos pueden ser ponderados de diferentes maneras:

- A. Aplicando un factor de ponderación al orden de mérito obtenido para cada uno de los requisitos (conjuntos borrosos) dándole una importancia relativa a los Requisitos de tipo 1, en su conjunto, en relación con los Requisitos de tipo 2 en su conjunto.
- B. Otra forma sería aplicar factores de ponderación diferenciales dentro de los requisitos (tanto de tipo 1 como de tipo 2).

En resumen, la ponderación podrá realizarse para los Requisitos de tipo 1 y 2 en su conjunto (A) o, en un esquema más sofisticado, aplicando ponderaciones parciales dentro de cada uno de los requisitos (B).

Desarrollando más en detalle la opción A, es decir, ponderando los atributos de tipo 1 y 2 en su conjunto, el esquema sería como el que se expone en el gráfico siguiente, confeccionado a partir de uno que puede verse al inicio de este capítulo bajo el título *Desempeño*, el cual recordaba que una persona para realizar sus tareas utiliza sus conocimientos, experiencia y competencias, siendo estas últimas las que generan un desempeño superior.



El gráfico precedente expone una variante utilizada con frecuencia. Es decir, una vez que se han medido las capacidades, asignarles una ponderación dándoles más peso a unos requisitos que a otros. Esta forma de realizar la ponderación es sencilla y fácil de comprender por los distintos actores del proceso. Como se dijo en la presentación de esta obra, la transparencia en la toma de decisiones relacionadas con el personal es de suma importancia. La sencillez en los métodos ayuda a la percepción de la transparencia.

La experiencia profesional en la aplicación de técnicas cuantitativas

Es muy importante que el lector comprenda que lo expuesto en el capítulo anterior, *Cómo medir y evaluar las capacidades*, y el método para elegir entre dos o más candidaturas explicado en este capítulo, no son un planteo teórico. Por el contrario, a través de un esquema simple para su puesta en práctica, combinando cálculos matemáticos, conjuntos borrosos (*fuzzy sets*) y *Teoría de las decisiones* se ofrece a los

directivos de la organización un esquema más preciso para decidir entre dos o más opciones en escenarios de incertidumbre.

La experiencia profesional respecto de la aplicación de este esquema es altamente satisfactoria. Las organizaciones que utilizan esta forma de trabajo lo hacen de la siguiente manera:

1. Medir capacidades; para ello se utiliza las *Fichas de evaluación*, en sus diferentes variantes, que permiten medir competencias, conocimientos y valores, según los métodos de trabajo de cada organización.
2. Aplicar técnicas cuantitativas a través de un esquema sencillo con las fórmulas necesarias incluidas en un esquema de procesamiento (lo más usual, utilizando un software estándar: Excel).
3. Incorporar al cálculo del punto anterior la ponderación de los requisitos, como se explicó. Las proporciones más utilizadas en las organizaciones son:
 - Darle un peso del 30% a conocimientos y del 70% a competencias.
 - Darle un peso del 40% a conocimientos y del 60% a competencias.

La experiencia nos indica que los directivos, que usualmente toman decisiones en base a técnicas cuantitativas en otras áreas de gestión se sienten muy confortables al usarlas, en especial, cuando deben decidir sobre la carrera de sus colaboradores, cubrir una posición, y en tantas otras decisiones en relación con los recursos humanos.

Síntesis del capítulo

- ✓ Las organizaciones, con frecuencia, deben tomar decisiones sobre personas; para ello se sugiere la medición de las capacidades de cada individuo involucrado, tarea que reviste cierta dificultad y que se ha analizado en el Capítulo 2. Esta dificultad o complejidad se acrecienta cuando, además, se deben comparar dos opciones (candidatos) o más para una misma posición. Lo deseable en ambos casos será contar con alguna base de comparación cuantitativa y fiable para la toma de decisiones.
- ✓ Para la medición y su posterior comparación, se deben diferenciar conocimientos, experiencia y competencias. En todos los casos deben compararse las capacidades de la persona en relación con el puesto a ocupar.

- ✓ El desempeño de una persona está constituido por la sumatoria de conocimientos (conformados por aprendizajes realizados a través de estudios formales, lecturas, etc.), la experiencia práctica y las competencias. Estas últimas pueden incluir valores o no; en este último caso –tratamiento de valores por separado–, estos deberían considerarse. Debe recordarse que, entre este grupo de elementos, son las competencias las que generan un desempeño exitoso.
- ✓ Para la comparación de las diferentes candidaturas a una misma posición se sugiere utilizar técnicas cuantitativas para la toma de decisiones bajo incertidumbre. Para ello las características o variables a analizar se han agrupado en: *Requisitos de tipo 1*: conocimientos y experiencia; *Requisitos de tipo 2*: competencias; y *Restricciones*: aquellos elementos limitantes que deben tomarse en cuenta y que implican dejar fuera del proceso a ciertos candidatos o postulantes.
- ✓ La secuencia propuesta para la comparación de candidatos es: 1°) Analizar las restricciones. Allí quedarán fuera algunos casos. 2°) Comparar los Requisitos tipo 1: conocimientos y experiencia. 3°) Comparar los Requisitos tipo 2: competencias.
- ✓ La mejor forma de comparar los distintos candidatos es aplicando técnicas cuantitativas (en nuestra sugerencia, conjuntos borrosos).
- ✓ Luego de efectuada la comparación de los Requisitos 1 y 2, entre las capacidades de las personas y lo requerido por el puesto, se estará en condiciones de tomar una decisión según lo obtenido en ambas comparaciones.
- ✓ Una forma de que la decisión sea más ajustada será ponderando los Requisitos. El factor de ponderación plasmará la importancia relativa entre los Requisitos. Esta ponderación podrá realizarse para los Requisitos tipo 1 y 2 en su conjunto o, en un esquema más sofisticado, aplicando ponderaciones parciales dentro de cada uno de ellos (Teoría de las decisiones).



PARA PROFESORES

Para cada uno de los capítulos de esta obra hemos preparado:

- Casos prácticos y/o ejercicios para una mejor comprensión de los temas tratados.
- Material de apoyo para el dictado de clases.

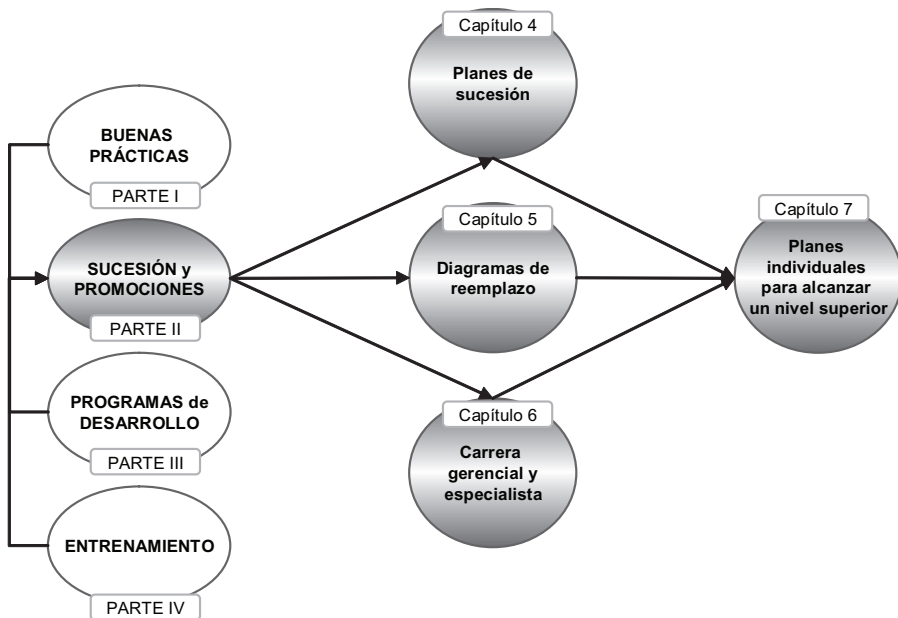
Los profesores que hayan adoptado esta obra para sus cursos, tanto de grado como de posgrado, pueden solicitar de manera gratuita las obras:

- *Construyendo talento. CASOS*
- *Construyendo talento. CLASES*

Únicamente disponibles en formato digital, en nuestro sitio: www.xcompetencias.com, en la exclusiva *Sala de profesores*, o bien escribiendo a: profesores@marthaalles.com.

PARTE II

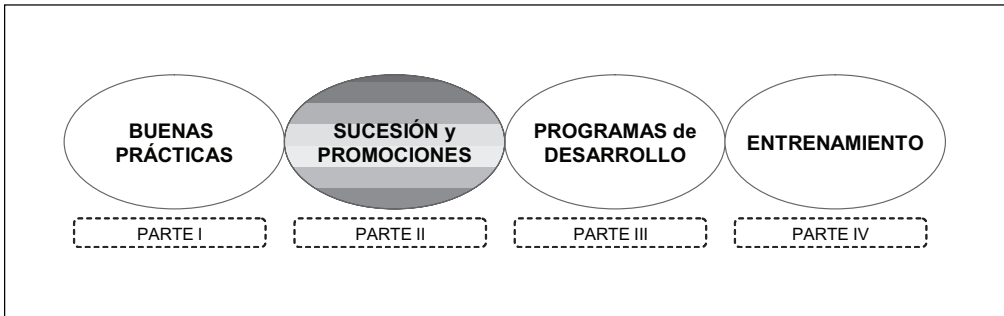
SUCESIÓN Y PROMOCIONES



Para el resguardo del capital intelectual

PARTE II

Sucesión y promociones



Sucesión y promociones abarca una serie de temas. El término *sucesión* puede ser utilizado de manera amplia o bien solo restringido a los puestos ocupados por altos ejecutivos. Puede implicar plazos concretos o no. A su vez, las *promociones* se manejan de manera profesional, analizando correctamente la situación y eligiendo a la persona adecuada, o bien de manera intuitiva y obedeciendo a impulsos del momento. En ambos casos se puede observar la aplicación de buenas prácticas o no, según la circunstancias, aun dentro del ámbito de una misma organización.

Las organizaciones poseen un capital intelectual integrado por una serie de factores que, para simplificar, podríamos agrupar en dos grandes ítems: los bienes de propiedad registrable y otros que, no siéndolo, igualmente conforman este valor intangible. Los recursos humanos de la organización integran el capital intelectual de la misma, a través de un conjunto de personas con las capacidades necesarias para utilizar e incrementar los bienes registrables (conocimiento registrable).

Desde esta perspectiva, todos los programas de esta obra, y especialmente los de esta sección, tienden a preservar el capital intelectual de la organización que los implementa.

Además, desde estas páginas trataremos de responder la mayoría de las dudas que usualmente nos plantean tanto los clientes como diversas personas asistentes a conferencias o seminarios, y en ocasiones –también– periodistas especializados.

Antes de adentrarnos en los capítulos de esta parte de la obra, nos parece importante destacar un aspecto común a cualquier tipo de situación organizacional. Como ya lo mencionáramos, hace muchos años (1969), Laurence J. Peter popularizó bajo el título “Principio de Peter” un postulado que aún sigue vigente: *En una jerarquía, todo empleado tiende a ascender hasta su nivel de incompetencia.*

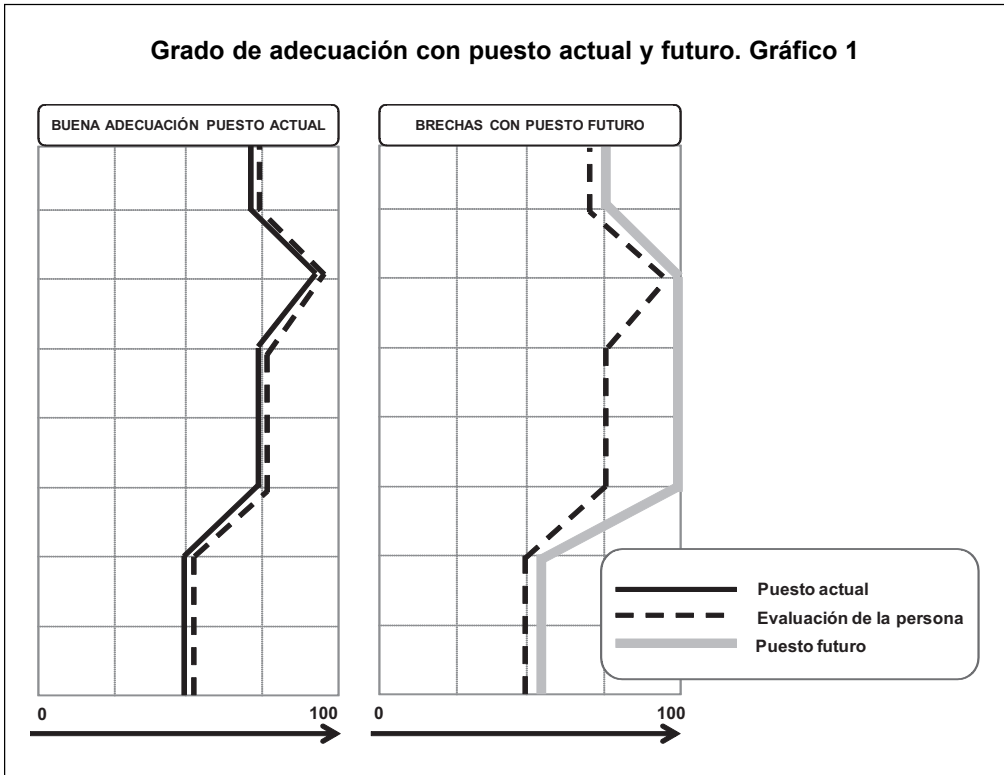
Las buenas prácticas organizacionales nos indican qué hacer para que esto no suceda, y así lo veremos en esta parte de la obra. Conceptualmente es sencillo, aunque su aplicación no se verifica en todos los casos. Una persona puede tener un desempeño superior en su puesto de trabajo, pero esto no siempre es suficiente para que alcance un buen desempeño en otro nivel o posición. Estos comentarios tienen la misma validez en relación con la sucesión de un alto ejecutivo o la promoción a secretaria de una telefonista. Es decir, cualquier promoción de tipo vertical u horizontal a un puesto diferente, debe ser analizada del mismo modo. En cualquier caso se deberá evaluar las *chances* de éxito de la persona en relación con el puesto a ocupar. Expondremos a continuación dos ejemplos, para explicar más claramente la idea (ver gráfico en la página siguiente).

En el gráfico, mediante una escala 0-100, se puede observar, primero, el grado de adecuación de la persona al puesto actual. En este ejemplo, la adecuación se verifica; es decir, la evaluación de la persona coincide con los requerimientos del puesto que actualmente ocupa. Para establecer la adecuación persona-puesto se deben considerar los conocimientos, experiencia y competencias, junto con cualquier otra característica necesaria para desempeñarse en el puesto. Si, por ejemplo, la posición requiere viajar dos veces por mes y la persona que lo ocupa no puede hacerlo, en ese caso la adecuación persona-puesto no se verifica de la manera en que la organización requiere.

En la parte derecha del gráfico, se compara la evaluación de la persona en relación con un eventual puesto a ocupar (puesto futuro). En este caso existe una brecha o brechas específicas, según el grado de análisis que se realice.

Para poder determinar si la persona podrá o no ocupar el puesto futuro será necesario complementar este análisis con una evaluación sobre el grado de complejidad que las brechas presentan. En algún caso las mismas podrán “cerrarse” en un breve plazo; en otro, no. Cuando se verifica esta última situación nos encontra-

Grado de adecuación con puesto actual y futuro. Gráfico 1



mos ante lo que Laurence Peter describió como el “Principio de Peter”: se lleva a una persona a su nivel de incompetencia.

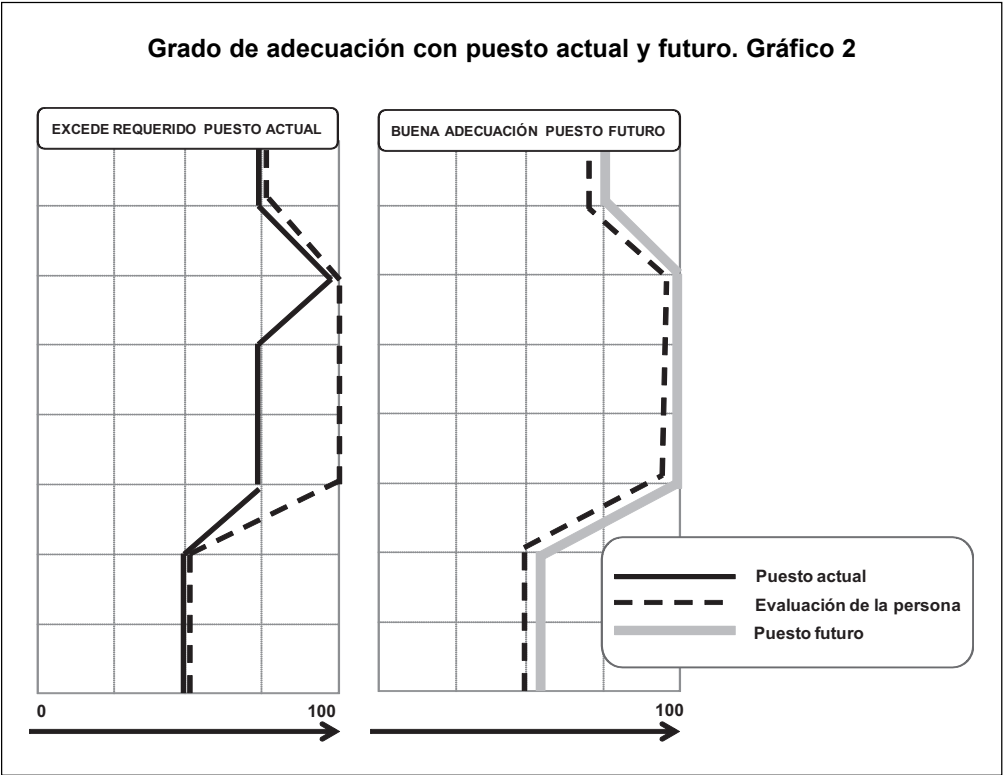
Si las brechas pueden resolverse en un plazo breve, será posible designar a la persona en el nuevo puesto y brindarle apoyo para que se desempeñe correctamente en él.

En el gráfico siguiente se presenta otro caso, donde la persona evaluada excede los requerimientos de la posición actual y se adecua correctamente al puesto que se prevé que ocupe.

En este ejemplo, la *chance* de un buen desempeño en la futura posición es alta; por lo tanto, se recomienda su designación, ya sea una promoción interna o bien un reemplazo (*Diagrama de reemplazo*).

No nos referiremos a “las promociones” como un tema en particular; sin embargo, el concepto puede encontrarse subyacente en los diferentes temas tratados. Se

Grado de adecuación con puesto actual y futuro. Gráfico 2



realiza una “promoción” cuando se designa a una persona como reemplazo de otra, cuando pasa de un nivel a otro en la carrera gerencial o especialista, etcétera. Es importante señalar que en cada caso en que se realice una promoción, se debe tener en cuenta la adecuación de la persona al nuevo puesto y evaluar sus capacidades. Si existen varias personas como posibles ocupantes de una posición, se deben aplicar las técnicas cuantitativas sugeridas en el Capítulo 3 para elegir a la más adecuada.

Definición

Promoción. Conjunto de acciones, planeadas o no, mediante las cuales una persona es elevada a un nivel superior al que poseía.

Una promoción, o varias, no constituyen un programa en sí mismo, si bien implican una serie de acciones o pasos previos cuya consecuencia es designar a una persona en otro puesto. Esta designación puede ser el resultado de búsquedas internas (autopostulación o *job posting*) o simplemente de un análisis realizado por el área de Recursos Humanos y/o el jefe directo del involucrado, o el jefe de aquel. En estos casos, la evaluación de las personas debería realizarse del mismo modo, es decir, comparando la medición de sus capacidades con lo requerido por la futura posición.

Con el objetivo de distinguir claramente los diferentes propósitos de los programas que se describen en esta parte de la obra los abordaremos por separado, dándoles a su vez denominaciones diferenciadas:

- Los *Planes de sucesión*, que se verán en el Capítulo 4, conforman un programa organizacional mediante el cual, a través de una serie de pasos previos, se designa a los posibles sucesores de otras personas que ocupan puestos claves, sin una fecha cierta de asunción de las nuevas funciones.
- Los *Diagramas de reemplazo*, que se verán en el Capítulo 5, conforman un programa organizacional, similar al descrito en el punto anterior, en el cual luego de una serie de pasos previos se designan posibles reemplazos (o sucesores) pero solo para aquellas personas que, ocupando puestos claves, tienen una fecha cierta de retiro, usualmente por la edad del ocupante del puesto y su cercanía al momento de la jubilación.

Asimismo, dedicaremos el Capítulo 6 a la presentación de una práctica organizacional que sin ser nueva tiene un gran suceso en este momento, ya que permite solucionar una amplia gama de problemas al relacionar las capacidades de las personas con los verdaderos requisitos de los puestos. Muchas organizaciones designan a una persona con mucha experiencia y conocimientos sobre un tema en particular como gerente o director de un área, pero quizás este nombramiento no se corresponde ni con sus competencias ni con sus intereses personales.

En este tipo de programas se describen dos modalidades diferentes de carrera, una gerencial y otra donde se destaca la importancia de los especialistas en el ámbito de una organización, ofreciendo a estos oportunidades de crecimiento a través de la profundización de sus puestos de trabajo.

Para ambas carreras se definen los diferentes niveles o estratos, sus relaciones con otros niveles de la misma organización, así como las principales responsabilidades y funciones de cada posición.

Ambas constituyen no solo una buena idea: son la forma de combinar los objetivos organizacionales con los proyectos personales de los colaboradores bajo un

enfoque *ganar-ganar*, es decir que sea, al mismo tiempo, bueno para la organización y bueno para el colaborador.

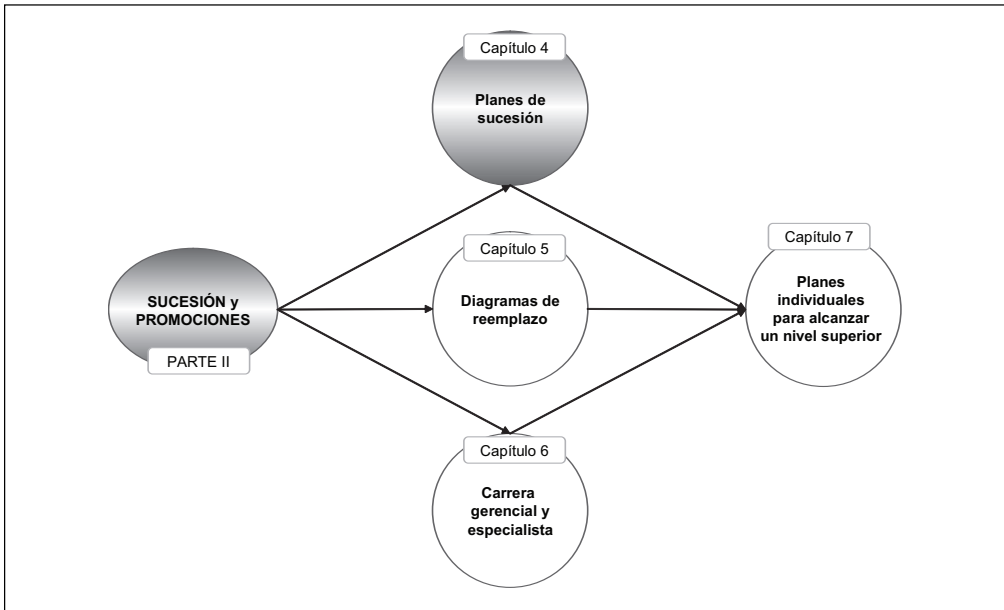
Por último, esta parte de la obra se completa con el Capítulo 7, *Planes individuales para alcanzar un nivel superior*. Los participantes de los distintos programas mencionados pueden necesitar asistencia o ayuda para achicar brechas entre las capacidades requeridas para los puestos actuales y otros futuros. La coordinación de las distintas actividades estará a cargo del área de Recursos Humanos, y los responsables de ellas podrán ser desde el mismo involucrado hasta el jefe u otros que se hayan designado a tal efecto.

No olvidar considerar los valores organizacionales

Muchas organizaciones tienen en cuenta sus valores al tomar decisiones, y otras no. En nuestra opinión, deben ser considerados en todos los programas relacionados con las personas. Una opción es incluir los valores dentro del modelo de competencias junto con las otras competencias del modelo. Usualmente se los incorpora como *Competencias cardinales*, es decir, para todos los niveles de la organización, y desde esta perspectiva formarán parte de los diferentes subsistemas de Recursos Humanos.

Si los valores han sido definidos por separado (modelo de valores), se deberán tratar de manera específica. Reiteramos esta idea, porque no es usual que así suceda.

Planes de sucesión



En este capítulo se tratarán los siguientes temas:

- ✓ *Planes de sucesión. Su importancia*
- ✓ *Planes de sucesión. Principales características*
- ✓ *Cómo iniciar el programa*
- ✓ *Cómo realizar un plan de formación o desarrollo de personas*
- ✓ *Cómo se maneja la edad de retiro en Planes de sucesión*
- ✓ *Principales diferencias entre Planes de sucesión y Diagramas de reemplazo*
- ✓ *Relación entre Planes de sucesión y otros programas para el desarrollo del talento*
- ✓ *Implementación en etapas*

Planes de sucesión. Su importancia

En pleno siglo XXI parecería ocioso discutir acerca de si esta práctica profesional debe ser aplicada o no. Sin embargo, debatir al respecto es importante, dado que muchas organizaciones aún no la han incorporado y muchos directivos se preguntan sobre su factibilidad. Entre las principales dudas que hemos observado está la comunicación. *¿Se pueden diseñar planes de sucesión sin decírselo a los involucrados? ¿Cuáles son las contras de no decirlo? Y, si lo decimos ¿qué puede pasar? ¿Las personas designadas para suceder a otras no se sentirán frustradas si luego esta posibilidad no se concreta?* Estas y otras preguntas similares nos formulan clientes y diversos interesados en la temática.

En relación con las personas, con los seres humanos, todo es posible. Esta es la primera respuesta. Sin embargo, creo importante dar mi opinión, no solo como respuesta personal, sino producto de la experiencia profesional en el área, atendiendo clientes de todas las naciones hispanoparlantes.

Definición

Planes de sucesión. Programa organizacional por el cual se reconocen puestos clave, luego se identifican posibles participantes del programa y se los evalúa para, a continuación, designar posibles sucesores de otras personas que ocupan los mencionados puestos clave, sin una fecha cierta de asunción de las nuevas funciones. Para asegurar la eficacia del programa se realiza un seguimiento de los participantes y se les provee asistencia y ayuda para la reducción de brechas entre el puesto actual y el que eventualmente ocupará.

Antes de presentar los temas del capítulo, comenzaremos por preguntarnos sobre su importancia. Las organizaciones, cualesquiera que sean su tamaño y objeto social, requieren tener asegurada su continuidad y ello implica la continuidad de su management. Para ello la herramienta por excelencia son los *Planes de sucesión*. Diseñar un plan de sucesión no significa que la persona que ocupa el puesto piensa dejarlo en un corto plazo ni que, por designar un posible sucesor, la compañía asume un compromiso con el designado como posible sucesor. No existe promesa de que ocupará el puesto; esto sucedería solo si se dieran ciertas circunstancias.

A través de los *Planes de sucesión* solo se desea prever eventualidades, desde las de tipo trágico (fallecimiento o incapacidad de una persona) hasta las más usuales en la vida de las organizaciones: que un gerente o ejecutivo decida dejar su puesto para trabajar en otra empresa, o para poner su propio negocio, o a fin de dedicarse a otra cosa –por ejemplo, la docencia–, o cualquier otra circunstancia.

¿Cómo se concibe en la actualidad tener designados sucesores de la alta gerencia? Como el cuidado del capital intelectual, como una forma de resguardar la cultura y los valores de la organización. Si además se lo quiere analizar desde otra perspectiva, adicional y complementaria, una organización “no vale” lo mismo si tiene asegurada la sucesión de su management que si no la tiene. Es decir, se incrementa la valuación de la acción o de la empresa en su conjunto.

Por último, no quiero dejar de lado un tema que, en mi opinión, es fundamental. Las organizaciones tienen una visión que desean alcanzar; de cualquier tipo, pero siempre esta visión está. A partir de ella se diseñan los planes estratégicos. Como ya hemos dicho en otras ocasiones, estos planes estratégicos se alcanzan con el aporte de las personas que integran la organización. De allí la importancia que adquieren los modelos de competencias, siempre y cuando estén diseñados de manera estratégica. Por lo tanto, los planes de sucesión deben asegurar que todos los individuos designados como posibles sucesores posean las capacidades necesarias para alcanzar la mencionada visión junto con los planes estratégicos.

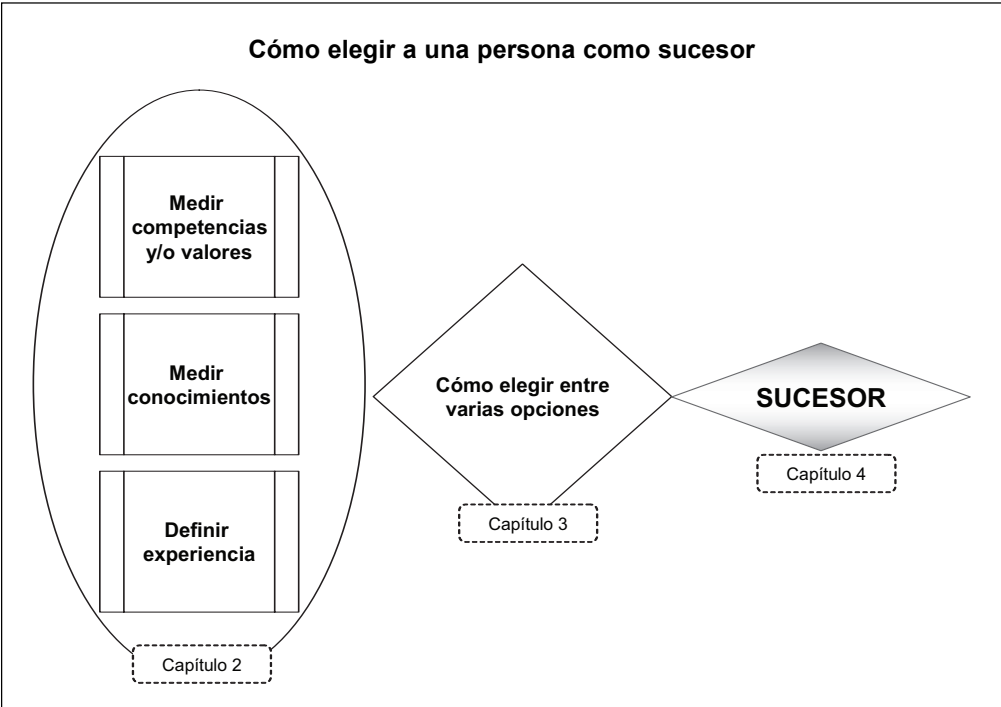
En cuanto a las preguntas sobre cómo deben llevarse a cabo los *Planes de sucesión*, es importante destacar que son programas organizacionales, por lo tanto, son abiertos, y los involucrados deben saberlo. Por otra parte, deben estipularse muy claramente las reglas de juego, explicar en qué consisten, qué significa estar designado como posible sucesor de otro y, de ser necesario, cómo cada involucrado debe trabajar para achicar las brechas entre sus capacidades y lo requerido por el puesto que en el futuro podría ocupar, tanto en conocimientos como en competencias.

En resumen, la expresión *Planes de sucesión* hace referencia a un programa organizacional específico que permite planear con anticipación acciones de desarrollo tendientes a tener preparados posibles sucesores para todos los puestos clave de la organización. En el contexto actual las empresas no tienen el mismo valor si cuentan o no con Planes de sucesión. En consecuencia, este tipo de programas se relaciona de manera directa con el capital intelectual, es uno de los intangibles que conforman el valor de una organización en el mercado.

Cómo relacionar la temática de este capítulo con la de los anteriores

En el Capítulo 1 hemos realizado una introducción al modelo *Construyendo talento*. En el Capítulo 2 hemos planteado la forma de medir las capacidades de las personas, aun aquellas que presentan mayor dificultad: conocimientos, competencias y valores junto con la definición precisa de la experiencia requerida. Por

último, en el Capítulo 3 hemos presentado una metodología para elegir a una persona entre más de una opción aplicando técnicas cuantitativas. El resultado nos dará un sucesor para cada puesto definido como clave para la organización, y esta será la temática que se verá a continuación.



Planes de sucesión. Principales características

El primer aspecto que hay que analizar es si la organización está preparada para encarar este programa (su necesidad no se discute). Sin embargo, si se previera alguna dificultad de comprensión sobre las verdaderas motivaciones para encararlo, se deberá realizar, como primer paso, una campaña de divulgación del tema. Con los directivos, un taller de sensibilización explicando, por ejemplo, la naturaleza y las distintas opciones de los diferentes programas para el desarrollo de personas dentro de la organización, como se explica a lo largo de toda esta obra. Con

todo el personal, a través de –por ejemplo– alguna nota de tipo técnico explicando la temática publicada en el *house organ* o una publicación de tipo organizacional destinada a sus colaboradores. Si esta no existiera, se puede utilizar una cartelera u otra vía de comunicación interna.

Para su realización, una organización deberá determinar cuáles son sus puestos clave y para cada uno de ellos designar un posible sucesor. El foco principal será el desarrollo de las personas para que –si fuese necesario– el designado sucesor esté preparado para asumir la posición.

Muchos de nuestros clientes nos plantean que “no se animan” a poner en práctica planes de sucesión por temor a la reacción posterior de los participantes en el programa. Como ya se dijera, las preguntas habituales son: *¿Debo decirle a los posibles sucesores que han sido elegidos? ¿Se puede hacer un plan de sucesión “en secreto”?*, y otras similares. A su vez, las principales objeciones son:

- *Cuando se designa un sucesor, este estará ansioso por tomar las nuevas responsabilidades y esto será perjudicial para la organización en su conjunto.*
- *Las personas que participan en un plan de sucesión harán planteos al respecto –remunerativos, de participación en las decisiones y otros similares–.*
- *Si no se confirma al elegido sucesor en la nueva posición, se sentirá frustrado.*

Como puede apreciarse, las objeciones planteadas son muy válidas. En este tipo de programas, como ya se dijo en párrafos anteriores, no existe un horizonte de tiempo para que la persona designada asuma las nuevas funciones. Es por esto que, aunque estos programas son de gran utilidad, solo deberán ponerse en práctica cuando estas objeciones puedan ser manejadas.

Las “objeciones” antedichas pueden ocurrir, por ejemplo, si la organización no está madura, si no se comunica adecuadamente el proceso de sucesión, si no se hace participar a los principales directores o gerentes en la decisión de poner en marcha o no un programa de *Planes de sucesión*.

Para todos aquellos que, aun luego de estas explicaciones, mantengan sus dudas, lo aconsejable será poner en práctica *Diagramas de reemplazo* (ver Capítulo 5). Para estos casos la situación es clara para todos: en un plazo “x” el ocupante del puesto deberá dejarlo. Usualmente, esto ocurrirá por haber llegado a la edad de retiro; sin embargo, podría diseñarse un diagrama de reemplazo para otras situaciones en las cuales, de manera programada, un ejecutivo deba dejar su posición.

Cuando la cultura de la sucesión se ha instalado, los participantes del programa saben que no hay promesa alguna, que se trata de una orientación para el desarrollo de sus capacidades (conocimientos y competencias) en una dirección determinada.

Contar con *Planes de sucesión* transparentes será un gran motivador para todos, en la medida en que se comprenda, de manera adecuada, sus propósitos y objetivos.

Si bien no ha sido planteado como una objeción, valdría preguntarse qué siente la persona que sabe que se le ha designado un sucesor. ¿Se compara con el ejecutivo, quizá, más joven? ¿Siente que si el sucesor está formado y “listo” para ocupar su puesto la organización podrá prescindir de sus servicios? Pueden darse estas y otras situaciones similares y relacionadas.

La duda, la desconfianza, el miedo, son sentimientos humanos y siempre pueden presentarse. Una vez más, cobra un peso preponderante la cultura organizacional. Por lo tanto, *Planes de sucesión* será un tipo de programa que solo será posible aplicar si la organización, en su conjunto, posee una determinada cultura para que, mayoritariamente, sus ejecutivos –ya sean personas a las que se les nombró un sucesor o sucesores designados de otros– vivan estas situaciones con naturalidad, como una oportunidad de crecimiento personal y profesional y no como una amenaza a sus carreras. No obstante, aun con una cultura organizacional positiva, siempre pueden darse casos individuales con reacciones negativas.

En resumen, los *Planes de sucesión* son una oportunidad de crecimiento y desarrollo para un grupo de personas y, en cascada, repercuten en toda la organización de manera positiva. Sin embargo, si los integrantes de la organización no lo ven de esta forma, si se generan dudas o resquemores, o los directivos tienen miedo a la reacción de los distintos involucrados, el mejor consejo será no seguir adelante.

Una vez me preguntaron: *¿No se puede designar un sucesor y no comunicárselo?* La respuesta es no. El sucesor designado debe saberlo, para que esa situación se transforme en una oportunidad de crecimiento y desarrollo; en caso contrario, no se logrará este objetivo.

Para todos los que duden al respecto, les sugerimos no implementar *Planes de sucesión* y, en cambio, utilizar los *Diagramas de reemplazo*, que se verán en el capítulo siguiente. Allí la designación del reemplazo se realiza frente a una necesidad perentoria y, dicho en términos no académicos, *debe hacerse*, no queda otra posibilidad.

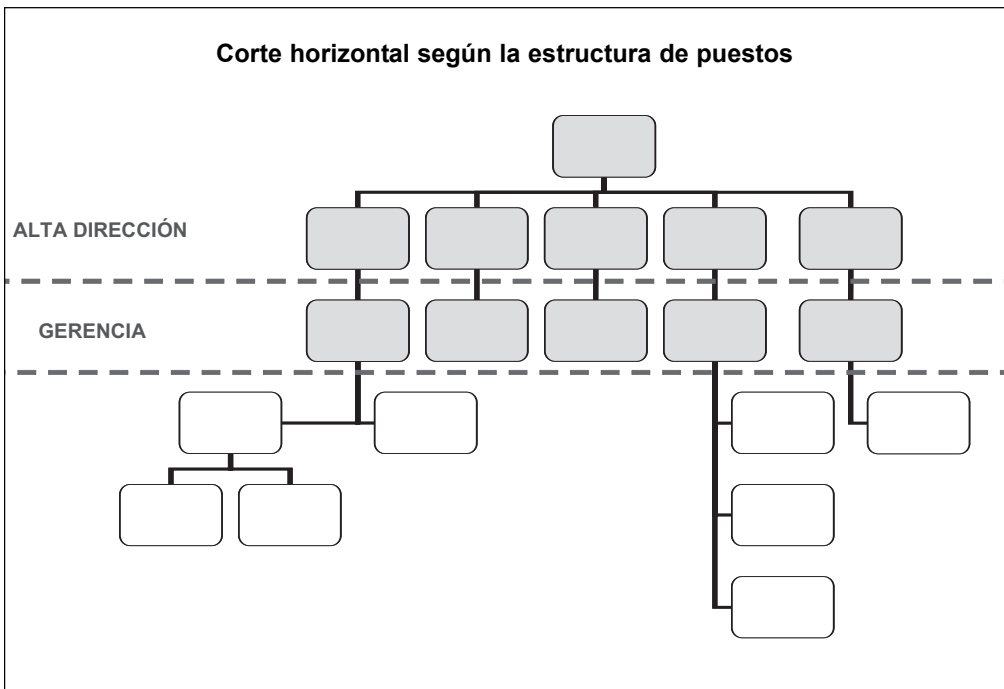
Cómo iniciar el programa

Una buena idea, como ya se expuso, es tratar la temática a nivel gerencial, en reuniones de gerentes o directorio, según cómo esté conformada la conducción de cada organización. De este modo, los directivos discuten los pros y contras de manera previa y aprueban la puesta en marcha del programa. Este compromiso inicial despeja muchas dudas.

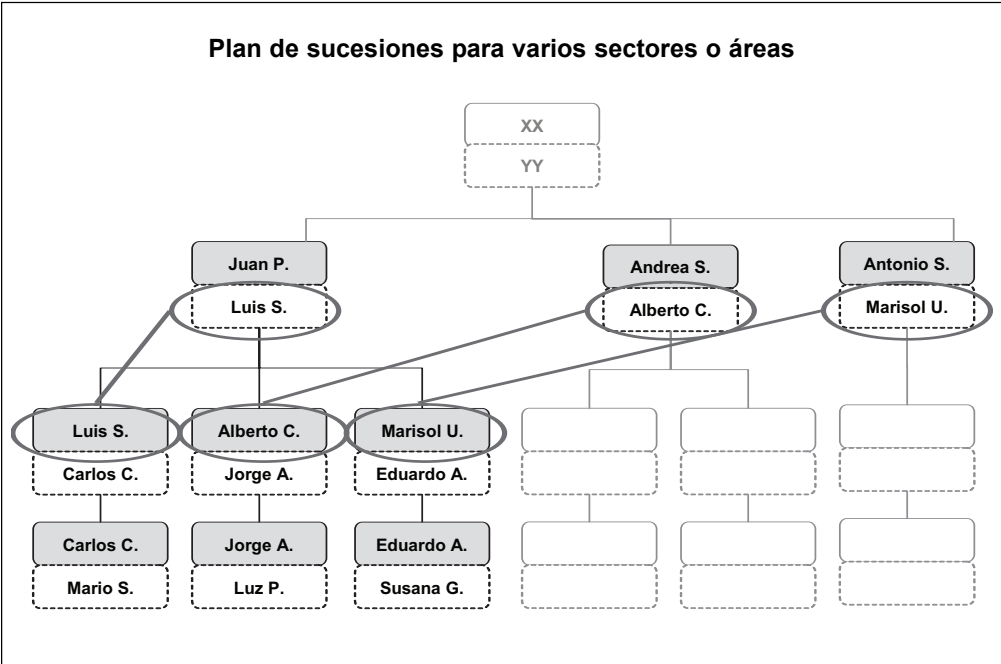
¿Cómo se confeccionan los *Planes de sucesión*? El primer paso será determinar el alcance del programa, es decir, para qué posiciones se planificará la sucesión. El sentido común indica que debe ser para todos los puestos clave.

El segundo paso que se sugiere es la explicación, a los distintos posibles involucrados, de los objetivos perseguidos por el programa. Si se comunica debidamente, *todos querrán participar* y será un motivador para la organización en su conjunto.

¿Cómo determinar los puestos clave? Si una organización ha definido una estructura de puestos, se podría “dibujar” un corte horizontal. Veamos el gráfico siguiente.



Quando se realiza un corte horizontal como el propuesto u otra variante de definición de los puestos a integrar el *Plan de sucesiones*, siempre se deberá preguntar si no queda fuera algún puesto (o varios) de relevancia, que deberían ser considerados en el programa.



En el gráfico precedente se presenta un *Plan de sucesiones* donde es posible observar que Juan P. tiene designado un sucesor: Luis S. De Juan P. dependen tres personas: Luis S., Alberto C. y Marisol U. Alberto C. y Marisol U. están asignados como posibles sucesores en otras áreas de la organización. Marisol U., como posible sucesora de Antonio S., y Alberto C., como posible sucesor de Andrea S.

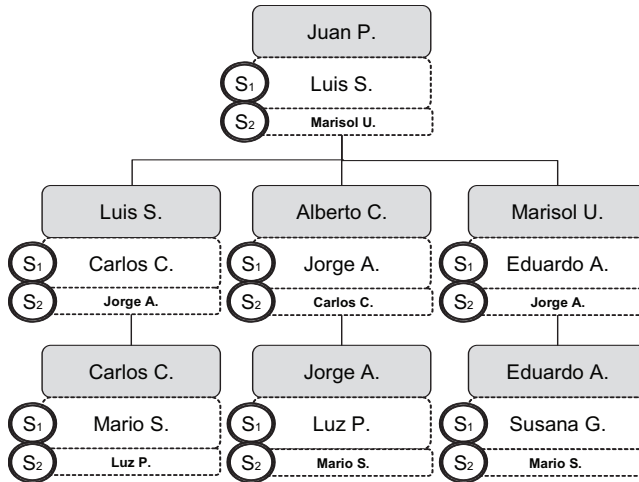
Si una organización trabaja con *Planes de sucesión* se podrá tener definido el esquema completo, para todos los puestos relevantes, como en el gráfico expuesto.

En este gráfico el posible sucesor de Juan P. es Luis S.; y hacia abajo el análisis es análogo, solo cambian los nombres.

Uno o más sucesores para cada puesto clave

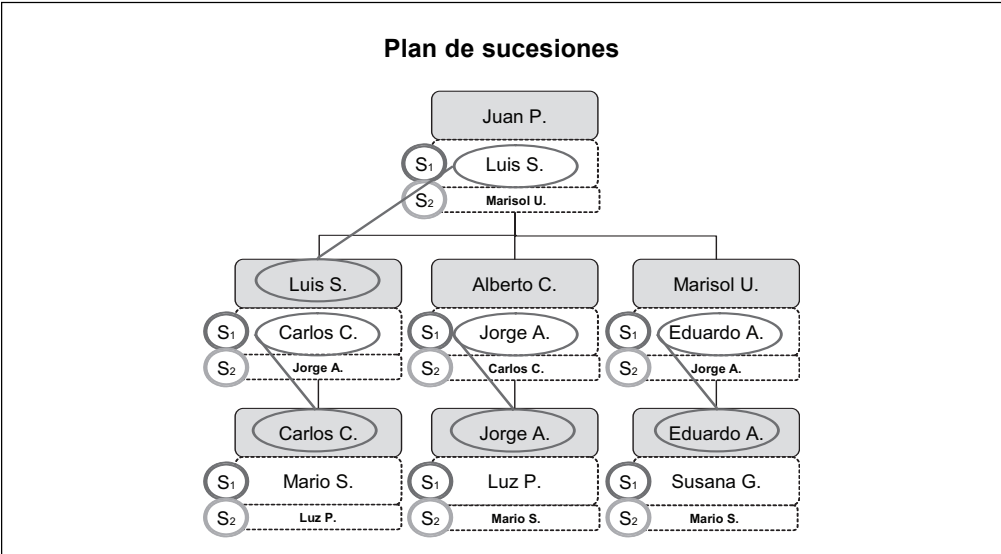
En los *Planes de sucesión* se sugiere la designación de más de un sucesor para cada puesto clave. Esto implica, además, que una persona puede estar como posible sucesor en más de un puesto. Veamos esta idea en el gráfico siguiente.

Plan de sucesiones para un sector o área con dos opciones

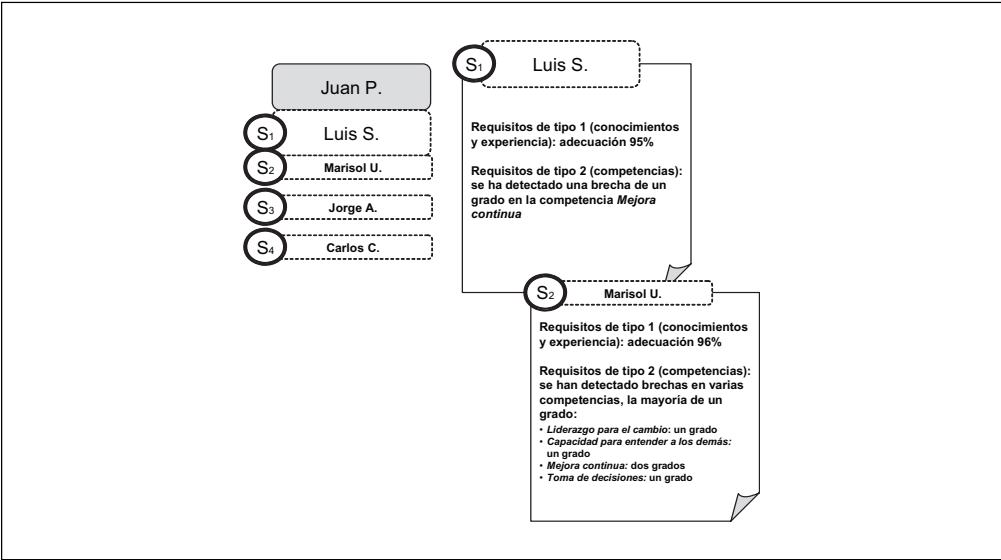


Para cada puesto se han designado dos sucesores (en realidad se podrían designar más; hemos registrado dos solo para simplificar el gráfico). Como puede apreciarse, hemos asignado un número a cada uno (S_1 , S_2). Con esta nomenclatura (sucesor 1, sucesor 2) se ha pretendido marcar cuál posible sucesor está más próximo al puesto, considerando la adecuación persona-puesto. El que ha sido designado sucesor 1 tiene brechas menores (o no las posee) que el designado sucesor 2; es decir, está más cerca de lo requerido por el puesto que se pretende que uno de los dos ocupe.

En los *Planes de sucesión* con varios sucesores designados para cada puesto se debe tener muy claro cuál es la primera opción, ya que la práctica indica que no todos los designados tienen el mismo grado de adecuación persona-puesto (es decir que no es indiferente la asunción de uno u otro sucesor). La idea se expresa en el gráfico siguiente.



En el gráfico siguiente se expone el grado de adecuación persona-puesto de cada uno de los posibles sucesores de Juan P.; en este caso, se trata de Luis S. y Marisol U. Para ello se ha comparado la situación de cada uno, tanto en conocimientos y experiencia (Requisitos de tipo 1) como en competencias (Requisitos de tipo 2).



En el gráfico precedente hemos supuesto que para Juan P. existen cuatro posibles sucesores, de los cuales los más próximos a lo requerido son Luis S. y Marisol U., y para cada uno de ellos se muestra la adecuación a los Requisitos de tipo 1, (conocimientos y experiencia): Luis S. del 95% y Marisol U. del 96%.

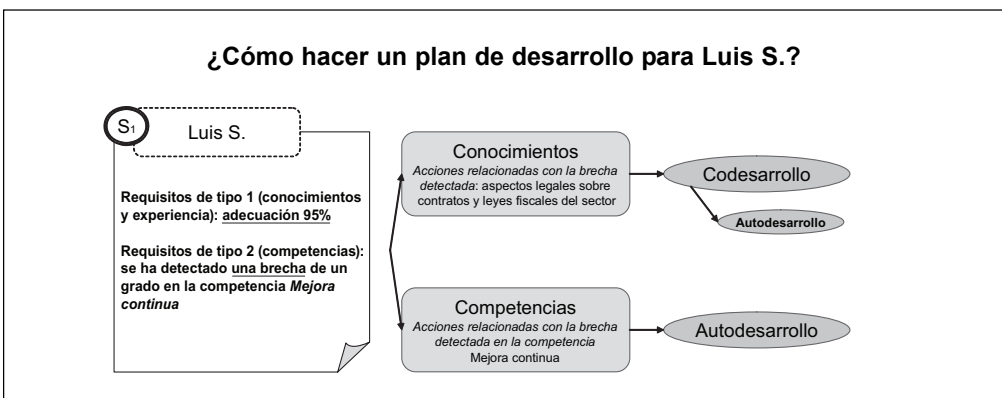
Asimismo, se expone el grado de adecuación a los Requisitos de tipo 2 (competencias). Allí la situación es diferente: Luis S. solo manifiesta una brecha en una competencia, *Mejora continua*, y esta solo es de un grado. Por esta razón fue considerado Sucesor 1 (S_1). En cambio, Marisol U. posee brechas en varias competencias, una de ellas de dos grados.

- *Liderazgo para el cambio: un grado*
- *Capacidad para entender a los demás: un grado*
- *Mejora continua: dos grados*
- *Toma de decisiones: un grado*

Para no extender este análisis, solo diremos que los otros dos casos están más alejados de lo requerido; por ello han sido considerados sucesores número 3 y 4, respectivamente.

Cómo realizar un plan de formación o desarrollo de personas

Imaginemos la situación de Luis S., posible sucesor de Juan P. Su adecuación persona-puesto nos señala que debe mejorar en conocimientos y en competencias.



Como se expone en el Capítulo 3, *Cómo elegir entre varias opciones*, es muy importante diferenciar entre conocimientos y competencias porque –entre otros motivos– su aprendizaje es diferente. Por ello, para la confección del plan de desarrollo o formación de todos los integrantes del programa *Plan de sucesiones* se debe tener en consideración esta situación.

Conocimientos

En el caso de Luis S. su adecuación persona-puesto ha evidenciado una brecha del 5%. Si esta fuese en el conocimiento de un idioma, de un software u otro conocimiento, una posible solución sería una actividad de codesarrollo y, como consecuencia de esta, el autodesarrollo.

Competencias

Continuando con este ejemplo, la brecha detectada en competencias es de un grado en una sola de las requeridas (*Mejora continua*); por lo tanto, la puesta en marcha del autodesarrollo, a través de las *Guías de desarrollo dentro y fuera del trabajo*, es la mejor sugerencia.

Sin embargo, el plan de desarrollo no estará completo si no se toma en cuenta la experiencia que la persona debe adquirir (mediante actividades que realice) para alcanzar el nivel esperado. En síntesis, el plan de formación deberá contemplar tres ítems:

- Conocimientos
- Competencias y valores
- Experiencia

Con un claro diseño de actividades y sugerencias para cada uno de estos aspectos, junto con la definición del responsable en cada caso, el área de Recursos Humanos hará luego un seguimiento detallado de los planes de formación que deberán realizar todos los designados como posibles sucesores. Se tratará nuevamente este tema en el Capítulo 7.

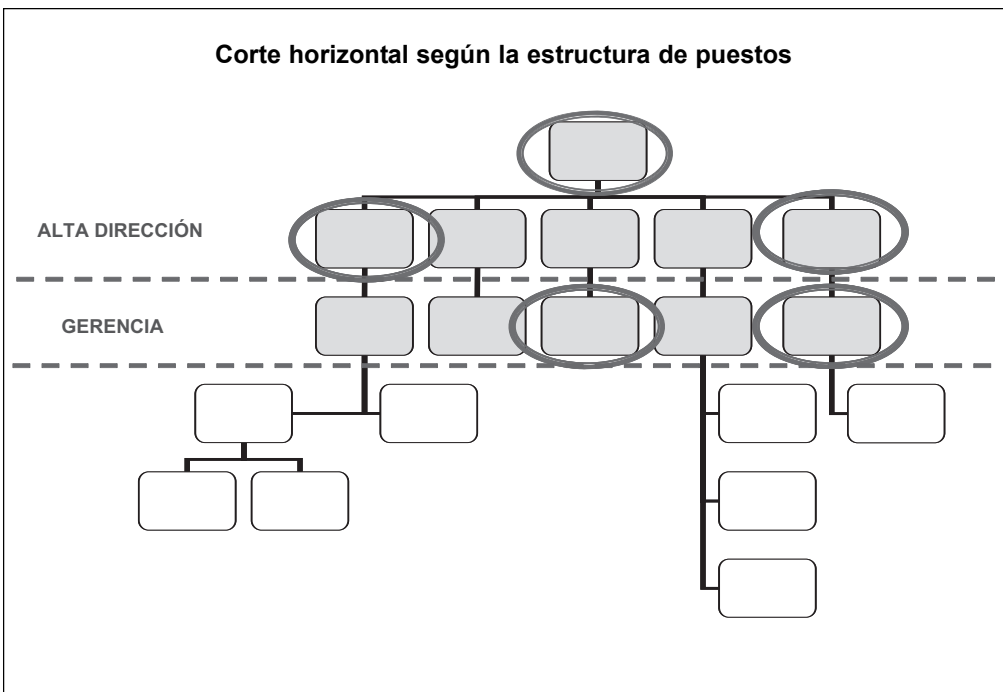
Cómo se maneja la edad de retiro en los *Planes de sucesión*

Si la organización posee una cultura en la cual los *Planes de sucesión* están arraigados, seguramente los participantes de estos programas estarán listos para asumir sus nuevas responsabilidades cuando el momento llegue. La organización en su conjunto asume el desafío planteado y cada uno de sus integrantes desarrolla sus capacidades según los lineamientos recibidos.

Si la organización no tiene tal grado de madurez o los *Planes de sucesión* se aplican desde hace muy poco tiempo (por ejemplo, uno o dos años), nuestra sugerencia es reforzar la aplicación de este programa, al menos en los primeros años, con los *Diagramas de reemplazo*.

¿Qué significa esto? Que todos los puestos que están ocupados por personas mayores de cierta edad (que habrá que definir), o a las cuales les falta poco para alcanzar el momento de su retiro, se les hará un seguimiento especial.

Veamos el gráfico siguiente.



Se trata del mismo gráfico expuesto en páginas anteriores, donde se han marcado con un círculo los puestos ocupados por personas próximas a la edad de retiro. En estos casos se sugiere hacer un seguimiento más intensivo y a los sucesores designados para estos puestos comprometerlos en su desarrollo. Obrar de ese modo implica –al mismo tiempo– que la organización asume un compromiso mayor.

Otra variante sería la implementación en etapas, como se explica al final de esta sección.

Principales diferencias entre *Planes de sucesión* y *Diagramas de reemplazo*

Si bien ambos programas designan sucesores, entre uno y otro hay diferencias fundamentales:

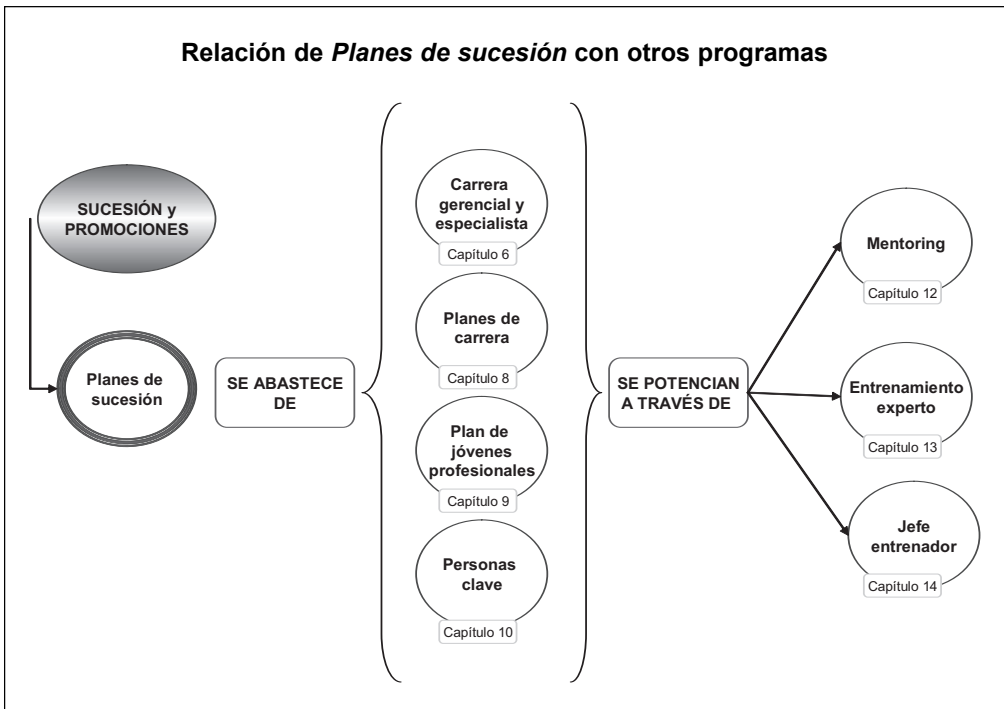
- En los *Planes de sucesión* no existe una fecha cierta en que el sucesor ocupará el puesto en cuestión, y puede darse o no dicha asunción. Asimismo, se pueden designar varios posibles sucesores y estos participar en la sucesión de más de un puesto. Por el contrario, en los *Diagramas de reemplazo* existe una fecha cierta en la cual el ocupante del puesto lo dejará, y se designa un solo reemplazo o sucesor.
- En los *Planes de sucesión* la organización no asume ningún compromiso con los participantes del programa como posibles sucesores, solo se les ofrece actividades de formación y desarrollo para que estén listos el día en que se produzca una vacante (si es que esto sucede). Por el contrario, en los *Diagramas de reemplazo* la organización asume un compromiso mayor con la persona que es designada para ocupar un puesto en el futuro. Existe una promesa a fecha cierta de ocupar esa posición. La persona designada no asumirá el nuevo puesto solo frente a circunstancias de fuerza mayor o causas imputables a él mismo (por ejemplo, porque no llegó a una determinada meta que se la haya impuesto anticipadamente).
- La organización que implementa *Planes de sucesión* espera que sus ocupantes se motiven en el desarrollo de sus capacidades y, desde esa perspectiva, se espera el compromiso de los participantes con el programa. En los *Diagramas de reemplazo* el colaborador designado también asume un compromiso mayor,

ya que “acepta” la designación y las sugerencias de desarrollo que la organización le propone para estar “en condiciones” de asumir el nuevo puesto.

- Por último, las organizaciones pueden implementar de modo conjunto *Planes de sucesión* y *Diagramas de reemplazo*, de manera combinada. Los beneficios son múltiples. A su vez, los *Diagramas de reemplazo* pueden ser una primera etapa para llegar, más adelante, a confeccionar *Planes de sucesión* para todos los puestos clave, sin considerar la edad de sus ocupantes.

Relación entre *Planes de sucesión* y otros programas para el desarrollo del talento

En el Capítulo 1, *Desarrollo del talento dentro de la organización*, se ha presentado la interrelación global entre los distintos programas para el desarrollo de personas. A continuación se expone la relación más frecuente de los distintos programas con *Planes de sucesión*.



Como puede apreciarse en el gráfico precedente, los *Planes de sucesión* se abastecen de otros programas, en especial los que se enfocan en el desarrollo de personas (los cuales se verán en otros capítulos de esta obra). Del mismo modo, es muy importante resaltar el rol de los tres programas incluidos en la Parte IV. Estos son el complemento de los primeros y potencian sus resultados cuando se combina su puesta en práctica. Por lo tanto, los programas se relacionan entre sí y cuando su implantación se realiza de manera adecuada los resultados son más efectivos y eficaces.

En resumen, si una persona ha sido designada posible sucesor (en un *Plan de sucesiones*) o ya ha sido designado como reemplazo, en un *Diagrama de reemplazos*, el plan de desarrollo específico puede ser enriquecido y potenciado a través de un programa de *Mentoring* y el programa *Jefe entrenador*, al igual que con el apoyo de *Entrenamiento experto*.

Por último, si al implementar *Planes de sucesión* se presta especial atención a los puestos ocupados por personas próximas al retiro, en este caso se estaría incorporando el concepto de *Diagramas de reemplazo* al programa (Capítulo 5).

Como surge de todo lo antedicho, los programas que se focalizan en el desarrollo sirven de fuente de aprovisionamiento a los programas *Planes de sucesión* y *Diagramas de reemplazo*. Estos dos últimos se complementan de manera muy eficaz con *Mentoring*, *Entrenamiento experto* y *Jefe entrenador*, del siguiente modo: una persona es designada como posible sucesor o reemplazo de otro y debe adquirir nuevos conocimientos, desarrollar competencias, conocer más en profundidad el *quién es quién* en la corporación, los clientes o proveedores, en qué consiste su nuevo puesto y qué se espera de él en esa posición, la proyección estratégica, etcétera. Para completar este período de crecimiento –más aún si existe una fecha concreta para asumir la nueva posición–, se le asigna un mentor, quien lo ayudará durante ese período de preparación previa y, luego, lo acompañará una vez que haya asumido sus nuevas responsabilidades. Este rol puede estar a cargo del jefe directo si se implementa el programa *Jefe entrenador*.

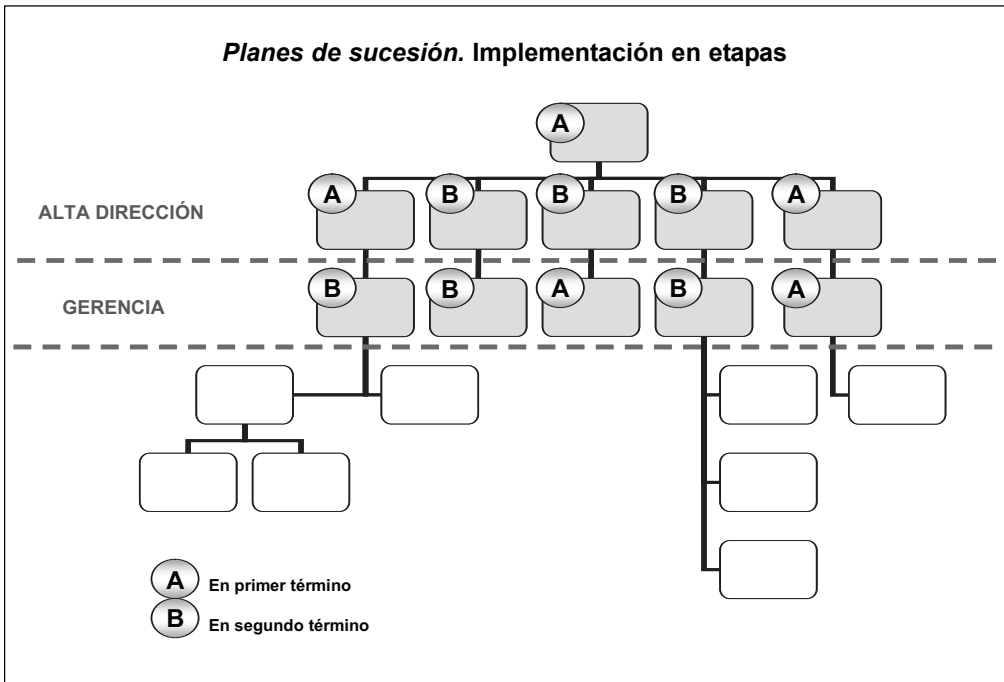
Implementación en etapas

Como se dijo al inicio de esta sección, muchas organizaciones expresan sus dudas sobre cómo llevar a cabo la puesta en práctica de *Planes de sucesión*. En páginas anteriores hemos sugerido algunos pasos para asegurar el éxito de estos programas.

Otra sugerencia que se puede ofrecer, producto de la experiencia en consultoría, es la puesta en práctica en etapas. Una forma de hacerlo es a través de *cortes ver-*

tales; por ejemplo, comenzar por un área en particular; y otra variante sería a través de un corte horizontal, comenzando por la máxima conducción (número uno y primer nivel de reporte).

Otra forma de una implantación en etapas es la siguiente. Realizar todos los pasos sugeridos: reuniones con los principales ejecutivos para definir el programa, comunicación a los involucrados, definición del alcance del programa al determinar cuáles son los puestos clave. Hasta allí los pasos a seguir son los mismos que en cualquier implementación de *Planes de sucesión*. La variante en etapas comienza aquí: una vez que se han definido los puestos clave, hay que categorizarlos en A y B según la edad de sus ocupantes actuales; es decir, si estos se encuentran a un “x” tiempo (años o meses, a definir) de la edad de retiro, los puestos serán considerados de tipo A, y los restantes serán categorizados como B.



Luego, se comienza a trabajar con todos los puestos de tipo A. Para estos se define un sucesor, y luego se confecciona el plan de formación y desarrollo correspondiente a dicha persona. Con este paso inicial se asegura la continuidad organizacional. Es la etapa que debe implementarse con mayor urgencia.

Luego, en una segunda etapa, se definen los sucesores a los puestos de tipo B. Para estos casos, si se desea y como se explicara en páginas anteriores, es factible designar más de un sucesor, y se confeccionan los planes de formación y desarrollo que corresponden.

Como puede apreciarse, es una forma de implementar de manera combinada los dos programas mencionados, *Planes de sucesión* y *Diagramas de reemplazo*. Cada organización deberá definir qué es lo más conveniente, de acuerdo con su situación, su cultura, la edad de los integrantes de su plantel ejecutivo y otras consideraciones adicionales, como, por ejemplo, el grado de adecuación persona-puesto de todos los gerentes involucrados.

A modo de resumen sobre *Planes de sucesión* y las etapas para su puesta en marcha

Como puede apreciar el lector, se le han planteado diferentes opciones para planificar la sucesión del management de una organización. Por lo tanto, con lo expuesto en este capítulo –y los comentarios adicionales que planteamos en el siguiente– se cubre todo el espectro de posibilidades para solucionar esta necesidad organizacional. Solo resta la voluntad política de hacerlo, y esto depende de la máxima conducción de la organización. Como otras buenas prácticas de Recursos Humanos, no es posible su puesta en marcha sin la participación y el compromiso de la máxima conducción.

Síntesis del capítulo

- ✓ Los *Planes de sucesión* son uno de los programas organizacionales para el desarrollo de personas. Mediante ellos 1°) se reconocen puestos clave; 2°) luego se identifican posibles participantes del programa y se los evalúa; 3°) a continuación se designan posibles sucesores de otras personas que ocupan los mencionados puestos clave sin una fecha cierta de asunción de las nuevas funciones.
- ✓ Para asegurar la eficacia de este tipo de programas se debe realizar un seguimiento de los participantes y proveerles asistencia y ayuda para el achicamiento de brechas entre el puesto actual y el que eventualmente ocuparán.
- ✓ Los *Planes de sucesión* son abiertos, es decir, los involucrados en ellos deben estar informados al respecto y deben estipularse claramente las reglas de juego:

explicar en qué consisten, qué significa estar designado como posible sucesor de otro y qué se espera que realice en el caso de existir brechas entre las capacidades actuales y las requeridas para asumir el puesto que se espera ocupará.

- ✓ Antes de poner en práctica *Planes de sucesión* se deberá analizar si la organización está preparada para ello.
- ✓ El primer paso para ponerlo en práctica será determinar el alcance del programa, es decir, para qué posiciones se diseñarán *Planes de sucesión* (usualmente, para todos los puestos clave).
- ✓ En los *Planes de sucesión* es posible designar más de un potencial sucesor para cada puesto clave. En estos casos se determina, además, cuál de ellos es la primera opción.
- ✓ Para todos los participantes se confeccionan planes de formación que coordina el área de Recursos Humanos. Estos planes incluyen actividades sobre conocimientos, competencias y experiencia.
- ✓ Los *Planes de sucesión* pueden ser implementados en etapas, ya sea por áreas o niveles de la organización.
- ✓ Los *Planes de sucesión* tienen una cierta similitud con los *Diagramas de reemplazo* (que se verán en el capítulo siguiente). La diferencia más significativa con estos es que en los *Planes de sucesión* no existen plazos precisos para la asunción del nuevo puesto.
- ✓ Los *Planes de sucesión* tienen estrecha relación con otros programas tratados en esta obra. Se abastecen de *personas formadas de ciertos programas* y, además, los *Planes de sucesión* se ven potenciados por otros.
- ✓ Los *Planes de sucesión* son una oportunidad de crecimiento y desarrollo para un grupo de personas y, en cascada, repercuten en toda la organización de manera positiva. Sin embargo, si los integrantes de una organización no lo ven de esta forma, si se generan dudas o resquemores, o los directivos tienen miedo a la reacción de los distintos involucrados, el mejor consejo será no seguir adelante. Para todos los que duden al respecto, les sugerimos no implementar *Planes de sucesión* y, en cambio, utilizar los *Diagramas de reemplazo*, que se verán en el capítulo siguiente.



PARA PROFESORES

Para cada uno de los capítulos de esta obra hemos preparado:

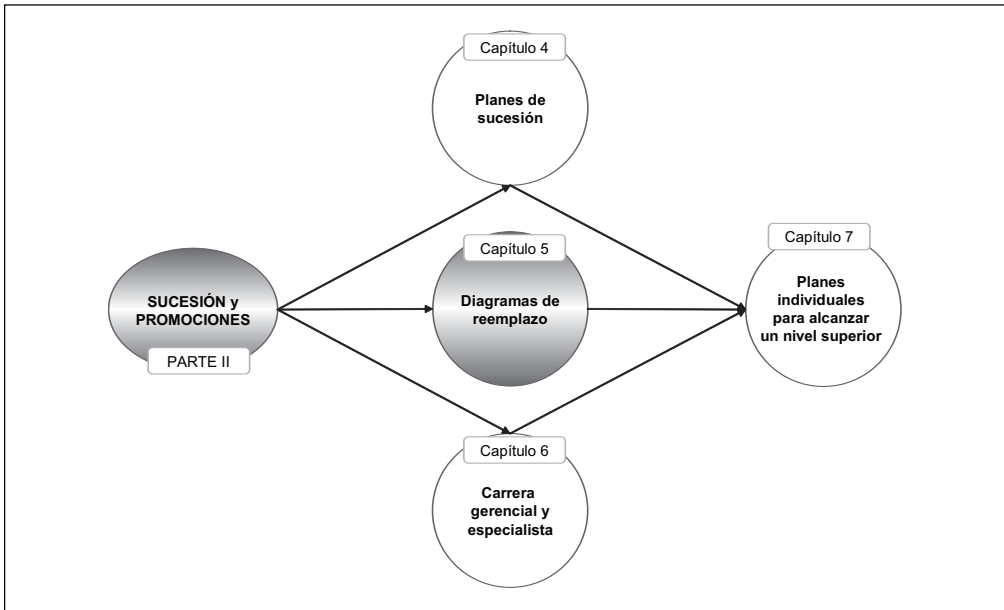
- Casos prácticos y/o ejercicios para una mejor comprensión de los temas tratados.
- Material de apoyo para el dictado de clases.

Los profesores que hayan adoptado esta obra para sus cursos, tanto de grado como de posgrado, pueden solicitar de manera gratuita las obras:

- *Construyendo talento. CASOS*
- *Construyendo talento. CLASES*

Únicamente disponibles en formato digital, en nuestro sitio: www.xcompetencias.com, en la exclusiva *Sala de profesores*, o bien escribiendo a: profesores@marthaalles.com.

Diagramas de reemplazo



En este capítulo se tratarán los siguientes temas:

- ✓ *Diagramas de reemplazo*. Su importancia
- ✓ Cómo iniciar el programa
- ✓ Etapas sugeridas
- ✓ Principales diferencias entre *Diagramas de reemplazo* y *Planes de sucesión*
- ✓ Relación entre *Diagramas de reemplazo* y otros programas para el desarrollo del talento

Diagramas de reemplazo. Su importancia

Los *Diagramas de reemplazo* son uno de los programas organizacionales para el desarrollo de personas; en nuestra opinión, el de mayor relevancia. Sería, además, aquel por el cual comenzar, en el caso de no tener aún programas internos de esta índole.

Los *Diagramas de reemplazo* son importantes “casi” por las mismas razones que los *Planes de sucesión*, pero, a diferencia de estos, generalmente son más aceptados. También es cierto que muchas personas confunden los dos programas o no reconocen sus diferencias.

Al igual que dijimos al inicio del capítulo anterior, en pleno siglo XXI parecería ocioso discutir si esta práctica profesional debe ser aplicada o no. Las organizaciones, cualesquiera que sean su tamaño y objeto social, requieren tener asegurada su continuidad y ello implica la continuidad de su management, en especial –y relacionado con la temática que se tratará en este capítulo– cuando los altos ejecutivos (y todos aquellos que ocupan puestos clave) están próximos a la edad de retiro. Para ello la herramienta por excelencia son los *Planes de sucesión* y los *Diagramas de reemplazo*. Diseñar *Diagramas de reemplazo* significa que por algún motivo (usualmente, tener una edad cercana a la de retiro) la persona que ocupa el puesto deberá dejarlo, y aquel que es designado como su reemplazo asumirá el puesto en un plazo determinado. Por un lado, existe una promesa por parte de la organización (de que ocupará el puesto), y por parte del seleccionado para la posición, el compromiso de estar preparado para ello.

El cuidado o resguardo del capital intelectual en las organizaciones indica la necesidad de contar, como mínimo, con *Diagramas de reemplazo* para todos los altos ejecutivos, y quizá también segundos y terceros niveles, próximos a la edad de retiro. Esta situación es considerada incluso en la valuación de empresas.

Definición

Diagramas de reemplazo. Programa organizacional por el cual se reconocen puestos clave, luego se identifican posibles participantes del programa y se los evalúa para, a continuación, designar posibles reemplazos (sucesores), pero solo para aquellas personas que ocupando puestos claves tienen una fecha cierta de retiro, usualmente por la edad avanzada del ocupante del puesto. Pueden darse por otras razones (por ejemplo, traslado a otro país). Para asegurar la eficacia del programa se realiza un seguimiento de los participantes y se les provee asistencia y ayuda para la reducción de brechas entre el puesto actual y el que se prevé ocupar.

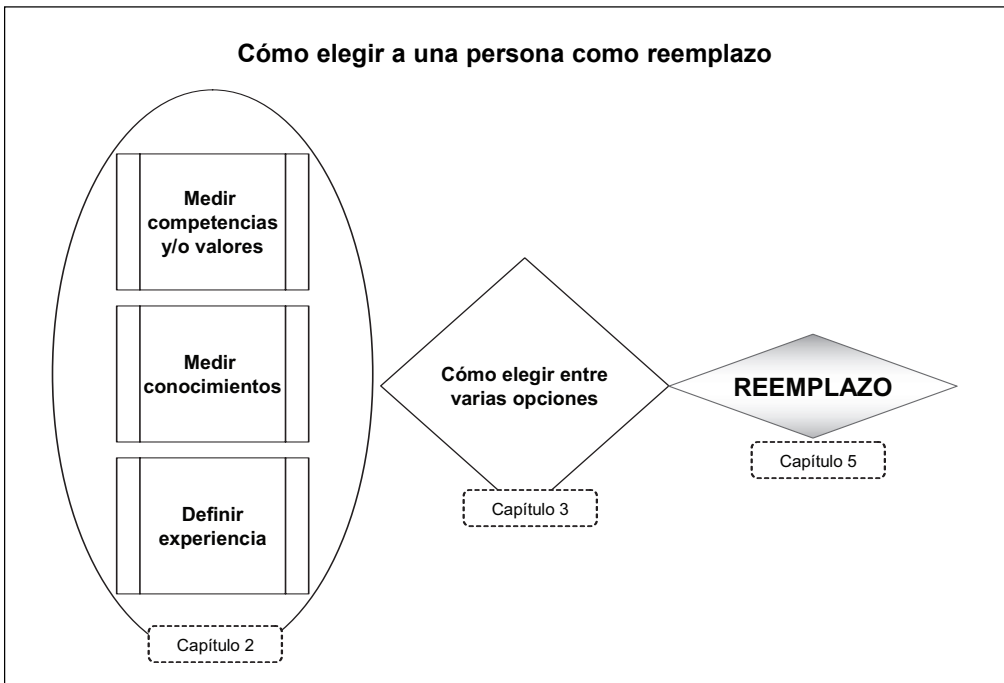
El caso más frecuente se relaciona con la fecha de retiro por jubilación, aunque pueden darse situaciones de otro tipo, como traslados programados, transfe-

rencias dentro de la misma organización, etcétera. Los *Diagramas de reemplazo* deben diseñarse de modo tal de asegurar que todos los designados como posibles reemplazos posean las competencias, experiencia y conocimientos necesarios según lo requerido por los puestos de trabajo que se prevé que ocuparán.

En resumen, *Diagramas de reemplazo* hace referencia a uno de los programas organizacionales específicos que permiten planear con anticipación acciones de desarrollo tendientes a tener preparados reemplazos para todos los puestos clave de la organización ocupados por personas próximas a la edad de retiro.

Cómo relacionar la temática de este capítulo con la de los anteriores

Como se viera en capítulos anteriores, previo a la designación de las personas como “reemplazo” se deben medir sus capacidades, y si se diese el caso de que se pueda analizar más de una opción, se deben utilizar, para elegir entre una y otra, técnicas cuantitativas. El resultado nos dará un reemplazo para cada puesto definido como clave para la organización. Esta será la temática que se verá a continuación.



Para confeccionar los *Diagramas de reemplazo* la organización deberá determinar los puestos y las personas que están en situación de entrar a este programa.

Los programas denominados *Planes de sucesión* son similares a los *Diagramas de reemplazo*. En ese caso se determina cuáles son los puestos clave dentro de la organización y para cada uno de ellos se designa un posible sucesor. El foco principal será el desarrollo de las personas para que el sucesor esté preparado para asumir la posición, si eso resulta finalmente necesario. Como se desprende de lo antedicho, no hay fecha cierta en que ese relevo se llevaría a cabo, e incluso no es seguro que se realizará, y queda claro que el posible sucesor sólo asumirá el nuevo puesto si fuese necesario por alguna razón que, a la fecha, no se conoce.

Cuando una organización plantea objeciones a los *Planes de sucesión* se sugiere, como mínimo, que se nombre un reemplazo para todos aquellos puestos gerenciales o clave cuyos ocupantes estén próximos a la edad de retiro. Este será siempre el primer paso en este tipo de programas.

En los denominados *Diagramas de reemplazo*, también se designan sucesores, pero desde otra óptica. De los puestos clave, para los cuales se ha definido la necesidad de contar con *Planes de sucesión*, se analiza la edad de los actuales ocupantes. Si estos se encuentran a pocos meses (o años) de la edad de retiro, para esos puestos se diseña un *Diagrama de reemplazo*.

Si bien la persona designada es un posible sucesor –como en los *Planes de sucesión*–, en este caso se dan dos elementos diferenciadores; uno es el plazo: existe una fecha cierta en la cual el elegido para ocupar el nuevo puesto se deberá hacer cargo de la posición. Por lo tanto, si fuese necesario desarrollar una competencia (usualmente, cerrar una o varias brechas) o adquirir un determinado conocimiento, los plazos deben ser especialmente considerados, dado que existe una fecha tope o término en que dicho desarrollo habrá de concretarse. Por otro lado, la organización “asume” un compromiso con el que ha sido designado sucesor, a quien se le comunica que asumirá el nuevo puesto. En ese caso, salvo que ocurra alguna situación excepcional, de fuerza mayor, será el nuevo ocupante de esa posición.

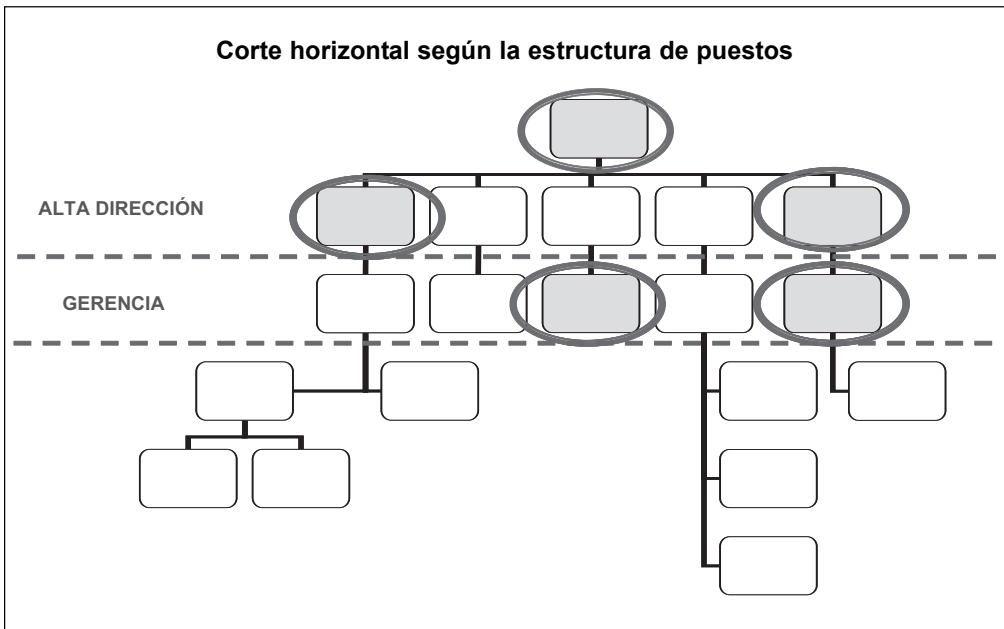
El foco en el desarrollo de las competencias y conocimientos es de importancia capital, dado que el individuo deberá estar preparado para asumir la posición en el plazo previsto.

Cómo iniciar el programa

Cada organización definirá cuál es la edad límite a partir de la cual considerará que una persona está próxima a la edad de retiro. En los ejemplos utilizados hemos partido de la siguiente situación: en la República Argentina la edad de jubilación que

marca la ley es 65 años (para los varones). Por lo tanto, hemos “imaginado” una edad límite de 62, para que existan tres años de tiempo a fin de encarar la preparación de un probable sucesor o reemplazante. Si se tomasen estas edades como referencia se podría trabajar en dos tiempos, tal cual como se explicará más adelante.

Una vez que se ha definido el rango de edad, ¿cómo determinar para qué puestos hay que diseñar los *Diagramas de reemplazo*? La respuesta es simple y se basa en el sentido común: para todos los puestos clave. Si una organización tiene una estructura de puestos como se expone en el gráfico siguiente, implementar el programa será relativamente sencillo.



En el gráfico precedente se muestran los puestos que –dentro de una determinada banda, nivel o estrato de puestos; por ejemplo, Alta dirección y Gerencia– están ocupados por personas cuya edad es mayor al límite que se ha definido para ingresar al programa (o sea, que están cerca de la edad de retiro).

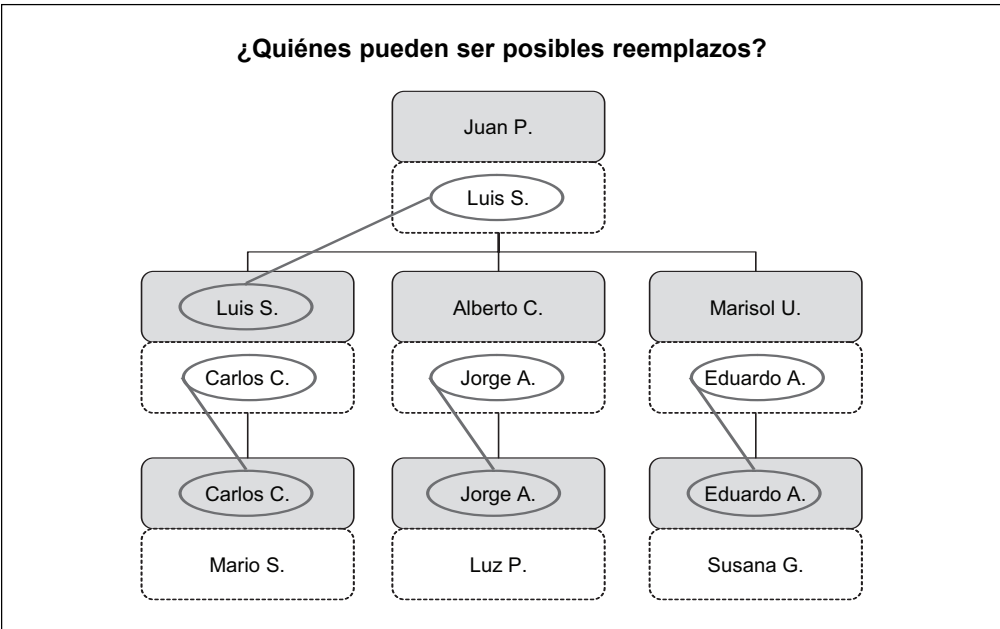
En este caso, solo para estos puestos se confeccionan los *Diagramas de reemplazo*. A esta forma de trabajar, que es la más usual, debe hacerse una recomendación muy importante. No debe pensar el responsable de Recursos Humanos que con esta solución dejó todo resuelto; deberá preguntarse y, a su vez, preguntar a todos

los responsables o directivos de área si además de los puestos seleccionados, por ejemplo, de los niveles definidos de manera general, no ha quedado fuera algún puesto relevante que no pertenezca a los niveles o estratos preseleccionados. Nos valdremos de un ejemplo: en una organización, utilizando un esquema como el propuesto, se realizaron los *Diagramas de reemplazo* de todos los puestos relevantes menos uno –un vendedor o un jefe de ventas, que maneja negocios de gran envergadura, pero que no forma parte del nivel “Gerencia”–. En un caso como este, si no se hiciese un adecuado reemplazo se podrían perder clientes importantes. El lector puede reemplazar el cargo de vendedor o jefe de ventas por cualquier otro cargo de similar importancia: un jefe de mantenimiento que tiene “la llave” de la historia de la planta, un responsable de las relaciones con el sindicato que mantiene el buen clima entre las partes, etcétera.

En síntesis, siempre se debe analizar si fuera del corte que se realice, cualquiera que sea, no quedan uno o varios puestos de relevancia a ser considerado/s en el programa.

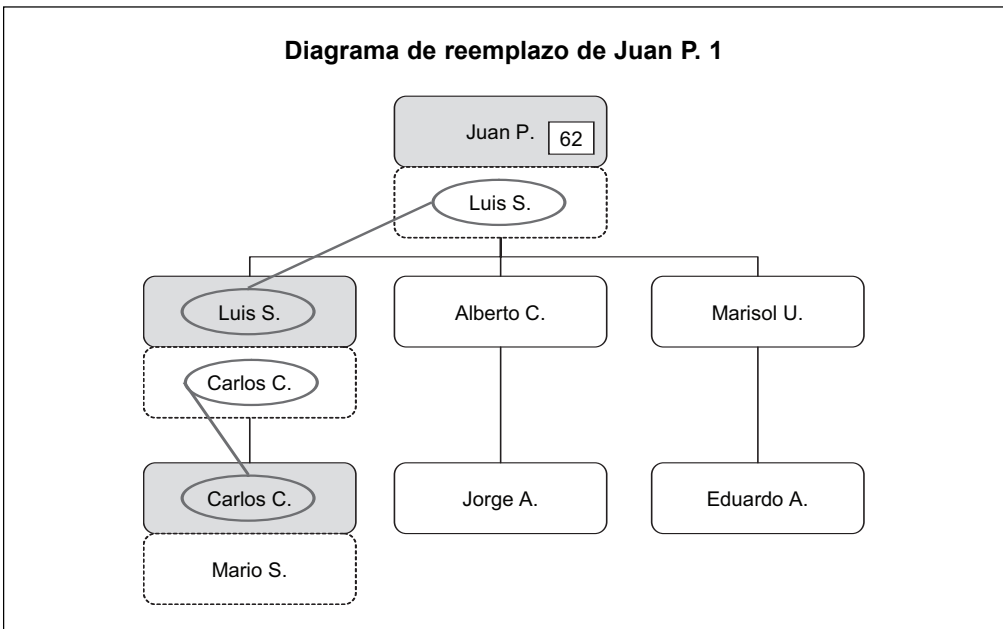
La primera pregunta que podría formularse es: *¿quiénes están en condiciones de reemplazar o suceder a cada uno de los integrantes de la organización?*

La respuesta puede visualizarse en el gráfico siguiente.



Ahora bien, si la empresa solo desea designar posibles sucesores o reemplazos de aquellos próximos al retiro, como ya se explicara, se utilizarán los *Diagramas de reemplazo*.

Imaginemos la siguiente situación: en la organización que se expone en el gráfico precedente, donde nos preguntamos *¿quiénes pueden ser posibles reemplazos?*, su número uno, Juan P., tiene 62 años de edad. A partir de esta situación se comienza a pensar en los reemplazos posibles. En este caso, el gráfico cambiaría de la siguiente forma:



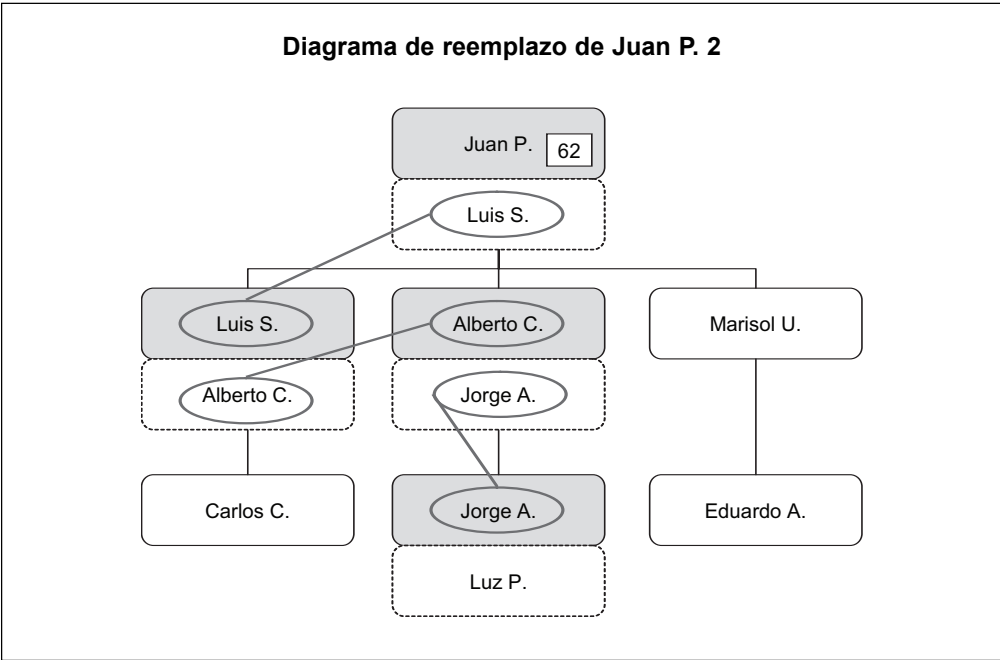
En el *Diagrama de reemplazo* precedente es posible observar que Juan P. está próximo a la edad de retiro (en la actualidad cuenta con 62 años y hemos supuesto la edad de retiro a los 65 años). De Juan P. dependen tres personas, Luis S., Alberto C. y Marisol U.

¿Cómo se llegó a la conclusión de que Luis S. es el mejor reemplazo de Juan P.? Con un análisis como el siguiente: supongamos que Juan P. es el Gerente de Fábrica y Luis S. el Jefe de Mantenimiento, quien cuenta con 48 años, su última evaluación de desempeño fue Excelente y comparando el grado de desarrollo de sus competencias con las requeridas por el puesto de gerente de Fábrica, debería mejorar en dos de ellas, siendo la brecha de un grado en cada caso.

En el mismo gráfico se consigna que Carlos C. será el reemplazo de Luis S. y que a este lo reemplazará Mario S.

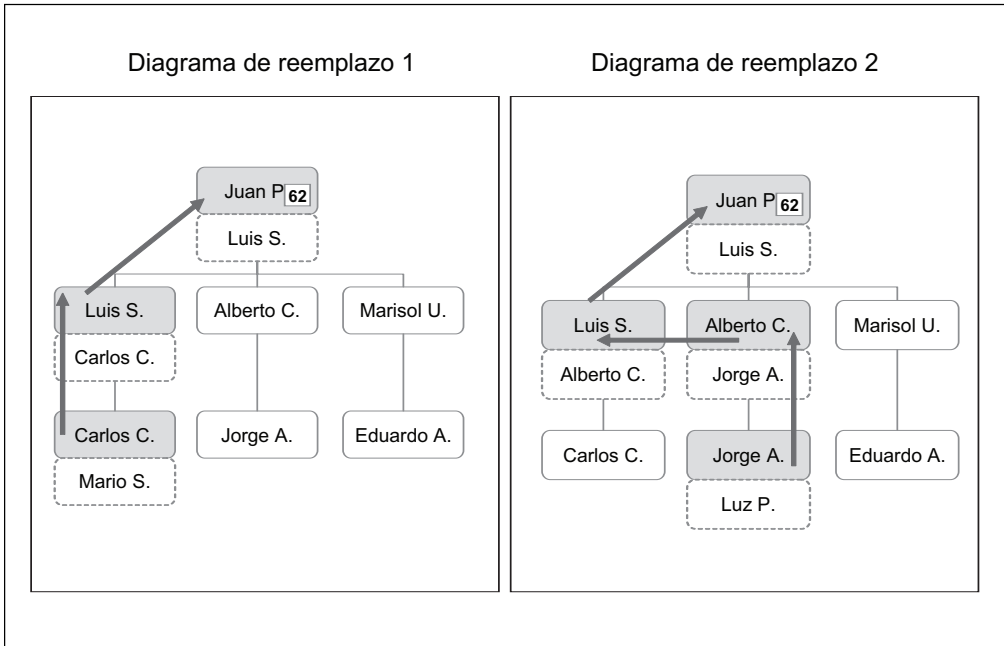
Como bien puede apreciar el lector, no hay una gran diferencia entre *Planes de Sucesión* y *Diagramas de reemplazo*, sino solo que en estos últimos programas se hace foco en una parte de los gerentes o ejecutivos (los que están próximos a la edad de retiro), mientras que en el primero se actúa sobre la totalidad de los puestos relevantes, sin importar la edad de sus ocupantes.

En un *Diagrama de reemplazo* pueden darse pases laterales. La idea se explica en el gráfico siguiente.



Como puede apreciarse, el reemplazo de Juan P. es Luis S., como en la opción anterior. Sin embargo, el reemplazo de Luis S. será Alberto C., que es un par. A Alberto C. lo reemplazará Jorge A. y a este, Luz P.

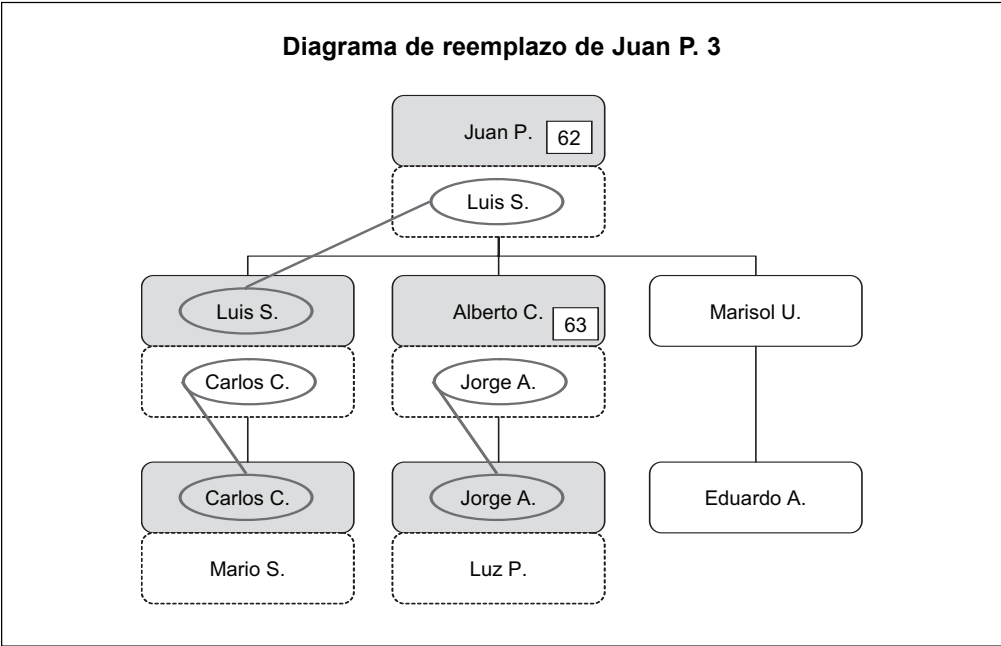
Si se analizan los dos gráficos (*Diagrama de reemplazo de Juan P., 1 y 2*) se puede apreciar una mezcla de reemplazos de tipo vertical y lateral.



Como puede verse en el gráfico precedente, en el *Diagrama de reemplazo 1* las designaciones son de tipo vertical: Juan P. será reemplazado por Luis S. y a este lo reemplazará Carlos C. En el número dos se combinan ambas: dos designaciones verticales junto con una de tipo lateral (vertical: Juan P. será reemplazado por Luis S.; lateral: Luis S. será reemplazado por un par, Alberto C., y a este lo reemplazará Jorge A., siendo este último un reemplazo de tipo vertical).

Hemos presentado estas opciones para dejar expresamente dicho que los reemplazos pueden ser en diferentes direcciones (incluso, descendentes; no los hemos incluido como un caso adicional; sin embargo, la experiencia en el ámbito de las organizaciones plantea –también– estas opciones, aunque no sean las más frecuentes).

Continuando con el ejemplo de Juan P., la situación “se complica” si se agrega como información que Alberto C. tiene 63 años y también está próximo a la edad de retiro. En ese caso los reemplazos deberán contemplar esta situación, como puede verse en el gráfico siguiente.



En el gráfico precedente es posible observar que Juan P. está próximo a la edad de retiro (en la actualidad cuenta con 62 años y hemos supuesto la edad de retiro a los 65 años). De Juan P. dependen tres personas, Luis S., Alberto C. y Marisol U. Alberto tiene 63 años, por lo cual él también está próximo a la edad de retiro.

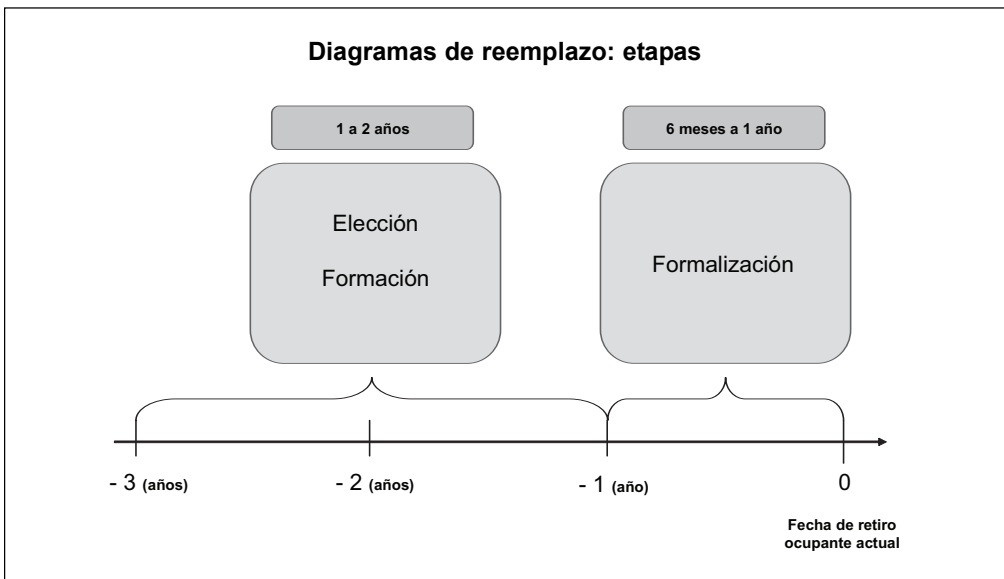
Como en el gráfico *Diagrama de reemplazo de Juan P. 1*, su reemplazo es Luis S. Igualmente puede verse que Carlos C. será el reemplazo de Luis S. y que a este lo reemplazará Mario S. Se ha incorporado el reemplazo de Alberto C., que será Jorge A., quien a su vez será reemplazado por Luz P.

Este *Diagrama de reemplazo* es similar al N° 1, con el agregado de la línea de reemplazo del otro ejecutivo próximo a la edad de retiro.

Etapas sugeridas

En los *Diagramas de reemplazo*, si los plazos lo permiten –es decir, si se han realizado las designaciones con el tiempo suficiente–, lo ideal es trabajar en dos etapas:

1. *Elección y formación.* En una primera instancia se realiza el proceso de elección y designación del potencial sucesor y, a continuación, se diseña un plan de acción. Por ejemplo, mientras el ocupante posee entre 62 y 64 años, es decir, por un período de aproximadamente dos años, se prepara al elegido para el puesto. Esto implica desde formación, tanto en conocimientos y competencias, según las brechas detectadas, hasta *Mentoring*. La mejor alternativa dependerá de cada caso.
2. *Formalización.* En este período el designado como reemplazo o sucesor de otro comienza a trabajar en conjunto con la persona que dejará el puesto. Esto puede tener diferentes alcances, desde que deje su puesto actual y coparticipe con el ocupante del puesto en todos los temas relevantes, con especial foco en todo lo relacionado con el mediano y largo plazo, hasta un involucramiento menor, por ejemplo, a través de reuniones mensuales para consustanciarse con el nuevo puesto. El grado de involucramiento en la etapa de *formalización* dependerá de la complejidad de las nuevas funciones a asumir.



Si el tiempo es escaso, es decir, cuando no es posible dividir el período en dos etapas, ambas existirán de todos modos, solo que superpuestas. El designa-

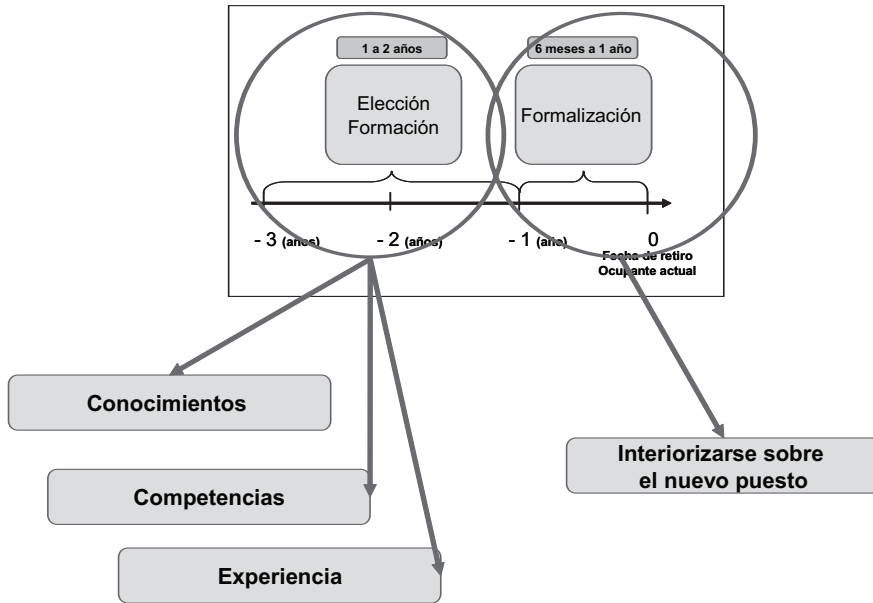
do para el reemplazo, una vez que es elegido y esta elección fue debidamente comunicada al interesado, deberá obtener la formación necesaria junto con la *formalización*.

Lamentablemente, en muchas organizaciones donde no se trabaja de manera planeada (es decir, los reemplazos se deciden a último momento o con poca anticipación), es usual que el designado para el reemplazo pase directamente a la etapa de *formalización*. Si bien es cierto que, en ocasiones, los tiempos apremian, la no obtención de la *formación* necesaria puede ocasionar fracasos o, al menos, generar resultados insatisfactorios durante un tiempo.

Cómo realizar un plan de formación

El plan de formación deberá dividirse en partes: conocimientos, experiencia y competencias, junto con otros aspectos de la nueva posición que la persona designada como reemplazo debe comenzar a conocer. La confección de este plan de trabajo deberá incorporar la variable tiempo: no será igual si –como surge del gráfico– se dispone de tres años antes de asumir la nueva posición, a que si solo se dispone de un año o seis meses para esa transición. De todos modos, es importante subrayar la importancia de considerar los diferentes elementos mencionados (conocimientos, competencias y experiencia) según las brechas detectadas y, dentro de la etapa de *formalización*, que la persona designada como reemplazo comience a interiorizarse de la nueva función. Será ideal que el plan de formación se confeccione con plazos y objetivos a alcanzar en cada una de sus etapas.

Diagramas de reemplazo: prepararse para asumir el nuevo puesto



En síntesis, el plan de formación se dividirá en tres aspectos fundamentales:

- Conocimientos
- Competencias
- Experiencia

Para cada uno de estos ítems se deberán prever actividades de diversa índole que permitan al participante del programa cerrar las eventuales brechas con la posición a asumir o reforzar sus capacidades, según corresponda en cada caso.

En la segunda parte del plan de formación debería intervenir el actual ocupante del puesto. Si existiese alguna razón por la cual esto no fuese conveniente, deberá participar en esta parte del proceso el futuro jefe (de la nueva posición).

Como se verá más adelante, este programa (*Diagramas de reemplazo*) se puede combinar con *Mentoring*. En este caso, el mentor servirá de guía en ambas etapas: en el plan de formación propiamente dicho y en el proceso de interiorización respecto del nuevo puesto.

Seguimiento por parte de Recursos Humanos

El área de Recursos Humanos deberá hacer un seguimiento detallado de los planes de formación. Se tratará este asunto en el Capítulo 7.

Principales diferencias entre *Diagramas de reemplazo* y *Planes de sucesión*

A continuación se reiteran algunos conceptos ya expresados en el capítulo anterior, a fin de comparar ambos programas. Si bien los dos designan sucesores, las diferencias fundamentales entre uno y otro son relevantes, a saber:

- En los *Diagramas de reemplazo* existe una fecha cierta en la cual se prevé que el actual ocupante del puesto lo dejará. Usualmente se diseñan para las personas próximas a la edad de retiro. Pueden confeccionarse para otras situaciones, tales como traslados a otro país, personas que anuncian su retiro por otros motivos diferentes a la edad, etcétera. Por el contrario, en los *Planes de sucesión* no existe una fecha de retiro que se pueda considerar con un grado de certeza.
- En los *Diagramas de reemplazo* se designa un solo reemplazo o sucesor. En los *Planes de sucesión* es posible (y así se recomienda) la designación de más de un posible sucesor para un determinado puesto. Además, una persona puede figurar como posible sucesor en varias posiciones.
- En los *Diagramas de reemplazo* la organización asume un compromiso mayor con la persona que es designada para ocupar un puesto en el futuro. Existe una promesa con fecha cierta de ocupar la nueva posición. La persona designada no asumirá el nuevo puesto solo si se presentan circunstancias de fuerza mayor o causas imputables a él mismo (por ejemplo, porque no llegó a una determinada meta que se le haya impuesto anticipadamente).

Por el contrario, en los *Planes de sucesión* la organización no asume ningún compromiso con los integrantes del programa, solo se ofrece a los participantes actividades de formación y desarrollo para estar potencialmente listos el día en que pueda producirse una vacante.

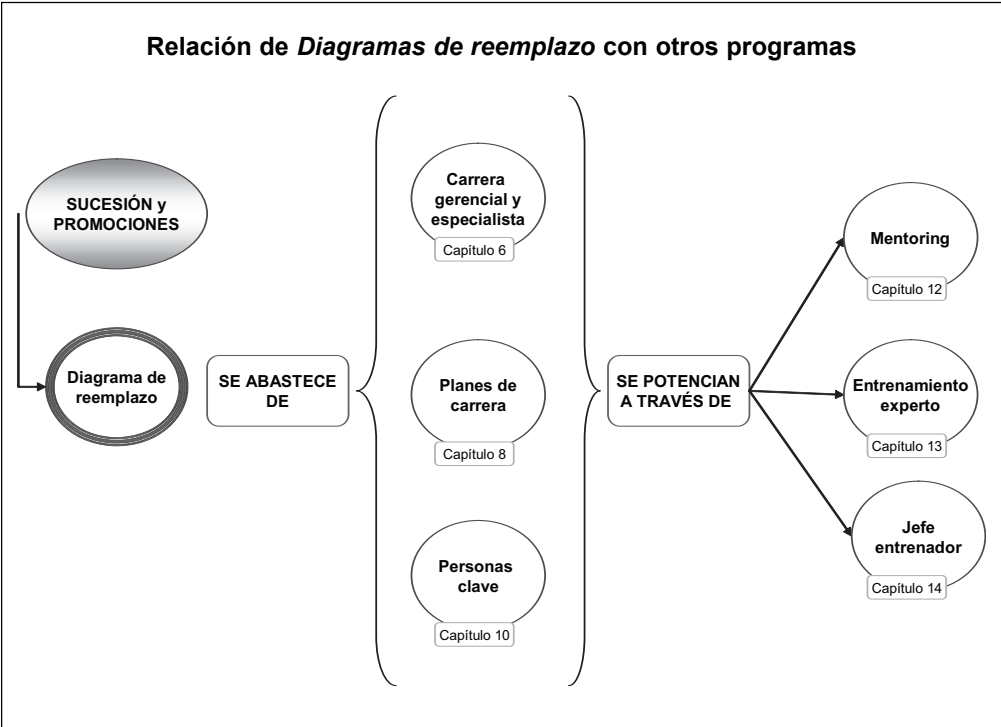
- En los *Diagramas de reemplazo* el colaborador designado también asume un compromiso mayor, ya que “acepta” la designación y las sugerencias de desarrollo que la organización le propone para estar en condiciones de asumir el nuevo puesto. La organización que implementa *Planes de sucesión* espera que sus ocupantes se motiven en el desarrollo de sus capacidades y, desde esa perspectiva, se espera el compromiso de los participantes al programa.
- Por último, las organizaciones pueden implementar de modo conjunto *Planes de sucesión* y *Diagramas de reemplazo*, de manera combinada. Los beneficios son múltiples. A su vez, los *Diagramas de reemplazo* pueden ser una primera etapa para llegar, más adelante, a confeccionar *Planes de sucesión* para todos los puestos clave de la organización, más allá de la edad de sus ocupantes.

Relación entre *Diagramas de reemplazo* y otros programas para el desarrollo del talento

En el Capítulo 1, *Desarrollo del talento dentro de la organización*, se ha presentado la interrelación global entre los distintos programas para el desarrollo de personas. A continuación se expone la relación de los distintos programas posibles con *Diagramas de reemplazo* (ver gráfico en la página siguiente).

Los *Diagramas de reemplazo* se abastecen de otros programas, como puede apreciarse en el gráfico. Todos los programas organizacionales, a su vez, se potencian con los tres programas incluidos en la Parte IV de esta obra bajo el título *Entrenamiento*. Estos son el complemento de los primeros y potencian sus resultados cuando se combina su puesta en práctica. Por lo tanto, los programas se realimentan entre sí y, de ese modo, son más eficaces en su conjunto.

En resumen, si una persona ha sido designada reemplazo (*Diagramas de reemplazo*), el plan individual tendiente a achicar eventuales brechas entre lo requerido para el puesto y su evaluación podrá ser enriquecido y potenciado a través de un programa de *Mentoring* y el programa *Jefe entrenador*; además, también podría contar con el apoyo de un *Entrenador experto*.



Cómo continuar

Como se dijo en párrafos anteriores, una organización requiere, como mínimo, tener evaluados y designados a los posibles sucesores de todos aquellos ocupantes de puestos clave cuya edad esté próxima al retiro, así como de aquellos que, por cualquier otra circunstancia, se sepa con anticipación que dejarán la organización.

En muchos países, en especial en Latinoamérica y otros países latinos, como España, Italia y Francia, los *Diagramas de reemplazo* pueden constituir una etapa inicial (quizá por varios años) de un proceso por el cual luego se llega al establecimiento de *Planes de sucesión*, con un enfoque más amplio (definir posibles sucesores sin que exista una fecha cierta de retiro). ¿Por qué esto sucede más entre los países de origen latino que, por ejemplo, en los países de cultura sajona u otras diferentes? Porque los latinos ponemos más pasión en la consideración de temas que, muchas veces, son solo de orden práctico. Los directivos piensan, por ejemplo, con relación a los planes de carrera, si los colaboradores sentirán que se les ha

hecho una promesa cuando esto no es así, o si un gerente designado posible sucesor de un director se sentirá frustrado si luego no accede a esta posición. Si bien cualquiera de las dos cosas puede llegar a ocurrir en cualquier parte, hay una tendencia mayor a este tipo de consideraciones. Por lo tanto, los diseños de los diferentes programas deben tomar en cuenta esta característica cultural.

En resumen, una vez que se ha implantado exitosamente *Diagramas de reemplazo*, siempre será una buena sugerencia que se confeccionen *Planes de sucesión* para los restantes puestos definidos como relevantes. Es decir, extender los *Diagramas de reemplazo* a otros niveles y edades.

Para ello se debe comprender la importancia de tener personas formadas para afrontar desde circunstancias no deseadas hasta nuevos desafíos producto del crecimiento de la organización, apertura de nuevos mercados, etcétera.

Estos pasos, paulatinos y llevados adelante con cautela, irán creando una cultura organizacional positiva y, de ese modo, la maduración necesaria para que todos trabajen en el desarrollo de sus capacidades con un enfoque de construcción de talento interno.

Síntesis del capítulo

- ✓ Los *Diagramas de reemplazo* son uno de los programas organizacionales para el desarrollo de personas –y el de mayor relevancia–. Sería, además, aquel por el cual comenzar, en el caso de no tener aún programas internos de esta índole.
- ✓ Los *Diagramas de reemplazo* implican: 1°) reconocer los puestos clave; 2°) identificar posibles participantes del programa y evaluarlos; a continuación, 3°) designar posibles reemplazo (sucesores) pero solo para aquellas personas que ocupando puestos claves tienen una fecha cierta de retiro (usualmente por la edad del ocupante del puesto, pero puede darse por otras razones, por ejemplo, traslado programado a otro país).
- ✓ Para asegurar la eficacia del programa se realiza un seguimiento de los participantes y se les provee asistencia y ayuda para el achicamiento de brechas entre las capacidades actuales y las requeridas por el puesto a ocupar.
- ✓ Los *Diagramas de reemplazo* deben ser difundidos en toda la organización. Los involucrados en el programa deben estar informados y estipularse claramente las reglas de juego, explicar en qué consisten, qué significa ser designado como

reemplazo de otro, etc. A diferencia de los *Planes de sucesión*, esta designación implica un compromiso por parte de la organización. Asimismo, implica un compromiso de parte del *reemplazo*. De él se espera que realice los esfuerzos requeridos para estar en condiciones de asumir la nueva posición, en el caso de existir brechas entre las capacidades actuales y las del futuro puesto.

- ✓ Para todos los participantes se confeccionan planes de formación que coordina el área de Recursos Humanos. Los mismos incluyen actividades sobre conocimientos, competencias y experiencia. En los meses previos a asumir las nuevas funciones (etapa de *formalización*) el designado *reemplazo* comenzará a interiorizarse sobre el nuevo puesto.
- ✓ Los *Diagramas de reemplazo* tienen una cierta similitud con los *Planes de sucesión* que se han visto en el capítulo anterior. La diferencia más significativa con estos es la fecha cierta que se le asigna al *reemplazo*, quien tiene mayor premura en achicar eventuales brechas y estar “listo” para asumir la posición en un plazo determinado.
- ✓ Los *Diagramas de reemplazo* tienen estrecha relación con otros programas tratados en esta obra. Se abastecen de personas formadas en ciertos programas y, además, se ven potenciados por otros.



PARA PROFESORES

Para cada uno de los capítulos de esta obra hemos preparado:

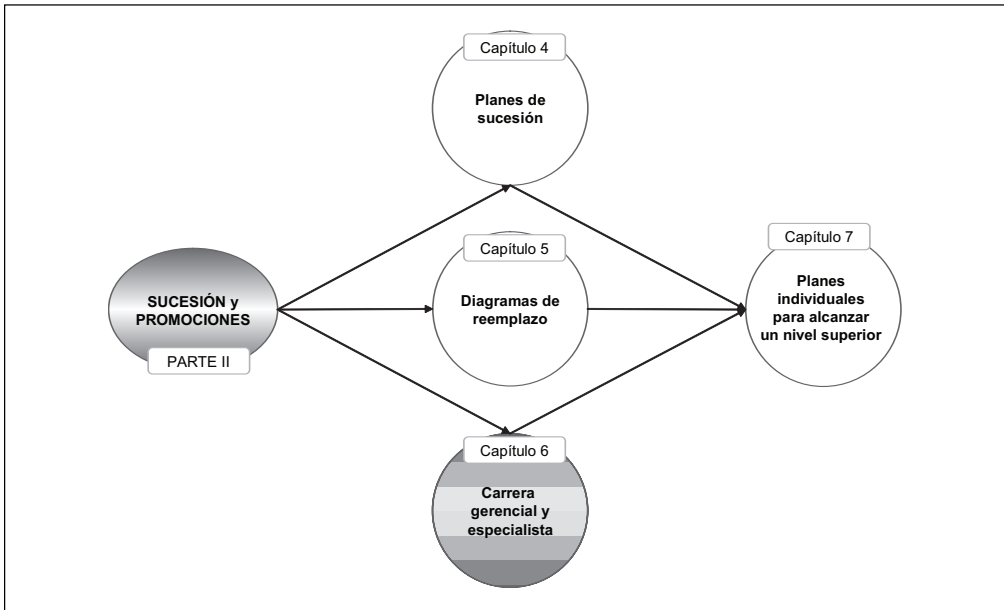
- Casos prácticos y/o ejercicios para una mejor comprensión de los temas tratados.
- Material de apoyo para el dictado de clases.

Los profesores que hayan adoptado esta obra para sus cursos, tanto de grado como de posgrado, pueden solicitar de manera gratuita las obras:

- *Construyendo talento. CASOS*
- *Construyendo talento. CLASES*

Únicamente disponibles en formato digital, en nuestro sitio: www.xcompetencias.com, en la exclusiva *Sala de profesores*, o bien escribiendo a: profesores@marthaalles.com.

Carrera gerencial y especialista



En este capítulo se tratarán los siguientes temas:

- ✓ Diseñar distintos tipos de carrera para el desarrollo de personas
- ✓ *Carrera gerencial*
- ✓ *Carrera como especialista*
- ✓ Cómo ingresan los colaboradores a las diferentes carreras
- ✓ Relación entre *Carrera gerencial y especialista* y otros programas para el desarrollo del talento

Diseñar distintos tipos de carrera para el desarrollo de personas

Una organización –tanto de muchas personas como de pocos integrantes– requiere de directivos con altas capacidades gerenciales y, al mismo tiempo, necesita de especialistas en los distintos temas. Por ejemplo, una empresa de software no podría existir sin los especialistas respectivos, una categoría que, en otros rubros, puede estar representada por el maestro cervecero, el enólogo, los científicos, etcétera. Por lo tanto, los directivos con altas competencias de dirección y los especialistas se necesitan mutuamente, para –en conjunto– alcanzar los objetivos propuestos, y no es factible determinar cuál de ellos es más importante. En la mayoría de los casos, unos no pueden realizar su gestión sin los otros.

Desde esta perspectiva, las organizaciones necesitan contar con dos tipos de carrera, la de tipo gerencial y otra, en la que también será posible el crecimiento de una manera diferente, como *especialista*.

Usualmente, las organizaciones no tienen esta situación resuelta y los problemas son diversos al confundir nivel organizacional dentro de la estructura con reconocimiento, por ejemplo, económico.

Por esta razón, continuando con el ejemplo, se designa a una persona para un puesto de gerente o director, cuando a lo que debe brindarse reconocimiento –económico entre otros aspectos– es al alto nivel de conocimiento y experiencia, no a un nivel gerencial que no tiene ni ejerce. Por lo tanto, es dable encontrar como directores de área a personas con un altísimo nivel profesional (conocimientos y experiencia) pero sin competencias ni interés en conducir personas, en gerenciar.

Cuando nos referimos a los distintos tipos de carrera usualmente se piensa en remuneraciones, y la asociación es correcta, dado que este último es un aspecto que debe estar relacionado. Sin embargo, a través del diseño de carreras diferentes, tanto gerenciales como para especialistas, se cubren varios objetivos, siendo uno de los fundamentales el desarrollo de personas en combinación con los objetivos personales de cada colaborador. Por esta razón, se ha incluido esta temática dentro de los programas de desarrollo de personas dentro de la organización.

Como se expresara en el Capítulo 1, las organizaciones generalmente necesitan personas con diferentes capacidades, quienes pueden desarrollar, a su vez, carreras diferentes. Estos dos tipos de carrera (algunas organizaciones los abren en tres, diseñando un estilo especial para las áreas de fábrica) son: una gerencial y otra donde el foco no está dado por la ascensión vertical sino por la profundización en

un mismo puesto o especialidad, donde también es posible el crecimiento realizando una carrera como especialista.

Además, creo de suma relevancia explicitar la importancia y riqueza de cada una de las carreras organizacionales. Los que están interesados en la carrera gerencial suelen desdeñar la carrera especialista, y viceversa, generalmente porque no se conoce las bondades de cada una. La realidad indica que ambas son muy importantes y necesarias en el ámbito organizacional.

Si las organizaciones contaran con los dos tipos de carrera, sería factible que los especialistas o expertos realizaran carrera en una dirección y que los que posean capacidades gerenciales lo hicieran en otra; por supuesto que estos últimos también podrán poseer amplios conocimientos (no son aspectos excluyentes entre sí).

Ambas carreras, *gerencial* y *especialista*, son de gran valor para las organizaciones de todo tipo y, si se sitúa correctamente a las personas en una u otra, se logrará una relación ganar-ganar absolutamente provechosa para todos.

Definiciones

Carrera. Camino que una persona recorre en el ámbito de una organización y que contempla los intereses de ambas partes, empleado-empleador, en una relación ganar-ganar.

Carrera como especialista. Documento organizacional que describe esta modalidad de carrera organizacional, sus diferentes niveles o estratos, sus relaciones con otros niveles de la misma organización, así como sus principales responsabilidades y funciones. Señala y destaca la importancia de los especialistas en el ámbito de una organización ofreciendo a estos oportunidades de crecimiento a través de la profundización de sus puestos de trabajo.

Los distintos niveles o estratos de la carrera como especialista se relacionan con la escala de remuneraciones de la organización.

Carrera gerencial. Documento organizacional que describe los distintos niveles o estratos organizacionales, sus relaciones, principales responsabilidades y funciones. Señala un camino a seguir y permite que una persona vaya recorriéndolo ascendiendo hacia la Dirección de la organización.

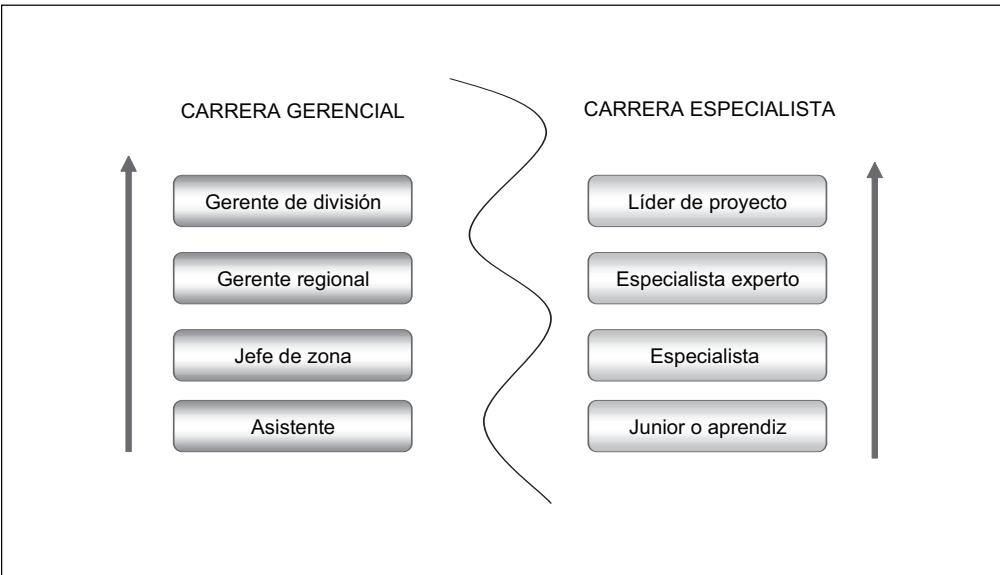
Los distintos niveles o estratos de la carrera gerencial se relacionan con la escala de remuneraciones de la organización.

Si bien lo detallaremos más adelante, daremos una primera descripción de cada uno de estos tipos de carrera.

Carrera gerencial es aquella que permite que una persona vaya recorriendo un camino ascendente hacia la dirección de la organización. No necesariamente implica que será el número uno de toda la institución o un director de área, pero su carrera será en esa dirección. En una carrera de este tipo, una persona joven puede iniciarse en un nivel no jerárquico y alcanzar un nivel gerencial luego de unos años; es decir, se prepara para ir creciendo profesionalmente y llegar a ser gerente o director en algún momento.

Carrera como especialista es aquella donde el foco está en el crecimiento en profundidad. Su diseño y definición brindan resultados altamente satisfactorios tanto para la organización como para los colaboradores involucrados. Es de gran utilidad y frecuente aplicación para las diferentes situaciones donde una persona, por ocupar un determinado puesto o por características propias, hace una carrera profesional sin que la misma implique asumir posiciones de tipo jerárquico o gerencial. La *Carrera como especialista* permite profundizar en un determinado tema para, como su nombre lo indica, transformarse en un especialista. Solo para mencionar dos ejemplos: el socio o gerente especialista en normas internacionales en una firma de auditoría; el maestro cervecero en la industria homónima.

La idea, a través de un ejemplo, se transmite más claramente en el gráfico siguiente.



La carrera gerencial (del gráfico precedente) podría iniciarse desde la posición de *Asistente*, por ejemplo, en un área comercial, para luego continuar de manera ascendente como *Jefe de zona*, *Gerente regional* y *Gerente de división*.

En cambio, una carrera como especialista puede iniciarse como *Junior* o *Aprendiz* (posición que puede tener o no diferentes requerimientos que la posición mencionada como *Asistente* en la carrera gerencial), para luego continuar como *Especialista*, *Especialista experto*, *Líder de proyecto* y alcanzar también un nivel gerencial en la especialidad.

Los requisitos para los diferentes niveles o estratos serán diferentes y cada uno de ellos tendrá, a su vez, su correlación con la escala de remuneraciones que cada organización fije en su caso.

Antes de continuar con el tratamiento de la temática de este capítulo me parece importante repasar algunos conceptos relacionados con la correlación entre las necesidades organizacionales y las necesidades de los individuos. Por un lado:

- Las organizaciones tienen una *visión*, una *misión* y una serie de *planes estratégicos* que desean llevar a cabo o cumplir. Además, están basadas en una serie de *valores*. Desde su perspectiva, cada organización, para cumplir con los cuatro aspectos mencionados, necesita contar con el desempeño de una serie de personas, tanto los directivos como el resto de los colaboradores, de todos los niveles jerárquicos y que, en su conjunto, estén involucrados y comprometidos con la visión, misión, planes estratégicos y valores de la organización.

Por otra parte:

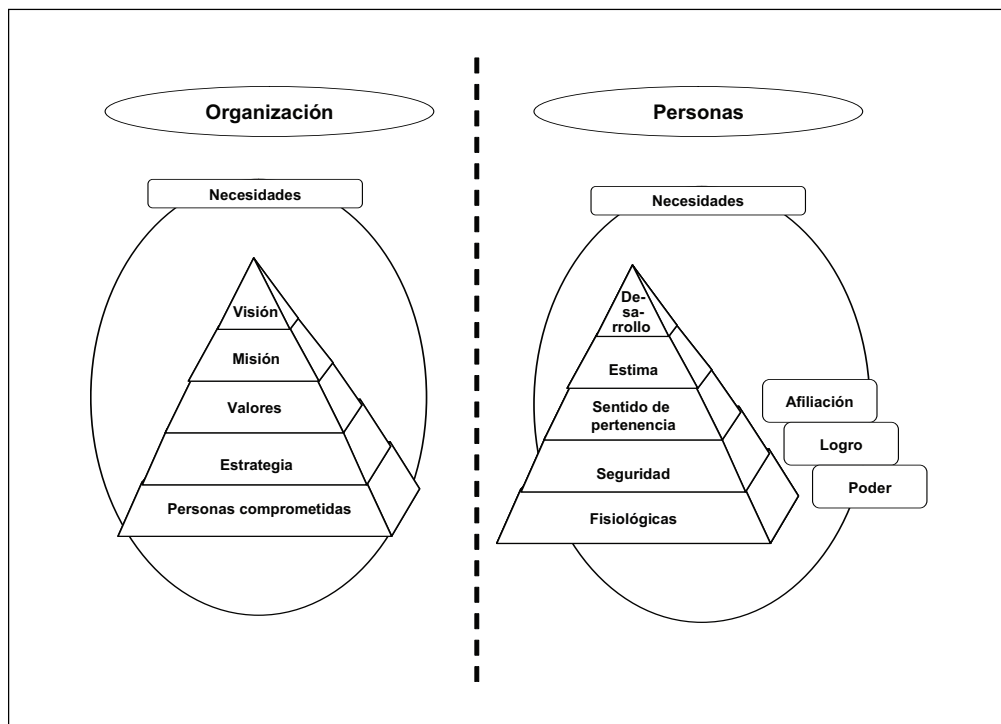
- Las personas manifiestan una serie de necesidades diferentes. En el gráfico solo se ha hecho referencia a dos de los grupos de necesidades más reconocidos en los estudios realizados al respecto.

De abajo a arriba, o sea, desde las más básicas a las superiores, se pueden mencionar las necesidades fisiológicas y de seguridad, el sentido de pertenencia, los aspectos relacionados con su autoestima, y el desarrollo o auto-desarrollo.

Además, se pueden identificar otras tres: afiliación, logro y poder.

Las personas, según su historia y contexto, se ven más influenciadas por unas necesidades que por otras; sin embargo, de un modo u otro, todas estas se manifiestan en algún momento, a lo largo de la vida.

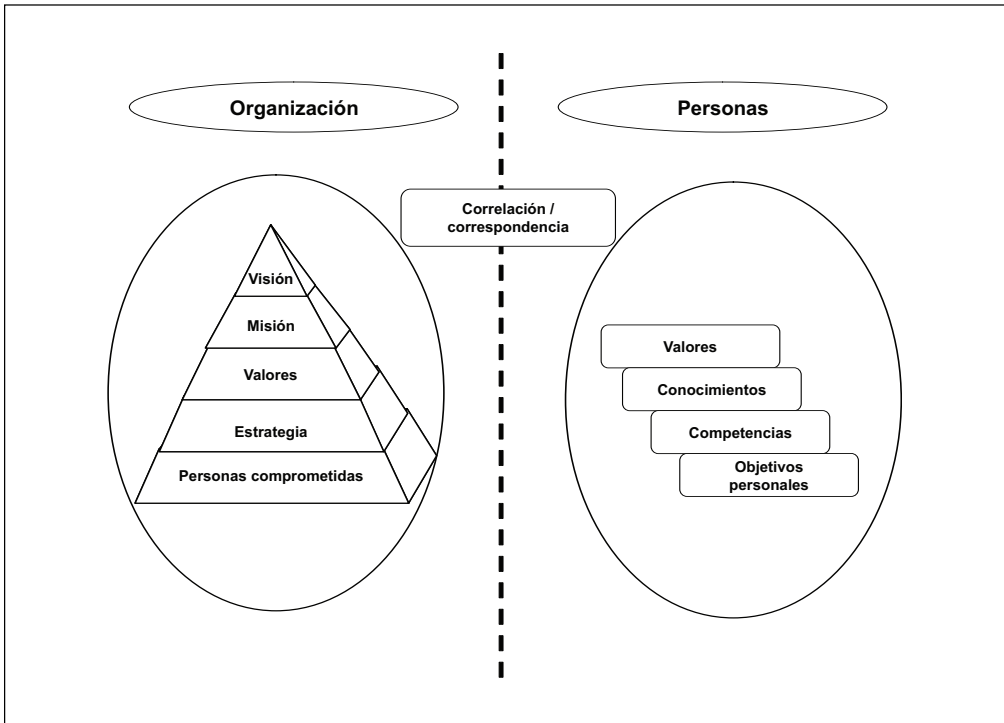
Esta interrelación se muestra en el gráfico siguiente.



Para que las necesidades de las personas y de las organizaciones funcionen armoniosamente deben darse una serie de correlaciones; las más importantes son:

1. *Valores*. Correlación entre los valores de la organización y los de las personas que la integran (en todos los niveles).
2. *Capacidades: conocimientos, experiencia y competencias*. Correlación entre las capacidades de los colaboradores y aquellas que la organización necesita, tanto en conocimientos y experiencia como en competencias (en ocasiones solo se toman en cuenta las primeras), según los distintos puestos.
3. *Correlación de proyectos*. Entre los planes estratégicos de la organización y los objetivos personales de los individuos que la integran.

Estas ideas se han plasmado en el gráfico siguiente.



¿Por qué vincular esta correlación o correspondencia entre la organización y las personas con la temática de este capítulo, sobre Carrera gerencial y especialista?

El diseño de carreras gerenciales y como especialista usualmente se relaciona con la actividad de cada organización. Dentro de cualquiera de los rubros es factible encontrar áreas más relacionadas con una carrera gerencial o jerárquica y otras más vinculadas con el conocimiento profundo de un tema, donde el foco está en la profundización del puesto ocupado, más algún crecimiento vertical, no siendo este el foco principal de dicho crecimiento en el seno de la organización.

Junto con esta circunstancia se deben considerar los objetivos personales de los colaboradores involucrados en una y otra variante de carrera. Como surge de los comentarios precedentes, las personas poseen diferentes valores, conocimientos y experiencias que las habilitan más para un tipo de carrera que para otro, junto

con objetivos personales que también tienen gran importancia. Cuando estos cuatro conceptos se corresponden entre sí, no solo las personas se sienten mejor, sino que a su vez las organizaciones cuentan con colaboradores más eficaces.

Solo a modo de ejemplo, si una persona posee entre sus valores el desarrollo permanente de sus capacidades, adquiere conocimientos en forma constante, sus competencias muestran un alto desarrollo en aspectos tales como *Capacidad de aprendizaje*, *Calidad de trabajo* y *Mejora continua*, y a esto suma que entre sus objetivos personales esta persona desea destacarse como un referente en un determinado tema, se podrá afirmar que tendrá un buen desempeño como especialista y que hará una buena carrera como tal.

Si, por el contrario, una persona posee entre sus valores el liderazgo de grupos, adquiere conocimientos relacionados con su área de actividad, entre sus competencias se destacan la *Visión estratégica*, *Comunicación*, *Liderazgo para el cambio* (solo por citar algunos ejemplos), y a esto se le suma que entre sus objetivos personales desea convertirse en un conductor de otros y participar en la toma de decisiones de la organización, se podrá afirmar que tendrá un buen desempeño dentro de una carrera de tipo gerencial.

Como es fácil apreciar, el problema se presenta cuando una persona posee objetivos personales no relacionados con sus capacidades (valores, conocimientos y competencias).

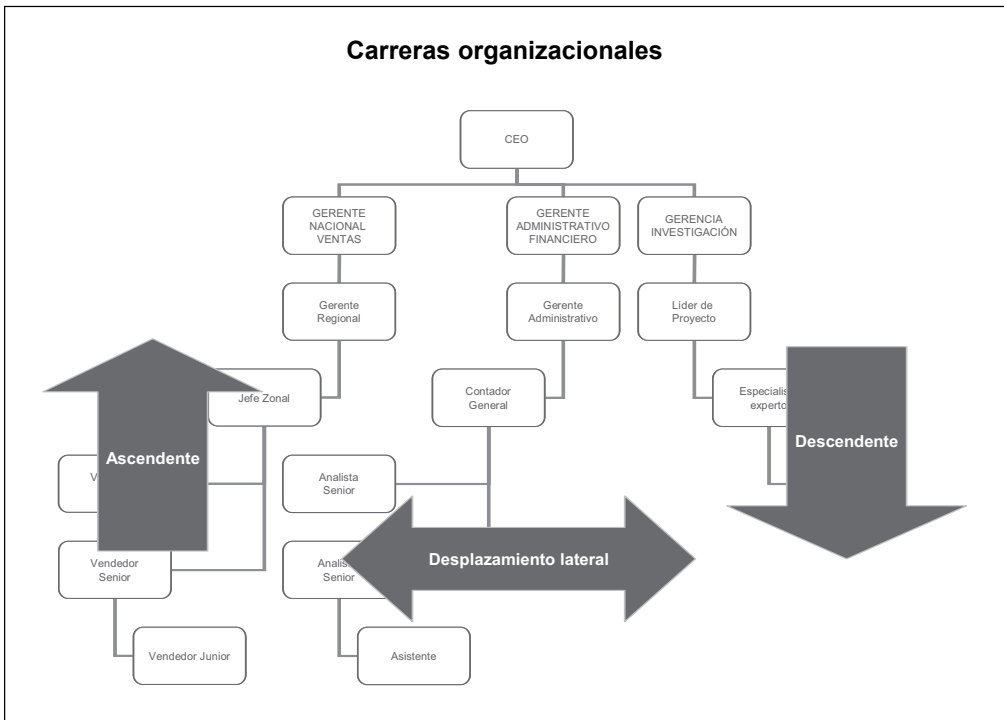
En resumen, para que tanto las carreras gerenciales como las de especialista tengan éxito, en cualquier estructura organizacional, debe darse una armonización entre las necesidades de las personas y las de la organización. Cuando se verifica la primera de estas correspondencias, deberá –luego– correlacionarse con las capacidades y los objetivos personales de cada individuo.

Para conocer sobre todos los objetivos personales y otros aspectos de esa misma índole, como valores, proyectos, etc., las organizaciones pueden administrar a sus colaboradores encuestas específicamente diseñadas para averiguar al respecto. Estas pueden, a su vez, administrarse en dos formatos:

- Sin conocer el nombre del colaborador que responde. En estos casos se puede obtener información global sobre cómo se sienten los empleados respecto de la organización y la función que ellos llevan a cabo. Se recomienda en los casos donde la cultura organizacional implica trabajar muchas horas, viajes prolongados, etcétera. De este modo, se conocerá cómo viven los colaboradores estas circunstancias y cómo afectan sus vidas.
- Solicitando el nombre del colaborador. En este caso se puede conocer con precisión si el colaborador desea encarar una carrera gerencial o, por el con-

trario, si prefiere optar por una de otro tipo. Se recomienda su aplicación en organizaciones cuya cultura permite que los colaboradores se expresen libremente respecto de estas cuestiones.

En la práctica organizacional las carreras de las personas pueden tener diferentes diseños o *rutas*, ya sean estas planeadas o no, como se expresara en el Capítulo 1. En grandes lineamientos se podría decir que estas *rutas* podrían darse en tres direcciones (gráfico siguiente): vertical ascendente, desplazamiento lateral y vertical descendente. Esta última no es frecuente, pero debe ser analizada ya que en la vida de las organizaciones estas situaciones se producen (aunque no sean frecuentes).

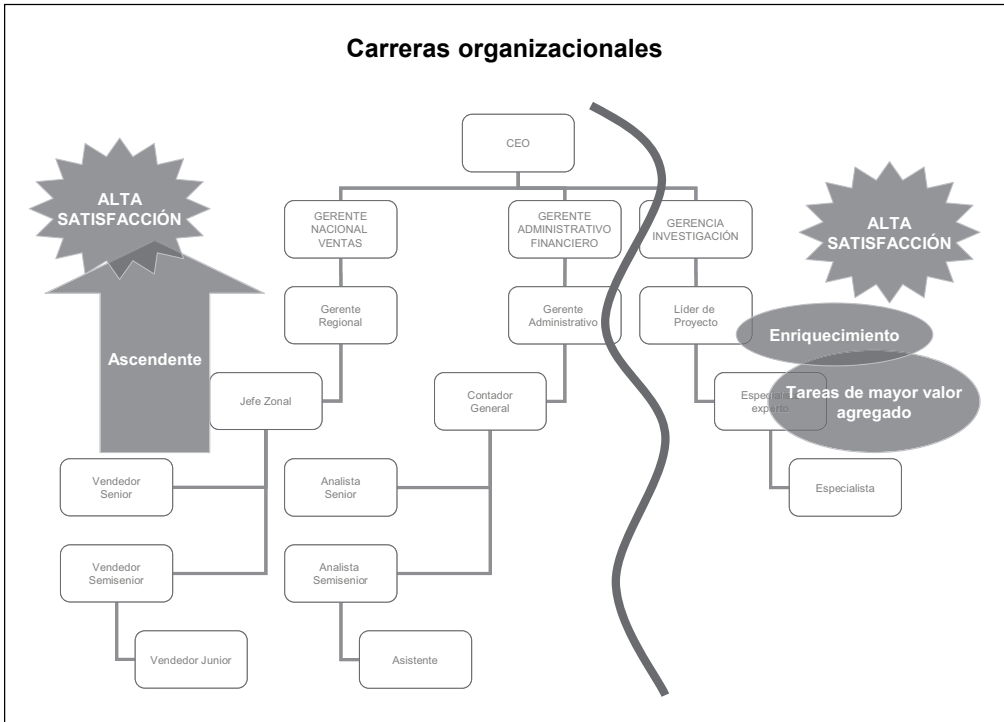


La carrera vertical ascendente es la más conocida. Es aquella en la que una persona es promovida a un nivel superior. El desplazamiento lateral puede ser producto de rotación de puestos o, simplemente, de que una persona es asignada a

otra área o puesto, como se ha visto al inicio de esta sección de la obra (Parte II) al referirnos a *Sucesión y promociones*, o como se verá en una próxima sección, donde como parte de un *Programa de desarrollo* las personas son asignadas a otros puestos o áreas. (Ver los capítulos 7 a 9: *Planes de carrera*, *Plan de jóvenes profesionales* y *Personas clave*.)

Por último, la carrera vertical descendente puede darse –y conocemos ejemplos al respecto– cuando una persona es promovida a un nivel superior cuyos requisitos entran en colisión con sus proyectos u objetivos personales, o bien, como se comentara en la *Presentación*, cuando una persona es promovida a una posición para la cual no estaba preparado (“Principio de Peter”). Lamentablemente, en estos casos, las empresas suelen “despedir” a las personas sin darse cuenta de que “la culpa” es compartida y que en la mayoría de los casos “el mayor culpable” no es la persona que no estuvo a la altura de las circunstancias (de acuerdo con lo esperado) sino que, por el contrario, la responsabilidad recae en quien lo designó para una posición para la cual no estaba preparado. En nuestra opinión, las organizaciones deberían tener prevista esta opción, aunque la consideren poco frecuente: cómo adecuar la carrera de una persona que debe descender en la estructura por cualquiera de las razones expuestas u otra.

Dentro de estas opciones de carrera (ascendente, lateral, descendente) se debe tener en cuenta que en sus distintas variantes producen satisfacción a los participantes (ver gráfico en la página siguiente). Cuando se logra la adecuada correspondencia entre capacidades individuales y lo requerido por el puesto ocupado (actual o futuro, según corresponda), junto con los objetivos personales, como se viera en párrafos precedentes, es posible que unas personas encuentren alta satisfacción con sus carreras ascendentes mientras que otras encuentren alta satisfacción en posiciones que impliquen enriquecimiento en el puesto (tareas con mayor *valor agregado*). La línea divisoria representa la coexistencia de distintos tipos de carrera en el ámbito de una misma organización, con sus respectivas correlaciones entre niveles y funciones. Más adelante se expondrán otros gráficos explicativos de los dos tipos de carrera: *gerencial* y *especialista*.



A continuación nos referiremos a la coexistencia de los dos tipos de carrera dentro de una misma organización.

Carrera gerencial

Incluimos a continuación la definición dada al inicio del capítulo.

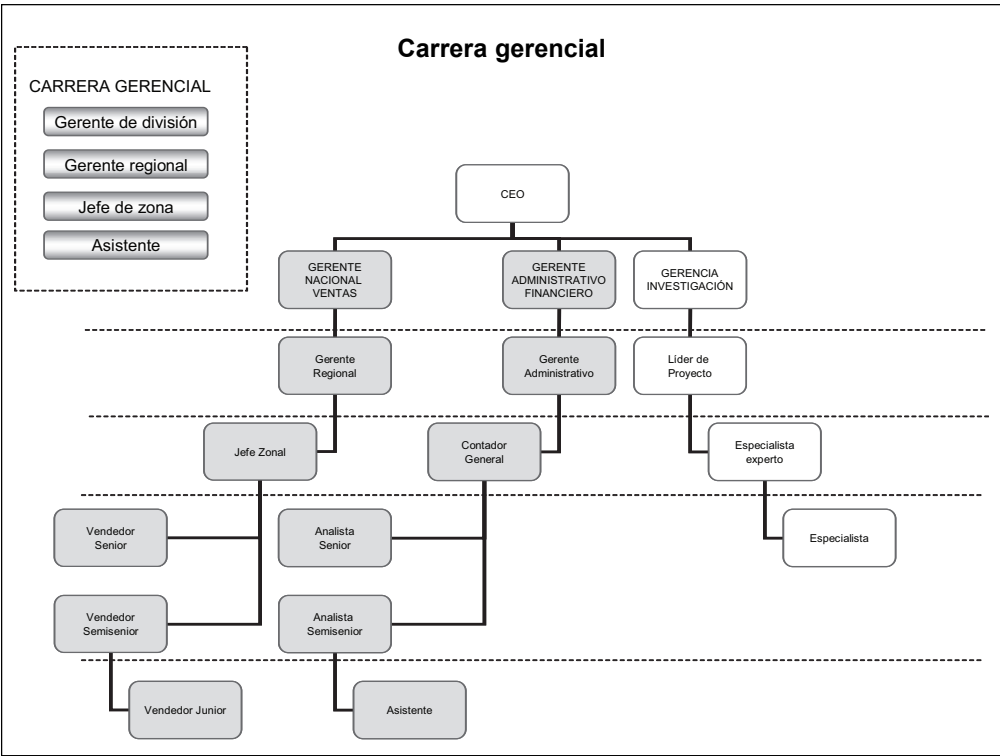
Definición

Carrera gerencial. Documento organizacional que describe los distintos niveles o estratos organizacionales, sus relaciones, principales responsabilidades y funciones. Señala un camino a seguir y permite que una persona vaya recorriéndolo ascendiendo hacia la Dirección de la organización.

Los distintos niveles o estratos de la carrera gerencial se relacionan con la escala de remuneraciones de la organización.

Como ya se ha expresado, no necesariamente el colaborador llegará a ser el número uno de la organización, pero su carrera será en esa dirección. Implica un crecimiento de tipo ascendente, que puede ser dentro de un área o, con el enfoque actual, inter-áreas, por lo cual una persona puede ir transitando su camino ascendente pasando de un área a otra dentro de la misma organización. No hay ni una edad determinada ni un nivel específico para la *Carrera gerencial*; una persona joven puede iniciar este tipo de carrera sin ser gerente, y va preparándose para serlo algún día.

A continuación se presenta un organigrama sencillo, con solo tres áreas, con el único propósito de explicar mejor la idea que se desea transmitir. Dos de las áreas, *Ventas y Administración y Finanzas*, se encuentran presentes en la mayoría de las empresas; la tercera, *Investigación*, no es tan frecuente (al menos considerada como un área específica). Imaginemos una empresa de tipo alimentaria, farmacéutica, cosmética, del conocimiento, etc., que posea un área de investigación –por ejemplo, para el desarrollo de nuevos productos–. Para explicar la *Carrera gerencial*, veamos cómo podría darse en las dos áreas mencionadas en primer término.



Dentro del área de *Ventas*, los niveles son:

- Gerente Nacional de Ventas (Gerente de División)
- Gerente Regional
- Jefe de Zona
- Vendedor Senior
- Vendedor Junior

Dentro del área de *Administración y Finanzas*, los niveles son:

- Gerente Administrativo Financiero
- Gerente Administrativo
- Contador General
- Analista Senior
- Asistente

Cada uno de los niveles y funciones tendrá definidas sus características específicas en sus respectivos *Descriptivos de puestos*, y en el ejemplo planteado (simplificado) hemos supuesto que cada uno de estos niveles se corresponde con una banda o rango salarial (entre x e y nivel de remuneración). Si bien no estamos tratando en esta obra el tema de remuneraciones, la mención de este aspecto es obligada para que el lector comprenda la temática de manera integral.

Carrera como especialista

Incluimos a continuación la definición dada al inicio del capítulo.

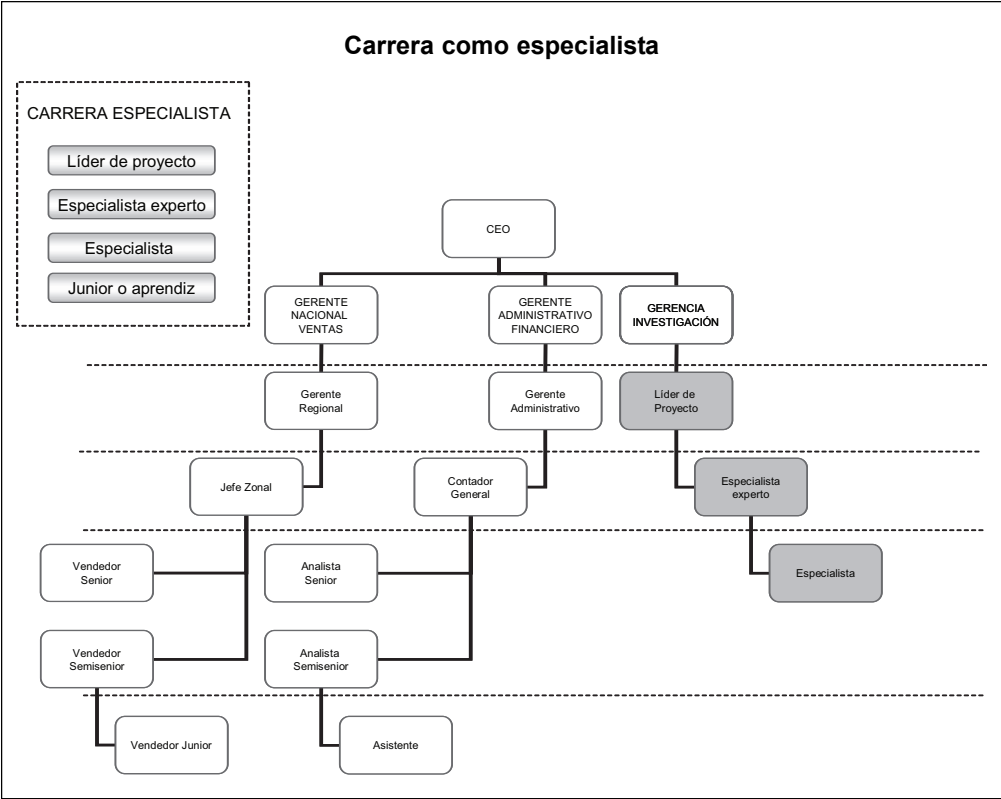
Definición

Carrera como especialista. Documento organizacional que describe esta modalidad de carrera organizacional, sus diferentes niveles o estratos, sus relaciones con otros niveles de la misma organización, así como sus principales responsabilidades y funciones. Señala y destaca la importancia de los especialistas en el ámbito de una organización ofreciendo a estos oportunidades de crecimiento a través de la profundización de sus puestos de trabajo.

Los distintos niveles o estratos de la carrera como especialista se relacionan con la escala de remuneraciones de la organización.

La *Carrera como especialista* resalta la importancia de los expertos en el ámbito de una organización ofreciendo a estos un desafío de carrera a través de la profundización de sus puestos de trabajo. Es de gran utilidad y frecuente aplicación para las diferentes situaciones en las que una persona, por ocupar un determinado puesto o por características propias, hace una carrera profesional sin que la misma implique asumir posiciones de tipo jerárquico o de conducción. La *Carrera como especialista* permite profundizar en un determinado tema para transformarse en un experto.

Como ya se expresara, es un tipo de carrera diferente al descrito en el punto anterior y puede tomar diferentes formas, según la organización, su cultura, su tamaño y el tipo de actividad o negocio al que esté abocada. Para completar el gráfico anterior, se presenta utilizando el mismo organigrama (simplificado) la *Carrera como especialista* para el área de *Investigación*.



Dentro del área de *Investigación* los niveles son:

- Gerente de Investigación (Gerente de División, al igual que los ya mencionados Gerente Nacional de Ventas y Gerente Administrativo Financiero).
- Líder de proyectos
- Especialista experto
- Especialista

Los distintos niveles o estratos de la carrera como especialista se relacionan con la escala de remuneraciones de la organización.

Carrera gerencial y especialista combinada

En muchas organizaciones no existen áreas específicas que permitan implementar *Carreras como especialista* o bien, aunque estas existen, otras áreas poseen algunos puestos para los cuales sería muy interesante contar con este tipo de carrera. La idea se expresa en el gráfico siguiente, donde se ha imaginado un puesto con esta característica en cada una de las áreas. Los restantes puestos pertenecen a la modalidad de *Carrera gerencial*.

Dentro de las carreras de tipo gerencial se encuentran puestos tales como los del ejemplo:

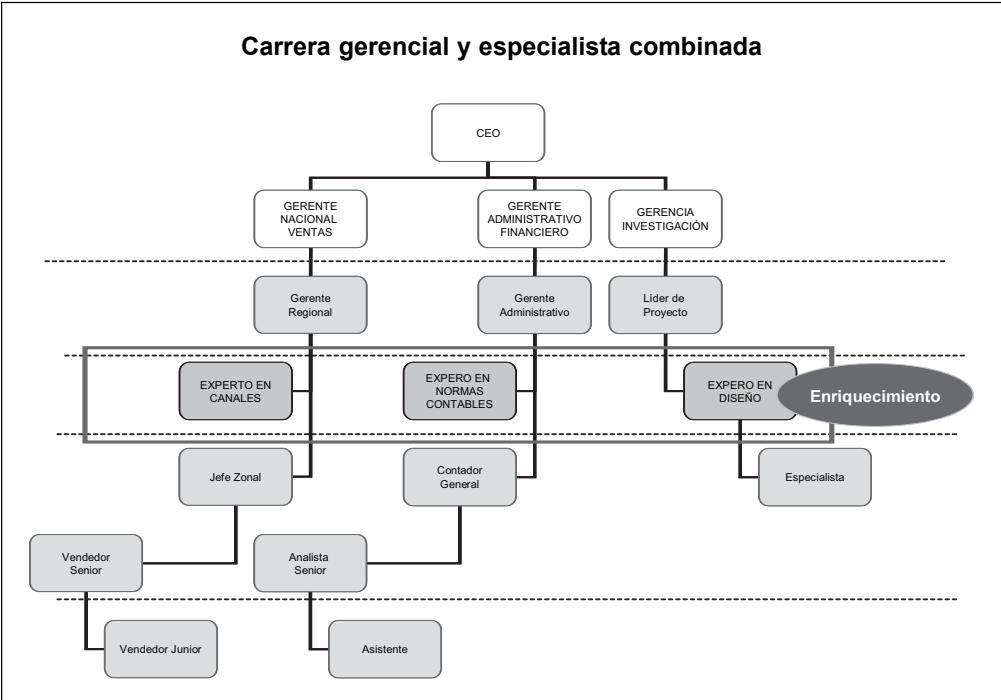
- Experto en canales
- Experto en normas contables
- Experto en diseño

Para estos se diseña una estructura por separado, ya que si bien están dentro de una estructura vertical, sus funciones y responsabilidades –es decir, su *Descriptivo de puesto*– se relaciona o requiere una carrera diferente, como la de *especialista*.

¿Para qué crear Carrera gerencial y especialista?

Los propósitos son múltiples y se podrían clasificar en dos grandes grupos de temas:

1. *Económicos*: permiten crear estructuras de puestos que se articulen con los niveles o rangos salariales.
2. *Planeamiento del desarrollo de las personas*, en conocimientos, competencias y experiencia.



Más allá de la importancia de los temas mencionados (económico y de desarrollo) será de suma relevancia explicitar y destacar en el ámbito de cada organización la riqueza de cada una de las carreras y su impacto dentro de los planes estratégicos. Los que transitan uno y otro tipo de carrera suelen pensar que la propia es la más significativa; sin embargo, se deben valorar ambos.

Cómo ingresan los colaboradores a las diferentes carreras

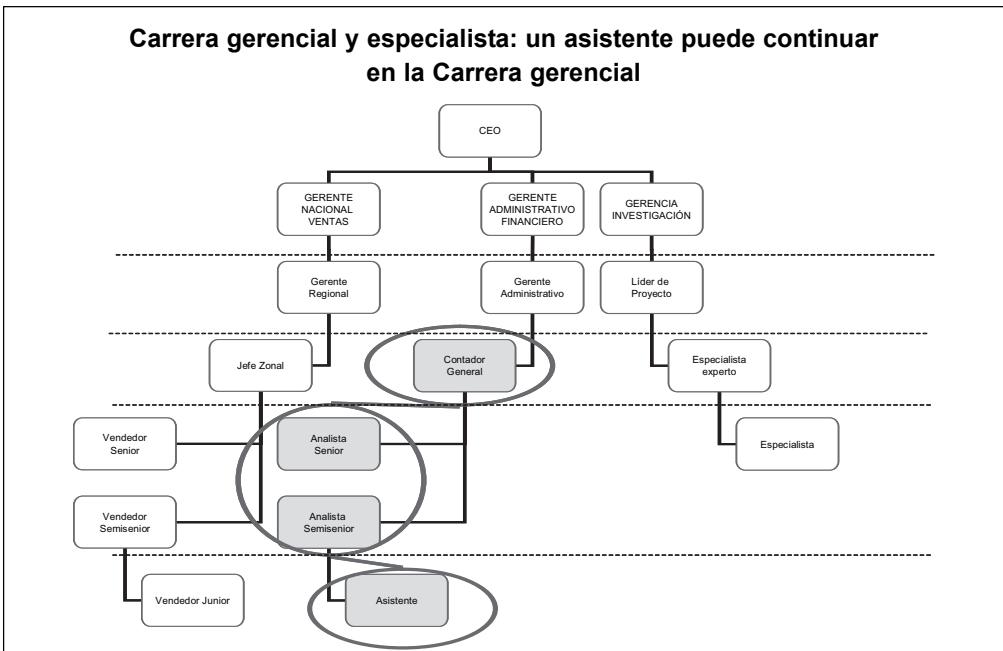
El ingreso de los colaboradores a una carrera (en cualquiera de sus variantes) puede ser diferenciado aun dentro de una misma organización. Ejemplos:

- a) Dentro de la misma área: un vendedor que ingresa como junior o aprendiz, un analista contable, un auditor, un ingeniero de planta, etcétera.

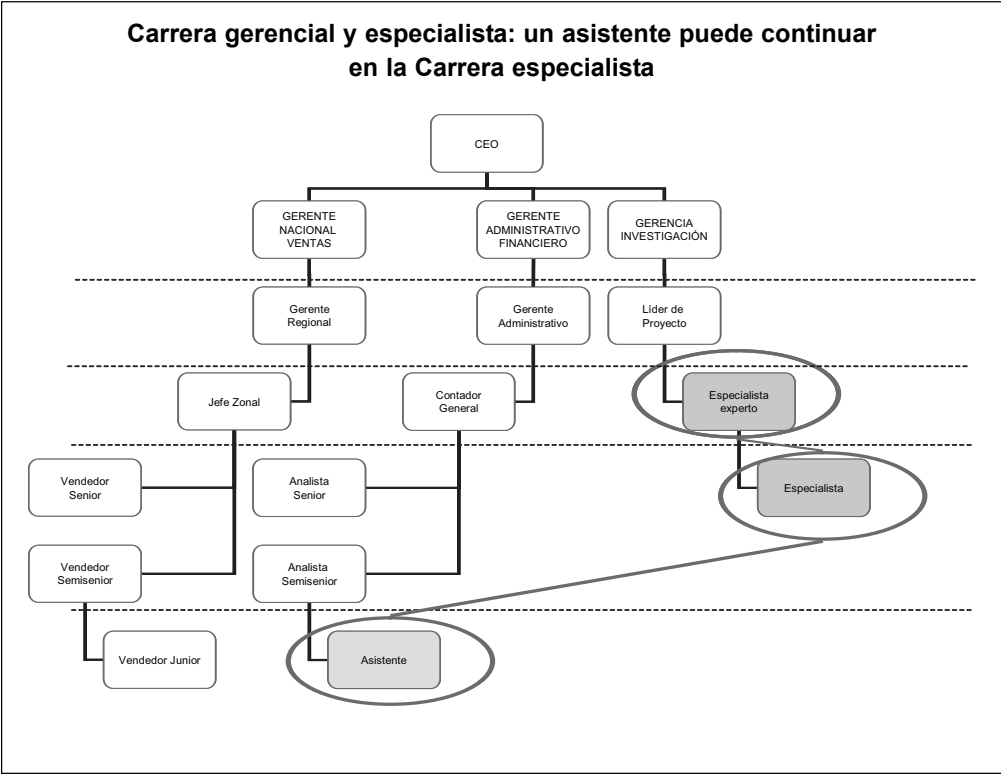
- b) Como asistente en cualquier área que luego sigue su carrera en otra.
- c) Colaboradores que habiendo ingresado en un área o tipo de carrera deciden pasar a otra.
- d) Personas que ingresan por *la mitad de la estructura*, en un nivel de jefatura o gerencial intermedio.
- e) Personas que ingresan como gerentes en un nivel alto.

En los últimos dos ejemplos (d y e) los nuevos colaboradores ingresan a un tipo de carrera u otra (gerencial o especialista, según corresponda). En los restantes ejemplos (a, b y c) pueden elegir la *Carrera gerencial o especialista* (o ser elegidos para una de ellas) luego de haber ingresado a la organización y –quizá– trabajado en ella un número de años.

A continuación se describe la situación más frecuente. En la primera variante: un asistente ingresa a la organización; por su nivel dentro de la misma, no existe una definición respecto de a cuál de las carreras debe integrarse (gerencial o especialista), y luego continúa en la *Carrera gerencial*. Lo más probable es que tanto el interesado como sus jefes prevean esta situación, pero no existe una asignación específica a la carrera desde el inicio.



En el ejemplo que se ofrece a continuación, el asistente continúa su carrera como especialista. Como se dijo en el párrafo anterior, quizá tanto el colaborador como sus jefes preveían esta situación, pero no existe una asignación específica a la carrera (especialista) desde el ingreso.



Continuando con el análisis del gráfico precedente, no habría cambio de carrera ni asignación a carrera alguna si la persona, en lugar de haber ingresado como *Asistente*, lo hubiese hecho en un nivel superior, como *Especialista*. En ese caso, no existiría cambio de carrera, ya que habría ingresado dentro de la *Carrera como especialista*, como se viera en páginas anteriores.

Relación entre *Carrera gerencial y especialista* y otros programas para el desarrollo del talento

Los temas tratados en este capítulo se relacionan con todos los programas organizacionales para el desarrollo de personas. La vinculación entre ellos dependerá de cuáles se hayan implantado en cada empresa. En nuestra opinión, el término sistémico es muy claro para señalar cómo debe funcionar un *modelo*, en especial si está relacionado con las personas. La falta de coherencia con que a veces se trabaja desconcierta a los colaboradores que registran, de manera muy prístina, cuando algo no responde a la lógica, cuando “quedan cabos sueltos”. Por ello nuestro esfuerzo por señalar la relación entre los distintos programas. Estos no pueden estar “divorciados” unos de otros.

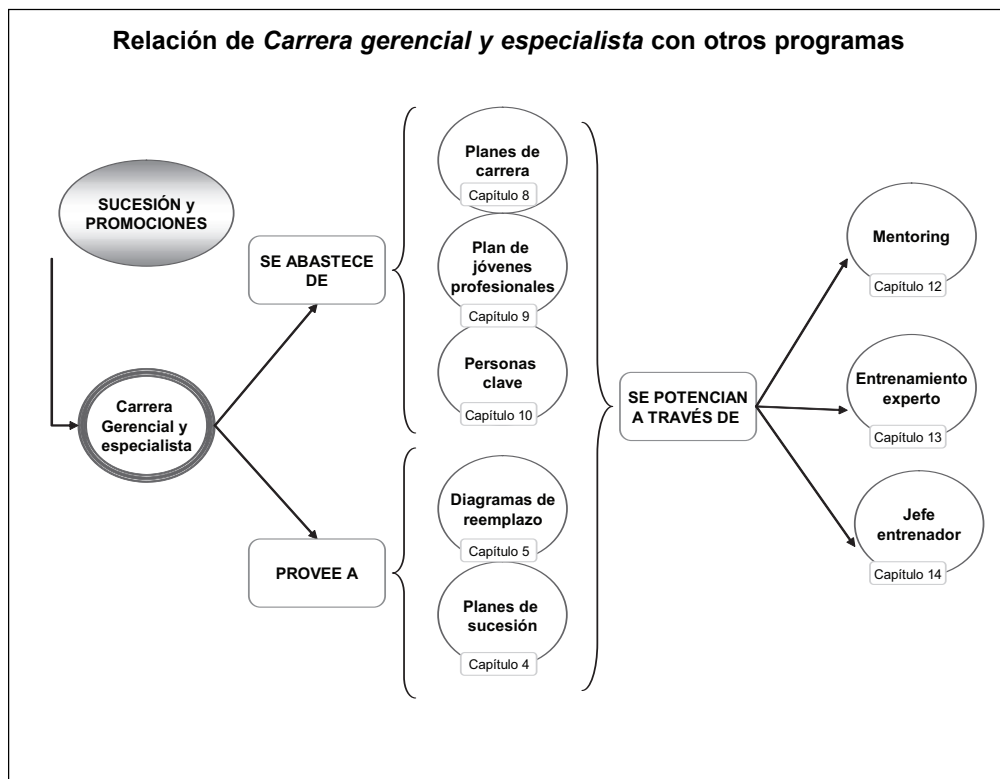
Lamentablemente, en relación con *Carrera gerencial y especialista* –si bien no es un concepto muy difundido– es posible observar casos en que su implantación obedece solo a definiciones económicas, por lo tanto, está “desconectado” de, por ejemplo, los programas de desarrollo.

La relación entre los programas la hemos realizado a partir de la convicción de que unos programas se abastecen de otros o bien proveen talentos para ellos.

Algunos programas abastecen de personas preparadas tanto para la *Carrera gerencial* como para la de *especialista*; serán la cantera de talentos organizacionales y abastecerán a la organización en su conjunto. El concepto *cantera de talentos* lo veremos especialmente en el Capítulo 11.

Bajo el concepto de interconexión entre programas, el de *Carrera gerencial y especialista* provee a otros: *Diagramas de reemplazo* y *Planes de sucesión*.

Los programas especialmente destinados para jefes, como *Mentoring*, *Entrenamiento experto* y *Jefe entrenador*, permitirán desarrollar capacidades específicas en jefes y gerentes involucrados en ambas carreras (gerencial y especialista). Unos y otros deberán guiar a sus colaboradores en el desarrollo de sus capacidades.



Síntesis del capítulo

- ✓ Una organización (tanto de muchos como de pocos integrantes) requiere directivos con altas capacidades gerenciales y, al mismo tiempo, necesita especialistas en distintos temas para alcanzar los objetivos propuestos, y no es factible determinar cuál de las dos categorías es más importante.
- ✓ Las organizaciones, en general, necesitan contar con dos tipos de carrera, la de tipo gerencial y otra, donde el foco no esté dado por la ascensión vertical sino por la profundización en un mismo puesto o especialidad, y en la que también es posible el crecimiento (hacer carrera como especialista).

- ✓ Generalmente las organizaciones no tienen esta situación resuelta, y los problemas son diversos al confundir nivel organizacional dentro de la estructura con reconocimiento, entre otros aspectos, reconocimiento económico.
- ✓ Frente a esta problemática se recomienda la creación de dos tipos diferentes de carrera.
- ✓ Definición de *carrera*: camino que una persona recorre en el ámbito de una organización y que contempla los intereses de ambas partes, empleado-empendedor, en una relación ganar-ganar.
- ✓ Definición de *Carrera gerencial*: documento organizacional que describe los distintos niveles o estratos organizacionales, sus relaciones, principales responsabilidades y funciones. Señala un camino a seguir y permite que una persona vaya recorriéndolo ascendiendo hacia la Dirección de la organización. Los distintos niveles o estratos de la carrera gerencial se relacionan con la escala de remuneraciones de la organización.
- ✓ Definición de *Carrera como especialista*: documento organizacional que describe esta modalidad de carrera organizacional, sus diferentes niveles o estratos, sus relaciones con otros niveles de la misma organización así como sus principales responsabilidades y funciones. Señala y destaca la importancia de los especialistas en el ámbito de una organización ofreciendo a estos oportunidades de crecimiento a través de la profundización de sus puestos de trabajo. Los distintos niveles o estratos de la carrera como especialista se relacionan con la escala de remuneraciones de la organización.
- ✓ El diseño de dos tipos de carrera permite a los colaboradores armonizar mejor su carrera laboral con sus propios intereses personales.
- ✓ Los colaboradores pueden ingresar a las distintas carreras en formas diversas, dándose tanto el caso de alguien que ingresa en un nivel inicial y luego recorre su camino por una u otra carrera, como el de personas que, al momento de ingresar a la organización, ya lo hacen directamente en una u otra modalidad.
- ✓ Para todos los participantes se confeccionan planes de formación que coordina el área de Recursos Humanos. Estos incluyen actividades sobre conocimientos, competencias y experiencia.
- ✓ *Carrera gerencial y especialista* se abastece de otros programas y también provee personas formadas.



PARA PROFESORES

Para cada uno de los capítulos de esta obra hemos preparado:

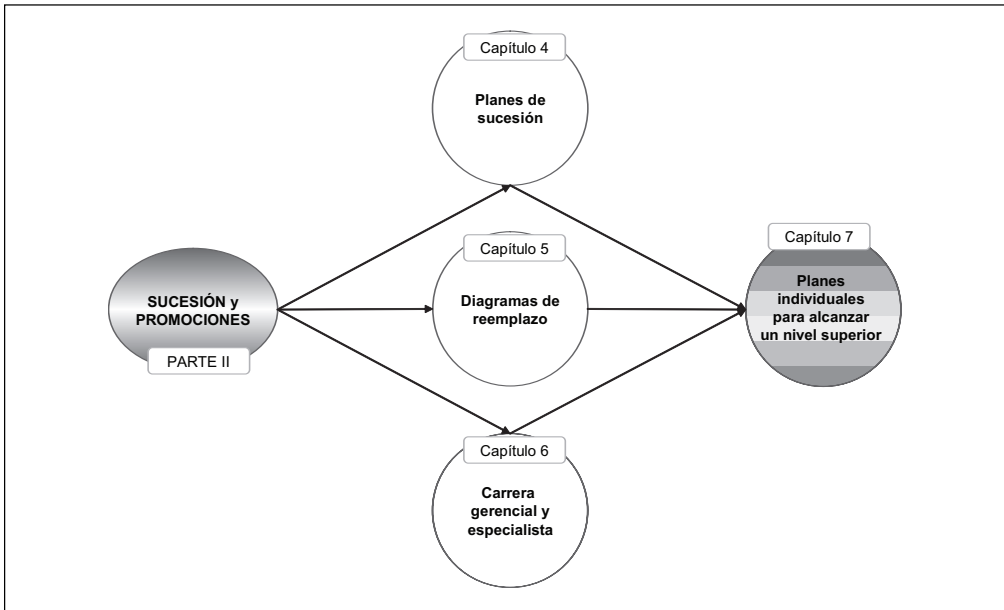
- Casos prácticos y/o ejercicios para una mejor comprensión de los temas tratados.
- Material de apoyo para el dictado de clases.

Los profesores que hayan adoptado esta obra para sus cursos, tanto de grado como de posgrado, pueden solicitar de manera gratuita las obras:

- *Construyendo talento. CASOS*
- *Construyendo talento. CLASES*

Únicamente disponibles en formato digital, en nuestro sitio: www.xcompetencias.com, en la exclusiva *Sala de profesores*, o bien escribiendo a: profesores@marthaalles.com.

Planes individuales para alcanzar un nivel superior



En este capítulo se tratarán los siguientes temas:

- ✓ Planes individuales de desarrollo para alcanzar un nivel superior
- ✓ Actividades sugeridas para alcanzar un nivel superior
- ✓ Planes individuales relacionados con *Planes de sucesión*, *Diagramas de reemplazo* y *Carrera gerencial y especialista*
- ✓ Planeamiento y control por parte de Recursos Humanos
- ✓ Promociones y potencial de los colaboradores

Planes individuales de desarrollo para alcanzar un nivel superior

Si bien el desarrollo de personas se realiza siempre para alcanzar un nivel superior, se trate de un niño que asiste a la escuela primaria o de un joven universitario, utilizamos en este capítulo la expresión *nivel superior* con la idea de transmitir un concepto en particular. Las personas desarrollan sus capacidades con el propósito específico de alcanzar un nivel superior ya definido, tanto porque deben suceder a otras, como ser promovidas a otro puesto, etcétera. La organización, en su afán de mantenerse operable, preocupada por su sustentabilidad, diseña programas de desarrollo como los vistos en los tres capítulos anteriores, con el propósito fundamental de resguardar su capital intelectual, como se vio en el inicio de esta parte de la obra.

En este capítulo se verá cómo confeccionar planes individuales de desarrollo junto con el planeamiento y control de los mismos, para alcanzar el nivel superior ya mencionado. La expresión *planes individuales* puede referirse a un plan específico confeccionado para una persona en particular o bien planes de desarrollo para un grupo de personas cuyo diseño se realice considerando su individualidad. Del mismo modo, las actividades formativas o de desarrollo podrán ser llevadas a cabo de manera individual, por ejemplo autodesarrollo, o en formato grupal.

Para el diseño de los planes de desarrollo individuales se debe tener en cuenta que el foco puede ser diferente según el tipo de programa, si bien –en todos los casos– el planeamiento individual deberá contemplar los tres grandes tópicos siguientes:

- Conocimientos
- Competencias
- Experiencias

El foco sobre cada uno de ellos dependerá de, por ejemplo, si el participante deberá asumir un nuevo puesto gerencial en pocos meses (*Diagrama de reemplazo*) o se lo está preparando para una posición futura que aún no tiene fecha concreta de asunción.

Las acciones de formación para alcanzar un nivel superior serán ante la necesidad de cerrar una brecha en relación con un puesto futuro, en especial en *Planes de sucesión* o *Diagramas de reemplazo*, donde una persona debe aprender conocimientos, desarrollar competencias o adquirir nuevas experiencias para encontrarse preparado a fin de asumir un nuevo puesto.

En un plan de formación se podrá incluir una actividad de cualquier tema. Solo a modo de ejemplo podríamos mencionar una actividad sobre *negociación*, en la cual participan diferentes personas. El enfoque no será el mismo si una persona debe cerrar una brecha entre sus actuales capacidades y lo requerido por su actual puesto u otro que deberá asumir en breve, que si la actividad solo forma parte de un plan de desarrollo, pero no existe un plazo perentorio para alcanzar los objetivos y aplicar las nuevas capacidades.

Todos los actores de un plan de desarrollo individual deberán apreciar la diferencia: el área de Recursos Humanos como responsable de la administración de los diferentes programas, los instructores (para el ejemplo dado: una actividad de formación) y los participantes (personas que reciben la acción de desarrollo y/o formación).

Cuando una persona deba achicar brechas significativas hay que considerar que “todos los caminos son posibles” para el desarrollo de las capacidades de las personas; en otras palabras, cuando las brechas son de cierta envergadura se sugiere la puesta en práctica de todas las variantes disponibles.

Dentro de los métodos para el desarrollo de personas no debemos olvidar el *autodesarrollo*. Es una de las vías consideradas de mayor eficacia, aplicable tanto a competencias como a conocimientos. La organización puede ofrecer “ayuda” a través de guías de desarrollo en el caso de competencias y a través de *e-learning* para la adquisición de conocimientos, entre otras opciones.

Las personas que deban achicar brechas pueden recibir formación a través de *codesarrollo*, método de aprendizaje utilizado tanto para conocimientos como para competencias. Las necesidades formativas que surjan integrarán el *Plan de formación* dentro de la aplicación de un *Modelo organizacional de formación*.

Definiciones

Aprendizaje. Proceso mediante el cual se adquieren (nuevos) conocimientos.

Codesarrollo. Acciones concretas que de manera conjunta realiza el sujeto que asiste a una actividad de formación guiado por un instructor para el desarrollo de sus competencias y/o conocimientos. El codesarrollo implica un ciclo: 1) taller de codesarrollo; 2) seguimiento; 3) segundo taller de codesarrollo.

Modelo de formación. Conjunto de pasos y actividades estructuradas que permiten asegurar que las actividades a impartirse se relacionen con los planes estratégicos de la organización. En el mismo se pueden identificar las siguientes etapas: 1) necesidades, 2) diseño, 3) implementación, 4) evaluación de resultados, 5) auditoría.

Plan de formación. Actividades formativas que conforman un plan orgánico con fines y propósitos específicos.

Taller de codesarrollo. Actividad estructurada donde el participante realiza acciones concretas de manera conjunta con su instructor para el desarrollo de sus competencias y/o conocimientos.

Un taller de codesarrollo consta de los siguientes pasos: 1) Presentar el tema. 2) Poner en juego la competencia o en práctica un conocimiento. 3) Reflexión y autoevaluación. 4) Plan de acción.

El paso 5), Seguimiento, se realiza con posterioridad al taller de codesarrollo.

Las actividades formativas pueden, a su vez, combinarse con otras buenas prácticas, tales como el autodesarrollo, a través de sus diferentes formas, dentro y fuera del trabajo.

Definiciones

Autodesarrollo. Acciones que realiza una persona, por su propia iniciativa, para mejorar.

Autodesarrollo dirigido. La organización ofrece a su personal una serie de “ideas” para el autodesarrollo de competencias y/o conocimientos. Usualmente se realiza a través de las guías de desarrollo que se difunden en la intranet de la organización.

Autodesarrollo dentro del trabajo. Acciones que realiza una persona, por su propia iniciativa, para mejorar dentro del ámbito laboral y en relación con su puesto de trabajo.

Autodesarrollo fuera del trabajo. Acciones que realiza una persona, por su propia iniciativa, para mejorar fuera del ámbito laboral y sin relación alguna ni con su puesto de trabajo ni con actividades laborales.

E-learning. Método de aprendizaje utilizando la tecnología, usualmente la intranet de la organización.

Para el desarrollo de personas, tanto en conocimientos como en competencias, nuestra metodología utiliza numerosas variantes, todas las cuales son consideradas necesarias y deben conocerse para luego poder decidir cuál es la más aconsejable en cada caso. Sin descartar ninguno de los denominados “métodos tradicionales”,

proponemos tres métodos para el desarrollo de competencias y conocimientos, uno de los cuales es *codesarrollo*.

Si la brecha se relaciona con la experiencia, se pueden encarar acciones adicionales, tales como, por ejemplo: rotación de puestos; asignación a *tareas especiales desafiantes* (*task forces*), a comités específicos, a nuevos proyectos; como asistente de posiciones de dirección, integrando paneles de gerentes para entrenamiento, entre otras.

Por último, y como se dijo en la *Presentación* de esta obra, no es posible el aprendizaje si no se realiza “de a dos”. No será posible alcanzar un desempeño superior sin la participación activa de los receptores de los programas.

Al lector interesado en conocer más sobre los programas específicos para formación en conocimientos y desarrollo de competencias se le sugiere la lectura de la obra *Codesarrollo. Una nueva forma de aprendizaje*.

Actividades sugeridas para alcanzar un nivel superior

Las actividades sugeridas para la confección de planes individuales relacionados con *Planes de sucesión*, *Diagramas de reemplazo* y *Carrera gerencial y especialista* deben llevarse a cabo combinando diferentes métodos –autodesarrollo y codesarrollo, entre otros–.

Las actividades formativas, como codesarrollo, son las que habitualmente se incluyen en la planificación que realiza el área de Recursos Humanos; en la temática de este capítulo se trataría de los planes de actividades en relación con *Planes de sucesión*, *Diagramas de reemplazo* y *Carrera gerencial y especialista*.

Sin embargo, el orden de eficacia de los distintos métodos para el desarrollo de personas es el que se consigna a continuación.

- *Autodesarrollo*. Como se ha manifestado, son acciones sugeridas a los colaboradores desde la organización, tanto para el aprendizaje de conocimientos como para el desarrollo de competencias. Para conocimientos, lo sugerido es el *e-learning* y para las competencias, las *Guías de desarrollo dentro y fuera del trabajo*.
- *Entrenamiento*. Procesos de aprendizaje específico y por un tiempo determinado en los que una persona con mayor experiencia, conocimientos y/o desarrollo de una competencia ayuda a otra a mejorar en ese tema en particular. Se explicará más adelante en *Entrenamiento experto* (Capítulo 13). En nuestra metodología proponemos, en especial, enfatizar el rol de los jefes como entrenadores. Esta forma particular de asumir el entrenamiento

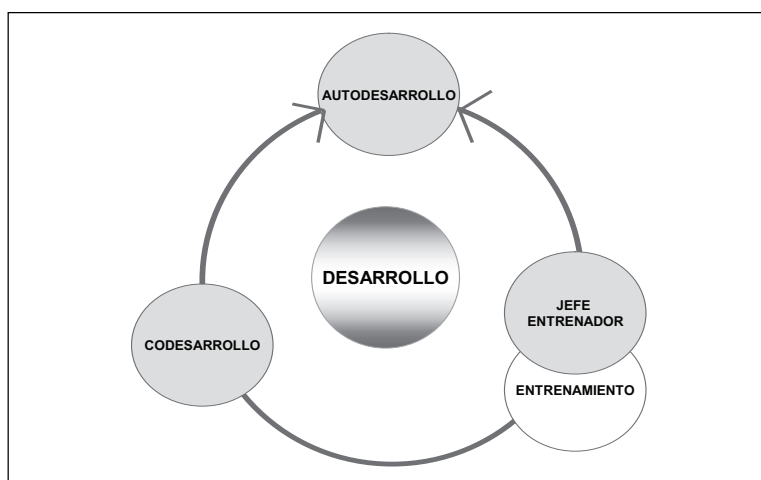
experto, a cargo de los propios jefes, brinda a las organizaciones una vía constante en el tiempo para el desarrollo de las capacidades (conocimientos y competencias) de todos sus colaboradores. A esta buena práctica la denominamos *Jefe entrenador* y se verá en el Capítulo 14.

- *Codesarrollo*. Como se ha expresado, son acciones concretas que de manera conjunta realiza el sujeto que asiste a una actividad de formación guiado por un instructor, para el desarrollo de sus competencias y/o conocimientos. El codesarrollo implica un ciclo: 1) taller de codesarrollo; 2) seguimiento; 3) segundo taller de codesarrollo. Es aplicable tanto a conocimientos como a competencias. Esta temática ha sido tratada en la obra *Codesarrollo. Una nueva forma de aprendizaje*.

Las maneras de llevar a la práctica los tres métodos son diversas, siendo la más efectiva, como surge de lo expresado, el autodesarrollo, dado que la persona que lo lleva a cabo lo hace por su propia iniciativa, con el propósito de mejorar.

Retomando el aspecto señalado en párrafos precedentes, respecto de que, desde el área de Recursos Humanos, lo más frecuente es planificar acciones formativas, es muy importante destacar que el codesarrollo puede ser una forma de combinar los distintos métodos, un punto de partida y, desde esta perspectiva, ser sumamente eficaz.

Frente a la necesidad de cerrar una brecha, ya sea en conocimientos o competencias, se puede comenzar por una actividad de codesarrollo, la cual induce al participante al autodesarrollo y, al mismo tiempo, esto puede producirse a través de los jefes, cuando estos asumen el rol de entrenador de sus colaboradores.



Como puede verse en el gráfico precedente, a partir de un codesarrollo o a partir de un jefe que en el día a día y a través de su rol de entrenador le sugiere a su colaborador acciones para mejorar, una persona puede llegar al autodesarrollo, es decir, a tomar él o ella la iniciativa de llevar a cabo determinadas acciones para alcanzar un nivel superior, ya sea en conocimientos o en competencias.

Desde la perspectiva del planeamiento de actividades desde Recursos Humanos o desde la perspectiva del jefe que guía a su colaborador, como ya hemos expresado más arriba, la premura en cerrar brechas no será la misma en los programas mencionados en la Parte III de esta obra –*Planes de carrera, Plan de jóvenes profesionales* o *Personas clave*– que, por ejemplo, si la persona en cuestión ocupará un nuevo puesto con fecha cierta porque ha sido designado reemplazo de otro y debe asumir en pocos meses (ver *Diagramas de reemplazo*, Capítulo 5).

Si una persona debe hacerse cargo de una posición de mayor nivel y debe cerrar brechas en, por ejemplo, dos competencias y conocimientos específicos sobre un tema en particular, se deberán arbitrar todos los medios para lograrlo.

A continuación y en función de la temática de este capítulo, se analizarán las actividades sugeridas para cada uno de los programas de la Parte II de esta obra.

Para una mejor explicación se considerarán algunos ejemplos, tomados de la aplicación de los diferentes programas en nuestros clientes.

Diagramas de reemplazo

Retomemos el ejemplo anterior: un gerente que debe cerrar brechas en dos competencias y, además, en conocimientos específicos sobre un tema en particular, por ejemplo, finanzas internacionales. Para la temática de competencias se sugiere que combine los métodos llevando a cabo de manera inmediata el codesarrollo sobre ambas competencias junto con un plan de acción que el interesado deberá elaborar para lograr su autodesarrollo.

En el caso de la brecha sobre conocimientos, podrá asistir a una actividad de formación específica junto con una asignación práctica; por ejemplo, realizar algunas tareas concretas, dentro de su organización, para comenzar a adquirir experiencia en el tema.

Planes de sucesión

Para este programa plantearemos otro caso: una organización que en función de sus objetivos estratégicos ha incorporado nuevas competencias a su modelo (solo a modo de ejemplo citamos una de ellas, la competencia cardinal –es decir, para

todos los integrantes de la organización– denominada *Compromiso con la rentabilidad y el crecimiento sostenido*). Los gerentes y jefes que participan de los diferentes planes de sucesión la conocen y, desde su nombre, es fácil imaginar su sentido. Sin embargo, muchos de estos gerentes y jefes podrán preguntarse: *¿Qué espera la organización de mí? ¿Cuáles son los comportamientos esperados sobre esta competencia en particular tanto para mi puesto actual como para aquel que podría asumir según el Plan de sucesiones?*

Frente a esta situación, la sugerencia será comenzar por la realización de actividades de codesarrollo para todos los funcionarios participantes en *Planes de sucesión* para que cada uno de ellos comprenda adecuadamente el alcance de las nuevas competencias y cuáles son los comportamientos esperados con relación a la misma. Complementariamente (y forma parte de una actividad de codesarrollo), cada participante se autoevaluará y confeccionará planes de acción para un más eficaz desarrollo de cada competencia.

Carrera gerencial

Para los participantes en estos programas, en general, se trabaja con el foco puesto tanto en competencias cardinales como en las competencias específicas de tipo gerencial. Como apoyo a estos planes de desarrollo se incluyen –además– conocimientos específicos propios de roles gerenciales. Por lo tanto, se combinan conocimientos y competencias para una mejor formación de roles gerenciales.

Se recomienda, además, la implementación de otros programas, como *Mentoring*, y la asignación de tareas específicas de apoyo a gerentes de mayor experiencia.

Carrera como especialista

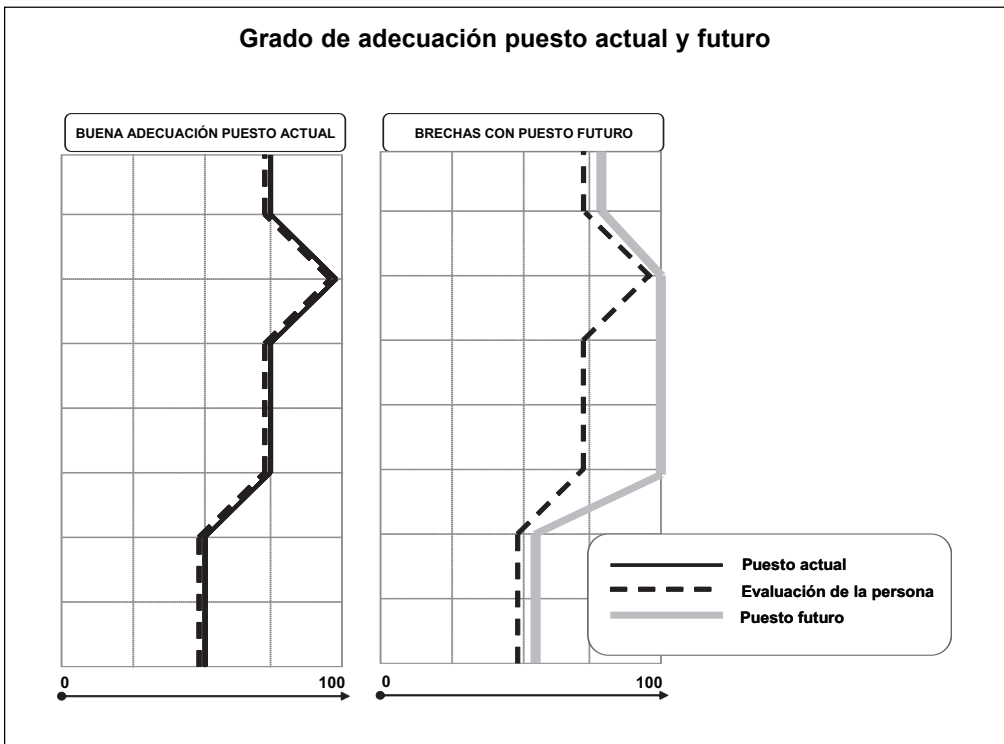
Los planes individuales para los que conforman la *Carrera como especialista* suelen tener un fuerte componente en conocimientos. Sin embargo, no deben desestimarse las competencias, recordando que son estas las que permiten un desempeño superior en cualquier tipo de carrera o puesto de trabajo.

Planes individuales relacionados con *Planes de sucesión*, *Diagramas de reemplazo* y *Carrera gerencial y especialista*

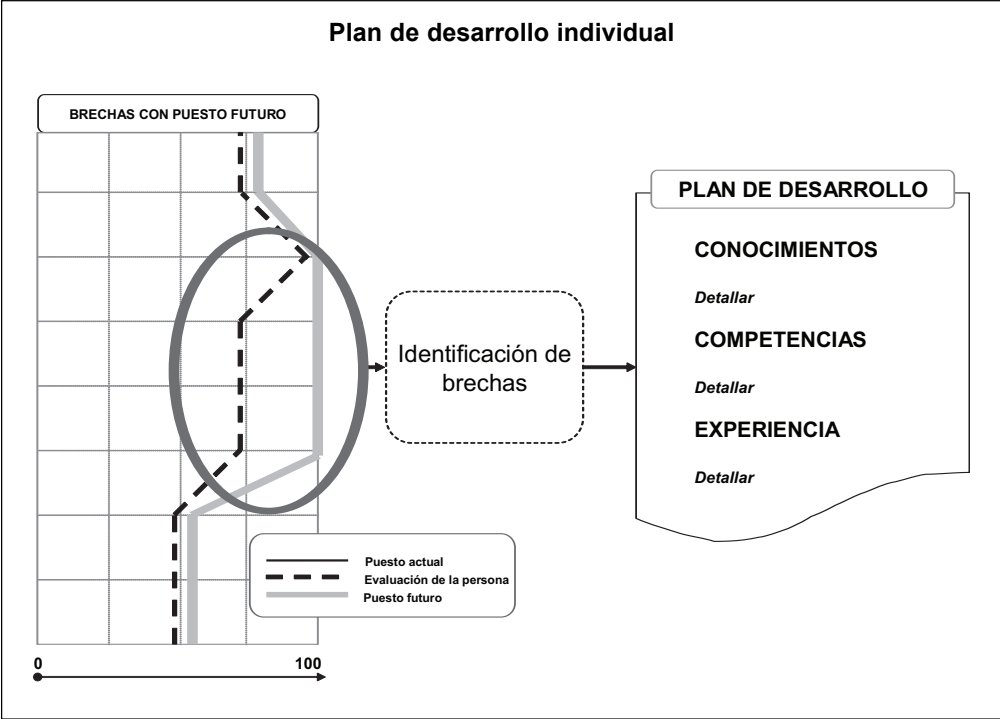
¿Qué tienen en común los tres programas mencionados en el título? Que usualmente los planes individuales relacionados con ellos se focalizan en achicar brechas, sean estas en relación con el puesto actual o bien brechas entre la evalua-

ción del interesado y el puesto a ocupar en el futuro. Esta situación también se aplica a promociones, aunque estas no formen parte de un plan de sucesiones o de reemplazos. En resumen, los planes individuales se focalizarán en los mejores caminos para que una persona pueda pasar de un nivel a otro y alcanzar un nivel superior.

Al inicio de esta parte de la obra se expuso el gráfico que veremos nuevamente a continuación. En la parte izquierda del mismo y utilizando una escala de 0-100, se puede apreciar cómo el evaluado se adecua de manera perfecta al puesto actual. Sobre la derecha del mismo gráfico se puede apreciar que la misma persona posee 3 brechas en relación con el puesto futuro. Los planes individuales tendrán que permitir que estas brechas se cierren en el menor tiempo posible. La premura, desde ya, será mayor en ciertos casos; por ejemplo, si hay una fecha cierta para asumir el nuevo puesto.



Si frente a una situación como la que se observa en el gráfico precedente se desea designar a la persona para la nueva posición (las brechas son de solo un grado y en tres ítems o aspectos, por lo que parece que el evaluado es muy adecuado para el nuevo puesto), en ese caso se deberá confeccionar un plan de desarrollo individual para lograr que el evaluado, en un plazo que usualmente está definido y es breve (o al menos no extenso), alcance el nivel requerido. Por lo tanto, el objetivo fundamental será el *cierre de las brechas* ya mencionadas.



Un plan individual deberá primero identificar las brechas y, luego, contener el detalle de las actividades a realizar, quién será el responsable de las mismas y las fechas o plazos en que se llevarán a cabo, según corresponda. Como surge del gráfico precedente, el plan de desarrollo deberá incluir los tres ítems mencionados: conocimientos, competencias y experiencia.

Planeamiento y control por parte de Recursos Humanos

En los párrafos precedentes hemos mencionado cómo debe diseñarse un plan individual desde las buenas prácticas, es decir, cómo debe prepararse y qué debe contener para resultar eficaz. Esta descripción se ha realizado en base a la experiencia profesional.

Es el área de Recursos Humanos la que deberá hacer el diseño y, luego, un seguimiento detallado de los planes de formación que deberán realizar todos los designados como posibles sucesores. Para ello se deberá tener en cuenta:

- La actividad a realizar: actividades formativas –nuestra sugerencia es codesarrollo–, participar en un programa de *Mentoring* o cualquier otra.
- El responsable de la misma; por ejemplo, el área de Recursos Humanos en el caso de un curso de formación o el mismo participante del programa si se trata de acciones de autodesarrollo.
- Los plazos en los cuales estas actividades deberán llevarse a cabo.

Planificación de actividades: *Planes de sucesión*

Para todos los designados en el programa como posibles sucesores de otras personas

Apellido Nombre	CONOCIMIENTOS			COMPETENCIAS			EXPERIENCIA		
	Actividad	Responsable	Mes / Año	Actividad	Responsable	Mes / Año	Actividad	Responsable	Mes / Año
Participante 1									
Participante 2	Actividad	Responsable	Mes / Año	Actividad	Responsable	Mes / Año	Actividad	Responsable	Mes / Año
Participante 3	Actividad	Responsable	Mes / Año	Actividad	Responsable	Mes / Año	Actividad	Responsable	Mes / Año
Participante 4	Actividad	Responsable	Mes / Año	Actividad	Responsable	Mes / Año	Actividad	Responsable	Mes / Año
Participante 5	Actividad	Responsable	Mes / Año	Actividad	Responsable	Mes / Año	Actividad	Responsable	Mes / Año

A continuación se ofrece una sugerencia al respecto. El diseño expuesto tiene formato de planilla, sin embargo, lo usual es llevarlo en algún soporte tecnológico, habitualmente a través de un utilitario de alta difusión, como Excel.

La planilla expuesta es solo un ejemplo que pretende reforzar los siguientes conceptos: los participantes deberán estar claramente definidos, así como las actividades a realizar por cada uno, sus plazos, responsables, etcétera. Esto permite el planeamiento y diseño de los planes individuales y, luego, su seguimiento de manera detallada, ítem por ítem.

Si bien el gráfico precedente (*Planificación de actividades: Planes de sucesión*) es muy similar al siguiente gráfico (*Planificación de actividades: Diagramas de reemplazo*), la diferencia entre uno y otro será no su diseño en sí mismo, sino lo perentorio de las fechas involucradas. Si un participante debe asumir un puesto en una determinada fecha, deberá cerrar brechas en un plazo definido, y generalmente no hay mucho tiempo para ello. Por lo tanto, se sugiere un manejo por separado.

Planificación de actividades: Diagramas de reemplazo Para todos los designados en el programa como reemplazo de otras personas									
Apellido Nombre	CONOCIMIENTOS			COMPETENCIAS			EXPERIENCIA		
	Actividad	Responsable	Mes / Año	Actividad	Responsable	Mes / Año	Actividad	Responsable	Mes / Año
Participante 1									
Participante 2	Actividad	Responsable	Mes / Año	Actividad	Responsable	Mes / Año	Actividad	Responsable	Mes / Año
Participante 3	Actividad	Responsable	Mes / Año	Actividad	Responsable	Mes / Año	Actividad	Responsable	Mes / Año
Participante 4	Actividad	Responsable	Mes / Año	Actividad	Responsable	Mes / Año	Actividad	Responsable	Mes / Año
Participante 5	Actividad	Responsable	Mes / Año	Actividad	Responsable	Mes / Año	Actividad	Responsable	Mes / Año

Al igual que ya se comentara, una planilla detallada como la expuesta en el gráfico precedente permitirá realizar un diseño adecuado y, además, llevar un control detallado de las actividades que deben realizar todos los designados como reem-

plazo de otras personas. Del mismo modo y con un detalle similar se debe llevar un control sobre la etapa de *formalización*.

En el Capítulo 5 se ha visto que en el caso de los *Diagramas de reemplazo* existen dos etapas, la de formación, similar a la descrita para *Planes de sucesión*, y otra, más cercana al momento de hacerse cargo del nuevo puesto. En este período de tiempo, usualmente unos pocos meses, el nuevo ocupante del puesto comienza a transitar una etapa previa a la asunción de sus nuevas responsabilidades, a la cual hemos denominado *formalización*.

Diagrama de reemplazo: Seguimiento de la formalización

Para todos los designados en el programa como reemplazo de otras personas

Apellido Nombre	Apellido Nombre	FORMALIZACIÓN			REEMPLAZO REALIZADO	
		Actividad	Responsable	Mes / Año	Describir traspaso funciones	Mes / Año
Participante 1	Ocupante Actual 1					
Participante 2	Ocupante Actual 2	Actividad	Responsable	Mes / Año	Describir traspaso funciones	Mes / Año
Participante 3	Ocupante Actual 3	Actividad	Responsable	Mes / Año	Describir traspaso funciones	Mes / Año
Participante 4	Ocupante Actual 4	Actividad	Responsable	Mes / Año	Describir traspaso funciones	Mes / Año
Participante 5	Ocupante Actual 5	Actividad	Responsable	Mes / Año	Describir traspaso funciones	Mes / Año

En la planilla expuesta en el gráfico precedente se consignan, primero, los participantes en los distintos diagramas de reemplazo y el ocupante actual del puesto. Luego, las actividades a realizar durante la etapa de *formalización*, en la cual el objetivo fundamental será que la persona se interiorice, detalladamente, de las funciones de las cuales deberá hacerse cargo en la nueva posición.

La *formalización* implica:

- Actividades
- Responsable
- Plazos concretos

Dichas actividades podrán ser reuniones de trabajo, visitas a clientes o proveedores, visitas a fábricas o sucursales de ventas, etcétera. El responsable de las mismas es, usualmente, el ocupante actual de la posición. Sin embargo, en ocasiones puede ser otra persona. Como en otras actividades de formación, se sugiere fijar fechas para su concreción. No es frecuente, pero en ocasiones sucede, que el ocupante actual obstaculice de algún modo a su reemplazo en esta etapa. El responsable del programa del área de Recursos Humanos deberá estar muy atento frente a estas eventuales situaciones.

Continuando con la explicación del gráfico precedente (*Diagramas de reemplazo: Seguimiento de la formalización*), en la parte derecha de la planilla se incluye información relacionada directamente con cómo se hará el traspaso de funciones y el día en que el reemplazo se hará efectivo, es decir, que el nuevo ocupante se haga cargo de manera definitiva de su nuevo puesto (*reemplazo realizado*).

Las dos planillas expuestas, *Planificación de actividades* y *Seguimiento de la formalización*, presentan un diseño orientativo sobre los factores a tomar en cuenta para llevar un control eficaz desde el área de Recursos Humanos.

Para terminar de analizar los temas del presente capítulo, queda por referirnos al programa denominado *Carrera gerencial y especialista*. En estos programas se diseñarán planes de desarrollo individual para todos los integrantes del programa o solo para algunos. En este último caso, según criterios claramente definidos por cada organización.

Para explicar la idea, nos valdremos de ejemplos.

- *Planes individuales personalizados.* A todos aquellos colaboradores que se encuentren en un determinado nivel organizacional o todos aquellos que hayan superado un cierto nivel en las evaluaciones de desempeño, se les plantea un programa de actividades especialmente definido, por ejemplo, utilizando la planilla del gráfico siguiente, abierta en los tres ítems ya utilizados en planillas similares, expuestas en páginas anteriores: conocimientos, competencias y experiencia.
- *Planes individuales de desarrollo voluntario.* Los interesados lo informan al área de Recursos Humanos y, de ese modo, acceden a programas específicos, por ejemplo, para la adquisición de conocimientos. Esta opción es altamente

recomendada para la *Carrera como especialista*, donde se incentiva la profundización de ciertos conocimientos en un grupo específico de personas –las involucradas en una determinada carrera como especialista–.

Como puede apreciarse, si bien se utiliza la misma estructura, el diseño tiene sus particularidades según el programa de desarrollo del que se trata: *Planes de sucesión* (Capítulo 4), *Diagramas de reemplazo* (Capítulo 5) y *Carrera gerencial y especialista* (Capítulo 6).

Planificación de actividades: *Carrera gerencial*

Para todos los seleccionados para integrar la carrera gerencial

Apellido Nombre	CONOCIMIENTOS			COMPETENCIAS			EXPERIENCIA		
	Actividad	Responsable	Mes / Año	Actividad	Responsable	Mes / Año	Actividad	Responsable	Mes / Año
Participante 1									
Participante 2									
Participante 3									
Participante 4									
Participante 5									

A modo de resumen sobre el seguimiento a realizar desde el área de Recursos Humanos

Nos parece importante remarcar algunos aspectos señalados con anterioridad, siguiendo el mismo orden de las planillas expuestas en este capítulo

Identificación del participante

La comunicación de quiénes son los participantes a cada una de las actividades parece un aspecto de sentido común; sin embargo, lo mencionamos dado que esta

comunicación debe ser realizada al interesado y a su jefe directo. Debe evitarse que luego, por ejemplo, frente a temas urgentes, los participantes no asistan a las actividades o se excusen en cuanto a los resultados alcanzados (o no alcanzados) escudándose en que se debió entregar un informe urgente o cualquier otra circunstancia.

Conocimientos y competencias

Conocimientos	Competencias
Actividad Responsable Plazos concretos	Actividad Responsable Plazos concretos

Para ambos tipos de actividades –sobre conocimientos y competencias– el auto-desarrollo es lo más eficaz; sin embargo, no es la única variante y, en ocasiones, debe comenzarse por otra para alcanzar el objetivo principal: que el participante llegue al autodesarrollo. El planeamiento que debe llevar a cabo el área de Recursos Humanos debe contemplar todas las opciones y elegir, en cada caso, el o los caminos más adecuado/s.

Esta planificación podrá contemplar las opciones: 1) autodesarrollo, guías de desarrollo para competencias, *e-learning* para conocimientos; 2) codesarrollo, que puede diseñarse tanto para conocimientos como para competencias; 3) programas adicionales de *Entrenamiento experto* y *Mentoring*, ambos orientados tanto a conocimientos como a competencias.

Experiencia

- Actividad
- Responsable
- Plazos concretos

Si bien para el achicamiento de brechas se utilizan, fundamentalmente, las actividades mencionadas en el punto anterior (conocimientos y competencias), los planes se complementan con otras actividades para desarrollar, además, experiencia práctica. Cuando se trabaja bajo esquemas de *Jefe entrenador* serán los jefes directos quienes aportarán las mejores ideas para este punto específico del planea-

miento individual. También podrán ofrecer sugerencias positivas los mentores o entrenadores expertos, según corresponda.

En todos los casos, tanto en conocimientos y competencias como en experiencia, deberá definirse el responsable (de la coordinación, de la impartición, etc., según corresponda) y los plazos de inicio y finalización. Cuando el responsable sea un consultor externo, deberá designarse un responsable interno de la organización.

Promociones y potencial de los colaboradores

Como se anticipara al inicio de la Parte II, no se ha presentado la temática de *promoción de personas* como un tema en particular; sin embargo, el concepto puede encontrarse subyacente en los diferentes temas tratados, especialmente en *Planes de sucesión* (Capítulo 4) y *Diagramas de reemplazo* (Capítulo 5). Se realiza una “promoción” cuando se designa a una persona como reemplazo de otra, cuando pasa de un nivel a otro en la *Carrera gerencial o especialista*, etcétera.

Definición

Promoción. Conjunto de acciones, planeadas o no, mediante las cuales una persona es elevada a un nivel superior al que poseía.

Muchas empresas que cuentan con planes de sucesión y reemplazo, no tienen un procedimiento definido para todos los niveles. En estos casos, la designación de un colaborador a otro puesto queda bajo la responsabilidad del jefe directo o del área de Recursos Humanos.

Muchos especialistas del área, con buena intención, le realizan al candidato a ser promovido una evaluación psicológica para medir su adecuación a una nueva situación y/o su potencial de aprendizaje, entre otras variantes. Estos estudios, si bien brindan información válida, son absolutamente insuficientes.

Es importante señalar que en cada caso que se realice una promoción se debería considerar la adecuación de la persona al nuevo puesto y evaluar sus capacidades –conocimientos, experiencia y competencias–, en relación con el puesto a ocupar (temática tratada en el Capítulo 2).

Si, además, existiesen varias personas como posibles ocupantes de una posición, se deben aplicar las técnicas cuantitativas sugeridas en el Capítulo 3.

Pasos para la realización de promociones eficaces

- Identificar los requisitos del nuevo puesto.
- Identificar a posibles ocupantes.
- Comunicar a los jefes de estos, si pertenecen a otras áreas de la organización.
- Evaluar sus capacidades.
- Aplicar técnicas cuantitativas en el caso de existir varios posibles candidatos.
- Confeccionar planes individuales para el achicamiento de las posibles brechas existentes entre la medición de las capacidades y lo requerido por el nuevo puesto.

Estos pasos pueden ser complementados con otras buenas prácticas, como *job posting* o autopostulaciones internas.

Como se desprende de lo antedicho, las consideraciones realizadas en este capítulo se aplican tanto a los programas mencionados –*Planes de sucesión*, *Diagramas de reemplazo* y *Carrera gerencial y especialista* (capítulos 4, 5 y 6, respectivamente)– como a cualquier otro tipo de situación donde se desee realizar la transferencia de personas a otros puestos, conocidas habitualmente como “promociones”. Estas últimas tienen un gran parecido a lo descrito en *Planes de sucesión* o en *Diagramas de reemplazo*, la diferencia es que no conforman en sí mismas un programa organizacional. Usualmente surgen frente a una necesidad concreta y, muchas veces, se solucionan sin un método profesional específico.

Cuando una organización debe evaluar si un colaborador está preparado (o no) para asumir un nuevo puesto, ya sea superior o de nivel equivalente (un traslado de tipo lateral), se deberían hacer las mismas consideraciones planteadas, por ejemplo, en un *Diagrama de reemplazo*, y el análisis de su potencial realizarse en base a medir sus capacidades en relación con el puesto a ocupar y, frente a la opción de contar con más de un posible candidato, elegir entre ambos aplicando técnicas cuantitativas.

Síntesis del capítulo

- ✓ Si bien el desarrollo de personas se realiza siempre para alcanzar un nivel superior, se trate de un niño que asiste a la escuela primaria o de un joven universitario, la expresión nivel superior se ha utilizado en este capítulo para transmitir un concepto en particular. Las personas desarrollan sus capacida-

des con el propósito específico de alcanzar un nivel superior ya definido, tanto porque deben suceder a otro, ser promovidos a otro puesto, etcétera.

- ✓ La organización, en su afán de mantenerse operable, preocupada por su sustentabilidad, diseña programas de desarrollo como los vistos en los tres capítulos anteriores, con el propósito fundamental de resguardar su capital intelectual, como se vio en el inicio de esta parte de la obra.
- ✓ Para el diseño de los planes de desarrollo individuales se debe tener en cuenta que el foco puede ser diferente según el tipo de programa, aunque –en todos los casos– el planeamiento individual deberá contemplar los tres grandes tópicos siguientes: 1) conocimientos, 2) competencias y 3) experiencia. El foco sobre cada uno de ellos dependerá de, por ejemplo, si el participante deberá asumir un nuevo puesto gerencial en pocos meses (*Diagramas de reemplazo*) o se lo está preparando para una posición futura que aún no tiene fecha en concreto de asunción.
- ✓ Las acciones de formación para alcanzar un nivel superior serán realizadas ante la necesidad de cerrar una brecha en relación con un puesto futuro, en especial en *Planes de sucesión* o *Diagramas de reemplazo*, donde una persona debe aprender conocimientos, desarrollar competencias o adquirir nuevas experiencias a fin de encontrarse preparado para asumir un nuevo puesto.
- ✓ Para el desarrollo de personas, tanto en conocimientos como en competencias, nuestra metodología utiliza numerosas variantes, todas las cuales son necesarias y deben conocerse para luego poder decidir cuál es la más aconsejable en cada caso. Sin descartar ninguno de los denominados “métodos tradicionales”, proponemos tres que consideramos indicados para el desarrollo de competencias y conocimientos; uno de ellos es *codesarrollo*.
- ✓ A partir de un codesarrollo o de un jefe que en el día a día y a través de su rol de entrenador sugiere a su colaborador acciones para mejorar, una persona puede llegar al autodesarrollo, es decir, a tomar él o ella la iniciativa de hacer determinadas acciones para alcanzar un nivel superior, ya sea en conocimientos o en competencias.
- ✓ Si la brecha se relaciona con la experiencia, se pueden encarar acciones adicionales.
- ✓ Para todos los participantes se confeccionan planes de formación que coordina el área de Recursos Humanos. Los mismos incluyen actividades sobre conocimientos, competencias y experiencia. La planificación debe ser

detallada, indicando por cada participante: actividad, responsable, fechas concretas de realización de cada actividad.

- ✓ Una planificación detallada permitirá hacer luego un control de lo actuado.
- ✓ En cuanto a promociones: cuando una organización debe evaluar si un colaborador está preparado (o no) para asumir un nuevo puesto, ya sea superior o de nivel equivalente, se deberían hacer las mismas consideraciones planteadas, por ejemplo, en un *Diagrama de reemplazo*; analizar su potencial en base a medir sus capacidades en relación con el puesto a ocupar y, frente a la opción de contar con más de un posible candidato, elegir entre ellos aplicando técnicas cuantitativas de evaluación.



PARA PROFESORES

Para cada uno de los capítulos de esta obra hemos preparado:

- Casos prácticos y/o ejercicios para una mejor comprensión de los temas tratados.
- Material de apoyo para el dictado de clases.

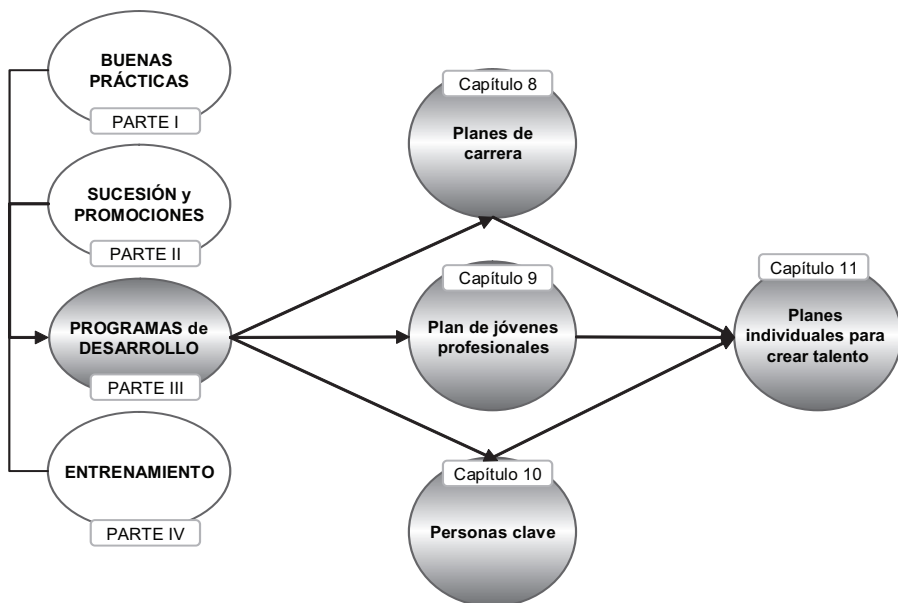
Los profesores que hayan adoptado esta obra para sus cursos, tanto de grado como de posgrado, pueden solicitar de manera gratuita las obras:

- *Construyendo talento. CASOS*
- *Construyendo talento. CLASES*

Únicamente disponibles en formato digital, en nuestro sitio: www.xcompetencias.com, en la exclusiva *Sala de profesores*, o bien escribiendo a: profesores@marthaalles.com.

PARTE III

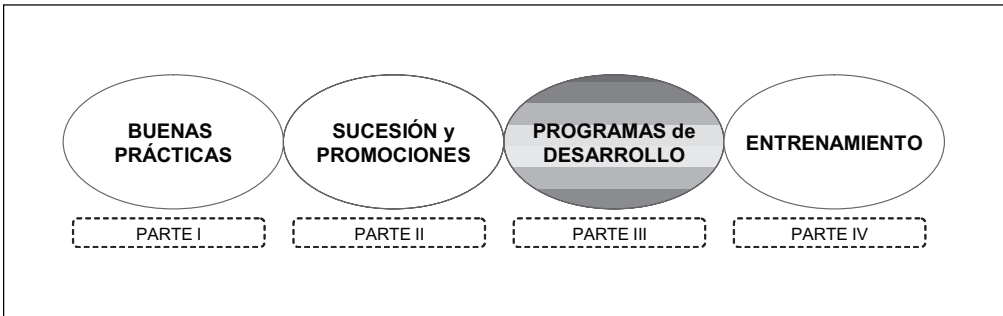
PROGRAMAS DE DESARROLLO



Para el resguardo del capital intelectual

PARTE III

Programas de desarrollo



Los programas de desarrollo que se verán en esta tercera parte tienen en común la creación de talento en sí mismo. A sus participantes no se les ha asignado aún ni un puesto determinado ni un plazo para alcanzarlo. Responden al concepto que en los primeros años de mi carrera profesional se solía llamar “semillero”, al cual le daremos la denominación de *cantera de talentos*. Los tres programas que abordaremos en esta parte de la obra se focalizan en la formación de personas a fin de que estén preparadas para asumir nuevas responsabilidades y funciones cuando eso sea necesario.

Para comprender el significado de estos programas se deben tener en cuenta dos elementos igualmente significativos. Por un lado, será necesario contar con un fuerte compromiso de la máxima conducción de la organización, ya que implica que esta asumirá, a su vez, un fuerte compromiso con sus colaboradores al invertir en programas de formación y desarrollo para crear talento interno. Además, y al mismo tiempo, no implica por parte de la organización asumir compromiso alguno con los participantes, es decir, por el mero hecho de formar parte de uno de

estos programas no se obtienen beneficios (incluya el lector en este punto mejor remuneración, promociones a puestos superiores o cualquier otra medida similar): hay que alcanzarlos.

Los dos primeros programas que se expondrán tienen una cierta similitud entre sí: *Planes de carrera* y *Plan de jóvenes profesionales*. Definen esquemas teóricos de crecimiento escalonado: las personas que transitan estos programas van cumpliendo etapas y siguiendo una ruta dentro de ellos. En los dos programas, el camino teórico se relaciona con colectivos o grupos de personas que poseen determinadas características previamente definidas.

El tercero de los programas incluidos en esta sección, *Personas clave*, podría definirse como el monitoreo permanente de la carrera de personas que han sido seleccionadas, en base a algunos parámetros previamente definidos por la organización.

La expresión *Planes de carrera* puede tener diferentes usos e interpretaciones. En este trabajo será utilizada siguiendo a los autores clásicos en la materia, ubicando los referidos planes dentro de un contexto organizacional.

Sin embargo, estas palabras pueden tener otras acepciones. Desde una perspectiva individual, una persona puede referirse a sus planes sobre cómo llevar adelante su carrera profesional utilizando las mismas palabras: *Mi plan de carrera es crecer dentro una empresa* o *imagino mi carrera dentro del área de Ventas*. Del mismo modo, y dentro de una organización, es posible afirmar que *se diseñará un plan de carrera para el señor “x”*.

Dada la creciente preocupación por la escasez de talento, contar con planes de desarrollo de personas como los planteados en esta parte de la obra será siempre una buena sugerencia.

Si una organización tiene problemas con sus recursos humanos el mejor camino siempre será desarrollar las capacidades de sus integrantes. Por lo tanto, los programas que permiten desarrollar talento, que comprometen a los directivos de todos los niveles, serán el mayor valor agregado del área de Recursos Humanos a la organización.

Considerar los valores organizacionales

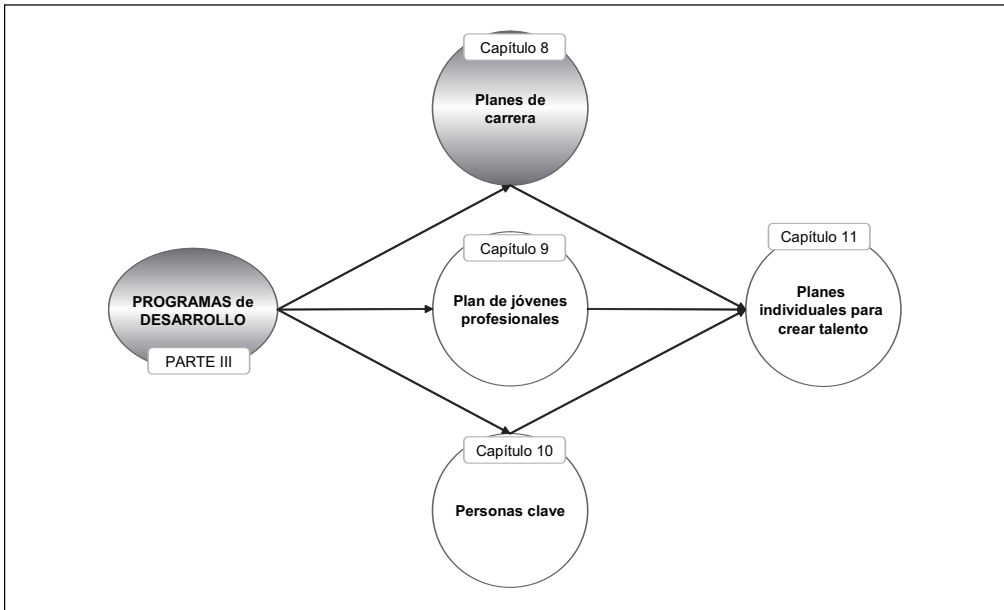
Si una organización ha incluido los valores dentro de su modelo de competencias, dichos valores se habrán considerado junto con las otras competencias del modelo. Usualmente se los incorpora como competencias cardinales, es decir, requeridas para todos los niveles de la organización, y desde esta perspectiva formarán parte de los diferentes subsistemas de Recursos Humanos.

Otras empresas definen por separado su modelo de valores. En ese caso, los valores se deberán considerar de manera específica tanto en los procesos de selección como en el desarrollo posterior, según los distintos programas que se verán en esta parte de la obra.

Los *Planes de carrera*, de *Jóvenes profesionales* (JP) y de *Personas clave* deben definir de manera precisa todos los aspectos relacionados con los valores de la organización.

Capítulo 8

Planes de carrera



En este capítulo se tratarán los siguientes temas:

- ✓ Qué significa la expresión *Planes de carrera*
- ✓ *Planes de carrera* en relación con la estrategia organizacional
- ✓ Un *Plan de carrera* “paso a paso”
- ✓ Aspectos a tener en cuenta para *Planes de carrera* exitosos
- ✓ Los *Planes de carrera* multiárea
- ✓ Beneficios de implementar *Planes de carrera*
- ✓ Relación entre *Planes de carrera* y otros programas para el desarrollo del talento

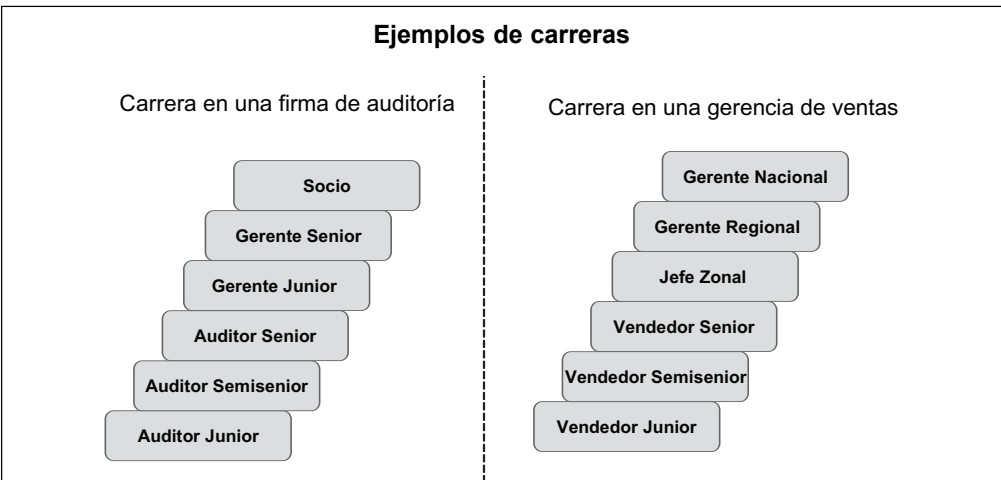
Qué significa la expresión *Planes de carrera*

En cualquier organización existe algún tipo de carrera, planeada o no, expresada en estos términos o no. En este capítulo se verá un programa organizacional que permite, al mismo tiempo, contar con personas preparadas para asumir nuevas responsabilidades y señalar a los colaboradores un camino de crecimiento.

Definición

Planes de carrera. Implica el diseño de un esquema teórico sobre cuál sería la carrera dentro de un área determinada para una persona que ingresa a ella, usualmente desde la posición inicial. Para ello se definen los requisitos para ir pasando de un nivel a otro, instancias que conformarán los pasos a seguir por todos los participantes del programa.

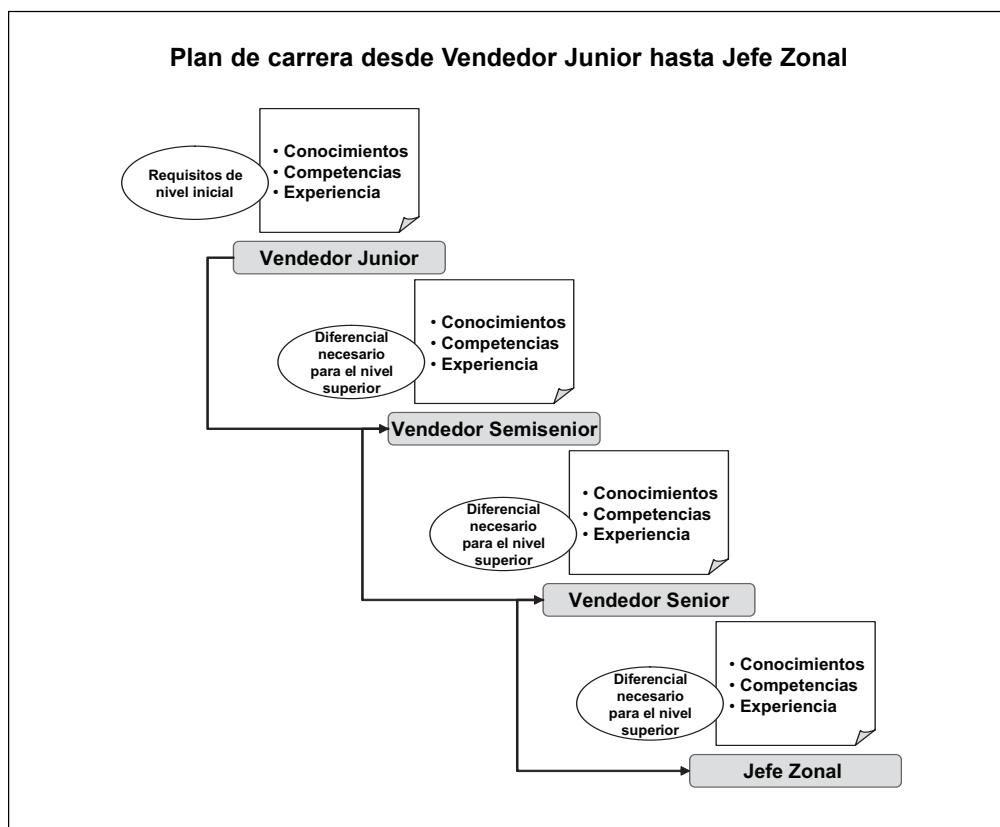
Veamos dos ejemplos para ilustrar mejor la idea. El primero de ellos lo constituyen las grandes firmas de auditoría donde trabajan decenas, cientos o miles (según el tamaño) de profesionales de una misma especialidad, por ejemplo, auditoría, impuestos, etcétera. En realidad, no son estrictamente de “la misma especialidad”, por ejemplo, unos son auditores con experiencia en petróleo y otros en banca, sin embargo, todos son auditores. Lo mismo puede suceder en una empresa industrial o comercial, ya sea que venda un producto de consumo masivo o no. Ambas situaciones se reflejan en el gráfico siguiente, y podrían mencionarse otras como, por ejemplo, carreras dentro de un área de compras, logística u otras especialidades de consultoría (impuestos, sistemas, etc.).



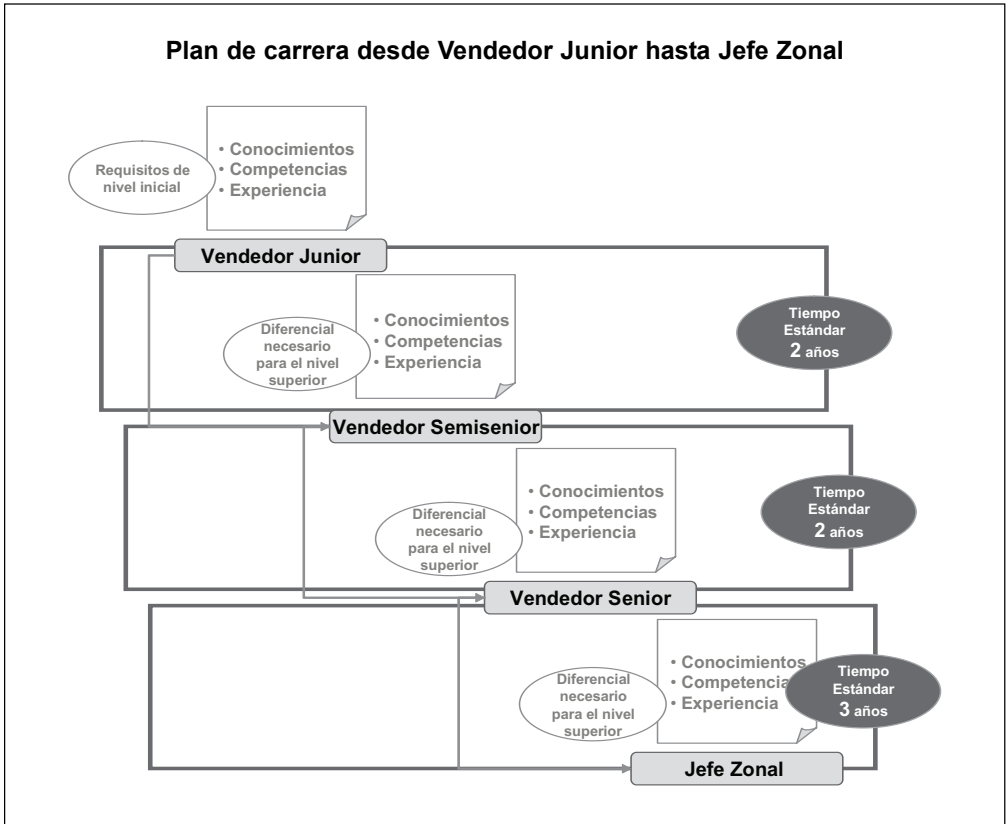
Estas “carreras” pueden reflejarse en documentos escritos a los cuales se los denomina *Planes de carrera*. Allí se deja constancia sobre cuál sería el camino a seguir para ir escalando los distintos puestos. Es decir, qué requisitos se deben cumplir para pasar de un escalón al otro. Estos requisitos no están ligados al mero transcurrir del tiempo, aunque usualmente se hace una referencia al respecto. Sin embargo, estos plazos solo deben considerarse como un factor indicativo.

Analicemos más detalladamente los dos ejemplos de carrera planteados: un área de Ventas y una firma de auditoría. Para no extendernos excesivamente vamos a desagregar la carrera desde *Vendedor Junior* a *Jefe Zonal* y para las firmas de Auditoría de *Auditor Junior* a *Gerente Junior*.

Como puede apreciarse en el gráfico siguiente, para pasar de un nivel a otro hace falta adquirir y/o desarrollar: conocimientos, competencias y experiencia.



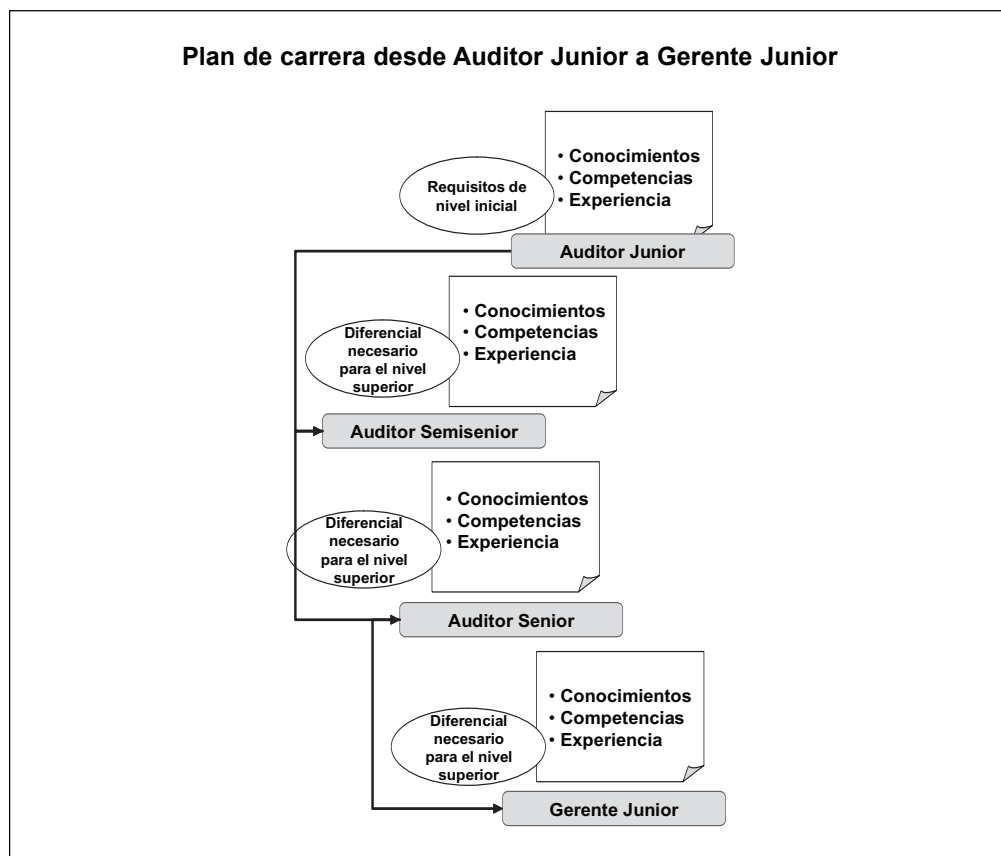
Usualmente se introduce como un elemento adicional el tiempo estándar para pasar de un nivel a otro. No es un requisito indispensable, por lo cual podría no incluirse. La mayoría de las empresas lo hace, remarcando el concepto ya dicho de que son tiempos estándar.



En el ejemplo ofrecido, los tiempos estándar para pasar de una posición a otra son:

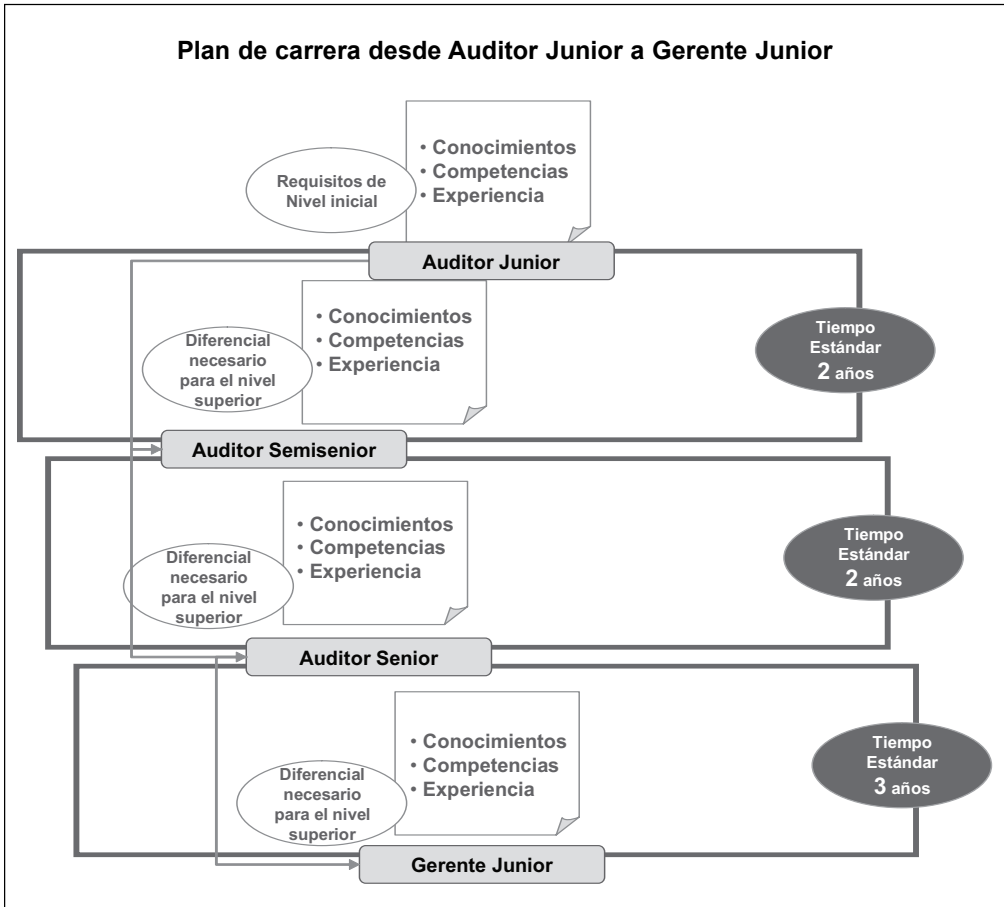
- *Vendedor Junior a Semisenior: 2 años.*
- *Vendedor Semisenior a Vendedor Senior: 2 años*
- *Vendedor Senior a Jefe Zonal: 3 años*

En el gráfico siguiente se detalla la carrera desde *Auditor Junior* a *Gerente Junior*.



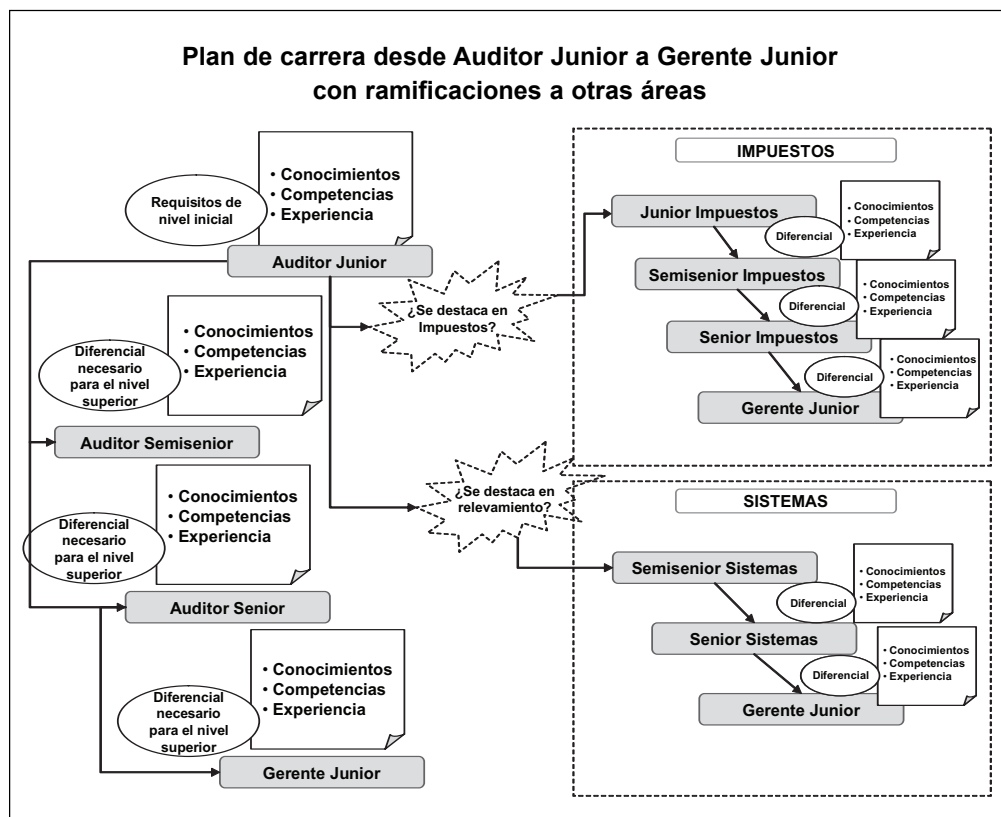
En el gráfico de la página siguiente se introduce el factor tiempo o plazo estándar para pasar de un nivel a otro.

Según el siguiente gráfico, en la firma de auditoría el tiempo estándar para llegar a *Senior* es de cuatro años (sumando los dos tramos, de Auditor Junior a Semisenior y de este a Auditor Senior). ¿Qué significa? Que usualmente las personas desarrollan en ese lapso sus capacidades como para acceder a ese nivel superior. ¿El único requisito será solo que hayan transcurrido dos años? No. Debería



darse al mismo tiempo que la persona haya adquirido los conocimientos necesarios, haya desarrollado las competencias requeridas y que, además, haya realizado los trabajos asignados de acuerdo con lo esperado –en este ejemplo, experiencia en auditoría–. Una mezcla de temas que lo han preparado para acceder al nivel superior al cual llegará solo si existe la vacante en ese nivel. En el ejemplo planteado, una persona podrá llegar a *Senior* en cuatro años o en un plazo diferente. Unos podrán hacerlo en un tiempo más corto o más largo, dependerá de cada caso.

La carrera en la firma de auditoría también podría ramificarse a otras áreas, por ejemplo, Impuestos y Sistemas. La idea se expone en el gráfico siguiente.



Los temas tratados en Administración y, en especial, los relacionados con la temática que nos ocupa, se han nutrido de las estructuras militares. Una carrera, en cualquier tipo de organización y en su concepción más clásica, puede asimilarse a este concepto.

La denominación más frecuente: *Planes de carrera*

Como ya se comentara, el concepto *planes de carrera* puede ser interpretado de maneras diferentes. A nivel individual una persona puede hablar de sus planes de carrera, y un concepto análogo puede definirse desde el ámbito de la organización. Si bien en algún punto los planes de carrera llegan a las personas y para estas este

plan será “su” plan de carrera, en esta sección serán abordados los planes de carrera desde la perspectiva organizacional.

Por esta razón, en muchas organizaciones se utilizan nombres alternativos, como *Planes de desarrollo para colectivos específicos*, que –por supuesto– reconocemos como un nombre muy adecuado. Nosotros los denominaremos *Planes individuales para crear talento*.

Si la organización tuviese un tamaño que lo justifique, se podrían definir algunos colectivos específicos y para estos definir planes de desarrollo (de carrera).



En el ejemplo ofrecido a través del gráfico precedente se han diseñado tres programas para colectivos específicos: Ventas, Logística y Producción.

Los *Planes de carrera* son programas aplicables en organizaciones numerosas y, dentro de ellas, para áreas con muchos integrantes.

En síntesis, *Planes de carrera* implica el diseño de un esquema teórico sobre cuál sería la carrera dentro de un área determinada para una persona que ingresa a ella, usualmente desde la posición inicial. En este esquema teórico, se define cuáles son los requisitos para ir *pasando* de un nivel a otro.

Usualmente, los requisitos considerados combinan tres aspectos: conocimientos, experiencia (logros alcanzados en el desempeño) y competencias. Los *Planes de carrera* pueden ser dentro de un área, como los ejemplos brindados, o multiáreas. Nos referiremos a esta última opción más adelante.

Planes de carrera en relación con la estrategia organizacional

En todo ámbito profesional o empresarial, la referencia a que los subsistemas de Recursos Humanos deben estar diseñados en base a la estrategia organizacional está a flor de piel ante cualquier circunstancia. Sin embargo, no siempre es así. Por esta razón se verá a continuación cómo relacionar *Planes de carrera* con los objetivos organizacionales. Para ello comenzaremos por el principio.



En el gráfico precedente se puede observar, en primer término, cómo se relacionan e interconectan ciertos conceptos organizacionales de utilización frecuente. Una organización posee una misión, una visión y, además, valores, ya sea que estos se hayan definido de manera explícita o no. Algo similar puede suceder con los planes estratégicos, que pueden estar por escrito y con un gran nivel de detalle, o no.

En este punto, es importante destacar que en todas las organizaciones estos aspectos están contemplados, aun en las que no existe definición alguna. En la experiencia profesional hemos conocido empresas donde no se había definido ninguno de estos conceptos o solo alguno de ellos y, sin embargo, conversando con sus directivos, se podía comprobar que sabían perfectamente cuál era el rumbo de la organización, cuáles valores la regían y los planes estratégicos que orientaban su accionar.

Definiciones

Misión. El porqué de lo que la empresa hace, la razón de ser de la organización, su propósito. Dice aquello por lo cual, en última instancia, la organización quiere ser recordada.

Valores. Aquellos principios que representan el sentir de la organización, sus objetivos y prioridades estratégicas.

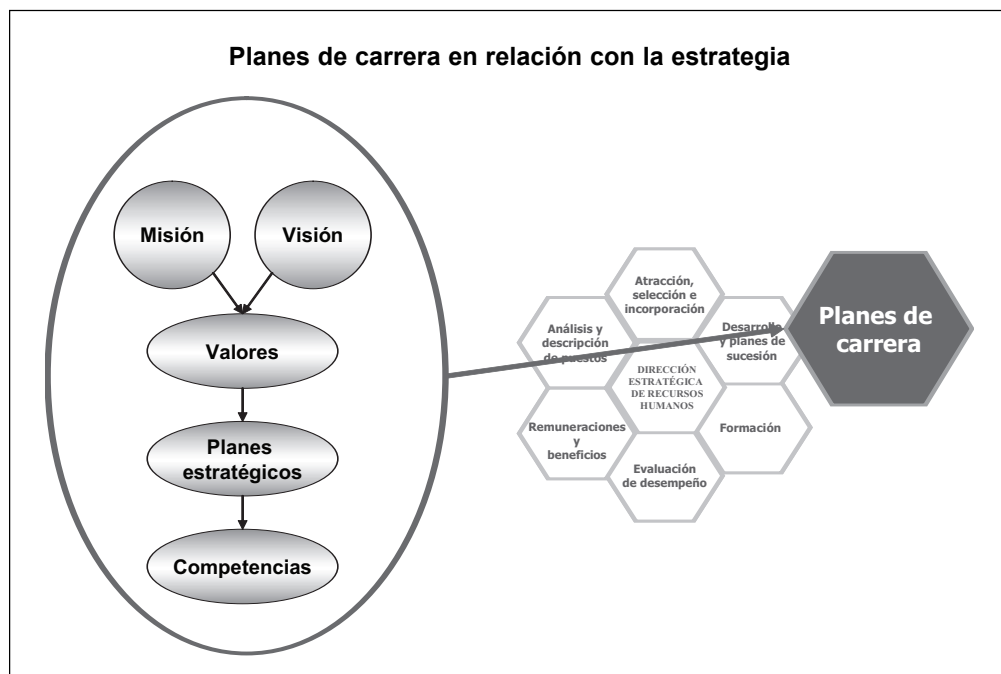
Visión. La imagen del futuro deseado por la organización.

De la conjunción de los tres conceptos –misión, visión y valores– surgen los planes estratégicos. Para que estos objetivos puedan ser alcanzados (en especial, planes estratégicos y visión) se requieren ciertas competencias de los integrantes de la organización.

Para completar la información precedente, es importante tener en cuenta que el término *competencia* hace referencia a características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos.

Una vez explicados los distintos términos, continuamos con el análisis del gráfico precedente. En el mismo se desea expresar que las buenas prácticas indican que los distintos subsistemas de Recursos Humanos deben ser diseñados en función de las competencias que –a su vez– deben haberse definido en base a los planes estratégicos (misión, visión y valores). Las competencias deberían ser aquellas necesarias para lograr la estrategia organizacional.

Si esta situación se verifica, todos los programas relacionados con Recursos Humanos que se diseñen reflejarán la estrategia, es decir, ayudarán a alcanzar los objetivos estratégicos.



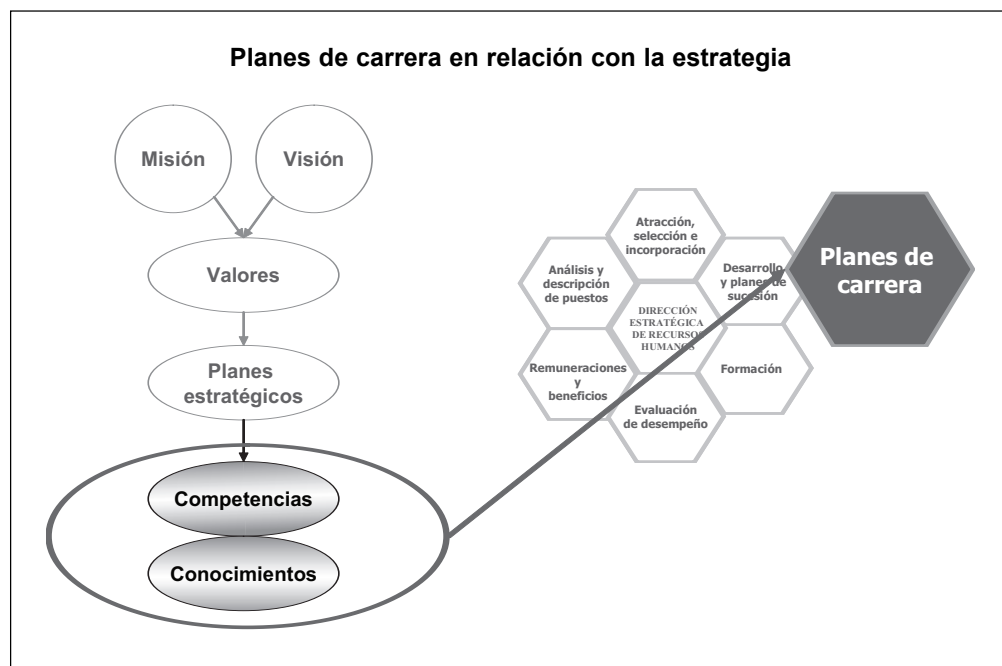
El gráfico precedente expresa que, cuando todos los subsistemas de Recursos Humanos son diseñados en función de los planes estratégicos, lo mismo ocurrirá con los programas relacionados con el desarrollo de personas, como *Planes de carrera*. Esta afirmación, planteada hasta aquí, difícilmente pueda ser rebatida, es de sentido común. Sin embargo, no siempre se verifica.

Si los subsistemas de Recursos Humanos contemplan las competencias necesarias para alcanzar la estrategia, esto significa que los distintos programas de desarrollo, uno de ellos, los *Planes de carrera*, debieran reflejar o utilizar estas competencias.

A modo de ejemplo: una organización ha definido como su misión *brindar un servicio o producto con calidad*. En este caso, la competencia *Calidad* (del producto o servicio) deberá formar parte de los distintos subsistemas de desarrollo. Si entre los planes estratégicos figura el crecimiento y, por consiguiente, los resultados, la competencia *Orientación a los resultados* integrará los planes de desarrollo, del mismo modo que la competencia *Cosmopolitismo* si el crecimiento que se desea alcanzar implica no solo incrementar las ventas domésticas, sino también

incrementarlas en el mercado internacional. En síntesis, de acuerdo con la misión y los planes estratégicos las competencias contempladas deberían ser: *Calidad* (del producto o servicio), *Orientación a los resultados* y *Cosmopolitismo*. Sobre ellas se diseñarán los programas de desarrollo de competencias y, entre otros, los *Planes de carrera*.

Resumidamente, las competencias deberán integrar los *Planes de carrera*. De este modo, a través de las competencias, la estrategia estará reflejada en estos programas.



Por último, en los *Planes de carrera* se consideran:

- *Conocimientos*. Para el gráfico se agrupó bajo el término conocimientos a la *experiencia*. Usualmente ambos conceptos se retroalimentan mutuamente.
- *Competencias*.

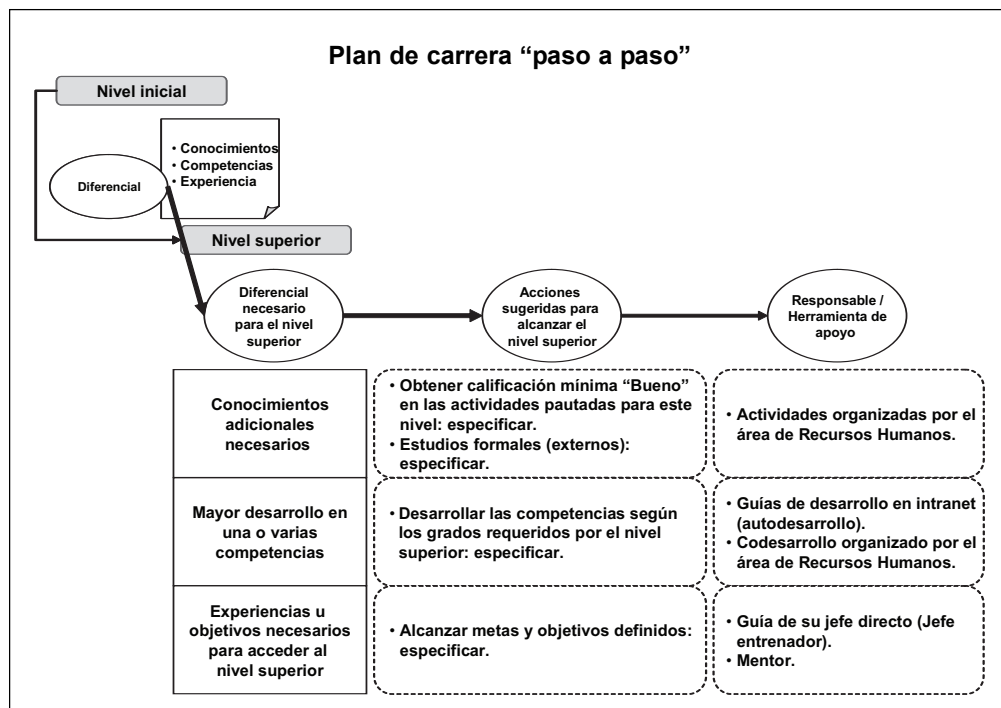
Se deberá dar la importancia adecuada a cada uno de los elementos, recordando que las competencias serán las que marquen la diferencia y constituyen el

verdadero motor para alcanzar la estrategia. Con esta frase se desea resaltar que no basta con que una persona posea los conocimientos y experiencia requeridos, si no alcanza el desarrollo necesario en materia de competencias; este aspecto será determinante.

Un *Plan de carrera* “paso a paso”

En el diseño detallado del *Plan de carrera* se debe consignar, sin lugar a dudas, los diferenciales a alcanzar para acceder al nivel superior; como se dijo, abiertos en los tres elementos mencionados:

- Conocimientos
- Competencias
- Experiencia



Según el gráfico precedente, cada uno de los tres elementos mencionados debe complementarse con:

- *Acciones sugeridas para alcanzar el nivel superior.* Si para acceder al nivel superior es necesario adquirir un cierto conocimiento se deberá detallar, por ejemplo, los cursos a los cuales deberá asistir y las calificaciones necesarias.
- O bien, si se debe incrementar en un grado una competencia en particular, a través de *Responsable / Herramienta de apoyo*: detallar las herramientas de las cuales se dispone –por ejemplo, *Guías de desarrollo* y/o actividades de codesarrollo que ofrece la organización–. Por último, en la experiencia tiene un rol preponderante el jefe directo y/o un mentor, según corresponda.

Para el ejemplo desarrollado en páginas previas –*Plan de carrera desde Vendedor Junior hasta Jefe Zonal*– se presenta un cuadro resumen.

Familia de puestos ventas	Conocimientos y competencias iniciales	Conocimientos, competencias y experiencia diferenciales	Acciones a realizar	Años
Vendedor Junior	CONOCIMIENTOS Estudios medios completos COMPETENCIAS <i>Orientación al cliente - D</i> <i>Orientación a los resultados - D</i> <i>Iniciativa - D</i> <i>Profundidad en el conocimiento de los productos - D</i> <i>Trabajo en equipo - D</i>			

(continúa)

(continuación)

Familia de puestos ventas	Conocimientos y competencias iniciales	Conocimientos, competencias y experiencia diferenciales	Acciones a realizar	Años
Vendedor Semisenior		CONOCIMIENTOS Título de grado <i>Marketing</i> o <i>Administración</i> Negociación COMPETENCIAS <i>Orientación al cliente</i> - B <i>Orientación a los resultados</i> - C <i>Profundidad en el conocimiento de los productos</i> - C EXPERIENCIA 2 años como vendedor junior	Formación interna en Negociación Finalizar estudios universitarios Guías de desarrollo Codesarrollos Entrenamiento experto por un Vendedor Senior Entrenamiento en el día a día a cargo de su jefe directo 97% de cumplimiento de los objetivos en las últimas dos evaluaciones de desempeño	2
Vendedor Senior		CONOCIMIENTOS Supermercadismo COMPETENCIAS <i>Iniciativa</i> - C <i>Profundidad en el conocimiento de los productos</i> - B <i>Trabajo en equipo</i> - C EXPERIENCIA 2 años como vendedor semisenior.	Curso en la universidad sobre Supermercadismo Guías de desarrollo Codesarrollo Entrenamiento en el día a día a cargo de su jefe directo 100% de cumplimiento de los objetivos en las últimas dos evaluaciones de desempeño	2

(continúa)

(continuación)

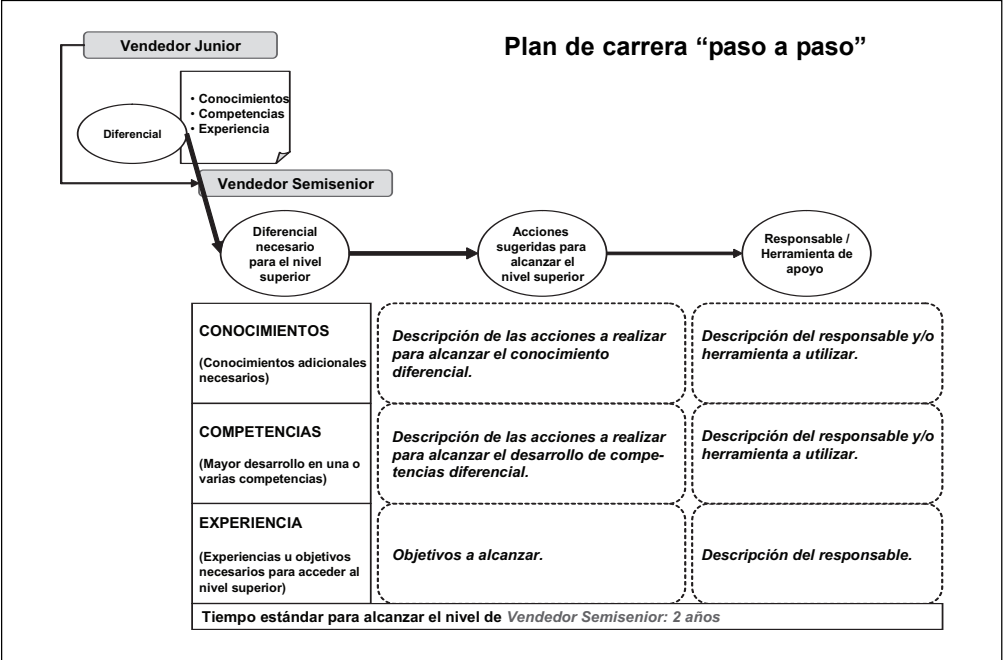
Familia de puestos ventas	Conocimientos y competencias iniciales	Conocimientos, competencias y experiencia diferenciales	Acciones a realizar	Años
Jefe Zonal		CONOCIMIENTOS Técnicas de ventas canal mayorista COMPETENCIAS <i>Orientación a los resultados - B</i> <i>Iniciativa - B</i> <i>Profundidad en el conocimiento de los productos - A</i> EXPERIENCIA 2 años como vendedor senior.	Curso de nivel superior sobre Técnicas de ventas para canales mayoristas Guías de desarrollo Codesarrollos Entrenamiento en el día a día a cargo de su jefe directo 100% de cumplimiento de los objetivos en las últimas dos evaluaciones de desempeño	3

La información de la tabla expuesta requiere mayor detalle. En una primera instancia se deberá desagregar según el gráfico superior de la página siguiente.

Luego, esta información debe ser volcada a planes concretos de desarrollo por colectivos (por ejemplo, como se muestra en el gráfico inferior de la página siguiente). Es decir, en detalle, las actividades para *Vendedores Junior*, *Vendedores Semisenior*, etcétera.

La manera de interpretar esta información es la siguiente: las personas en el presente ocupan la posición de, por ejemplo, Vendedor Junior, y las actividades planeadas le permitirán acceder al nivel superior (que corresponda en cada caso).

Muchas organizaciones explicitan sus *Planes de carrera* pero, luego, estos no se llevan a acciones concretas. Para que sea efectivo un diseño, como el expuesto en estas páginas, el mismo debe plasmarse en planes de acción concretos cuyo seguimiento, usualmente, está en manos del área de Recursos Humanos.



Plan de carrera “paso a paso”

Vendedores Junior: Plan de actividades									
Apellido Nombre	CONOCIMIENTOS			COMPETENCIAS			EXPERIENCIA		
	Actividad	Responsable	Mes / Año	Actividad	Responsable	Mes / Año	Actividad	Responsable	Mes / Año
Participante 1									
Participante 2									
Participante 3									

Vendedores Semisenior: Plan de actividades									
Apellido Nombre	CONOCIMIENTOS			COMPETENCIAS			EXPERIENCIA		
	Actividad	Responsable	Mes / Año	Actividad	Responsable	Mes / Año	Actividad	Responsable	Mes / Año
Participante 8									
Participante 9									
Participante 10									

Aspectos a tener en cuenta para *Planes de carrera* exitosos

A continuación se verán algunos temas que surgen de la experiencia profesional y que pueden marcar la diferencia entre un programa exitoso y eficaz y otro que no lo es.

Cómo elegir las áreas o sectores para los cuales diseñar *Planes de carrera*

Los *Planes de carrera*, tal cual se está exponiendo en esta sección, hacen referencia a un tipo particular de programa de desarrollo de personas: aquel que se diseña para colectivos numerosos dentro de una misma especialidad, como los ejemplos dados en páginas anteriores.

Cada organización deberá decidir primero si este tipo de programa es aplicable y, en caso afirmativo, en segundo término, analizar en qué áreas sería adecuada su puesta en marcha.

Las áreas más adecuadas son aquellas numerosas, donde muchas personas ocupan puestos similares y lo más frecuente es la incorporación de personas con poca experiencia o sin ella, por ejemplo, recién egresadas, ya sea de la universidad o de la escuela secundaria (*high school*). De ser así, se correspondería con edades que oscilan entre los 22/24 años en el primer caso y 17/18 años en el segundo.

El otro aspecto que hace apropiado a un área o sector para el diseño de *Planes de carrera* es cuando la empresa considera a esa área o sector un semillero y/o cuando las personas que trabajan allí reciben formación adicional –o específica– pero de calidad superior a otros o cualquier otra situación análoga. Muchas organizaciones tienen áreas con esta conformación, solo que no han diseñado *Planes de carrera* de manera organizada y planificada.

Se deben explicitar claramente las características del programa

En ocasiones, nuestros clientes manifiestan sus dudas sobre cómo comunicar o difundir los programas relacionados con *Planes de carrera* y otros similares, como *Plan de jóvenes profesionales*. La principal objeción es en torno a una idea, errónea por cierto, sobre que este tipo de programas implica alguna forma de compromi-

so por parte de la organización, sin una contrapartida cierta por parte de los colaboradores. La idea se podría plasmar en la siguiente frase:

...Si se fijan planes de carrera y –por ejemplo– estos proponen que un colaborador, de cualquier área, después de dos años alcanzará el nivel superior... Luego de pasado ese período no queremos sentirnos “en la obligación” de ascender a esa persona, quizá no alcanzó el desarrollo esperado o bien, por algún motivo, la organización no tiene el puesto vacante...

De la frase expuesta se pueden destacar varios conceptos: dudas sobre cómo definir el alcance, sobre cómo comunicar y, el tema más relevante, que la organización no desea quedar comprometida con “algo” que quizá –luego– no pueda cumplir.

Para atenuar los efectos y evitar las confusiones, tanto de directivos como de colaboradores, se debe definir claramente:

- *Alcance.* Los planes de carrera se han diseñado para las áreas “x” e “y” e involucra a los niveles de “A” a “G”.
- *Objetivos.* Las organizaciones, cuando ponen en práctica programas de desarrollo como los *Planes de carrera*, buscan alcanzar ciertos objetivos. Los más frecuentes en relación con este programa son:
 - Contar de manera permanente con colaboradores preparados para ocupar puestos de mayor nivel. Como se expresara, estos programas son recomendados para áreas numerosas, por lo cual se supone que de manera permanente se requerirán personas para ocupar ciertos puestos. Ejemplo: si un banco posee 300 agencias o sucursales, es esperable que requiera, en varias ocasiones a lo largo del año, nuevos gerentes y otros puestos de relevancia dentro de este colectivo de personas (agencias o sucursales).
 - Ofrecer carreras es un elemento de gran importancia a la hora de atraer a los mejores candidatos en el mercado. En una época donde el talento es escaso, transformarse en una empresa donde las personas desean ingresar es un factor a tener en cuenta.
 - Retener el talento y dejar ir al que no lo es. Si bien no es frecuente, muchas organizaciones han definido los *Planes de carrera* en dos direcciones: como el camino a seguir para alcanzar posiciones de alto nivel profesional, y donde aquel que no alcanza los requisitos para el nivel superior dejará la organización por su propia voluntad; usualmente las organizaciones “ayudan” a estas personas a reubicarse en otras organizaciones donde sus capacidades se adecuen mejor a sus necesidades.

- *Diseño de la carrera estándar.* Los *Planes de carrera* indican de manera precisa los niveles y requisitos para acceder a cada uno de ellos. Para una mejor comprensión se deberá suministrar un caso concreto para cada una de las áreas para las cuales se diseñaron los planes de carrera.
- *Comunicación amplia.* La comunicación debe abarcar como mínimo dos planos. La organización en su conjunto debe estar informada de la existencia de los *Planes de carrera*. Los involucrados, participantes y jefes deben conocer los planes en detalle.
- *Clarificar y difundir que no implica promesa alguna.* Los *Planes de carrera* son programas de desarrollo en los cuales se describe una carrera estándar y los pasos necesarios para transitarla. No implica promesa de parte de la empresa a otorgar el puesto del nivel superior; lo esperable es que así suceda, desde ambas perspectivas: desde la organización y desde el colaborador o colaboradores participantes.

¿Cómo evolucionan las capacidades según los distintos niveles?

Los conocimientos, experiencia y las competencias, usualmente, van de menor a mayor en cuanto al nivel o grado de desarrollo y exigencia.

Los distintos niveles de conocimientos deberán ser claramente explicitados. Si la empresa ha definido un modelo de conocimientos, será de acuerdo con este documento. Del mismo modo, el grado de experiencia requerido deberá definirse sin que pueda quedar duda alguna por parte de los jefes y de los participantes del programa.

Para explicar mejor estas ideas y, al mismo tiempo, simplificar el ejemplo, se expone a continuación la asignación de competencias a puestos de cinco niveles jerárquicos de una estructura de auditores.

Si se trabaja con un modelo de conocimientos el esquema será similar. En todos los casos debe tenerse en cuenta, además, la experiencia requerida para los distintos niveles, como se viera en los ejemplos de páginas anteriores.

Asignación de competencias a puestos en una firma de auditoría (1)

	Gerente Senior				Gerente Junior				Auditor Senior				Auditor Semisenior				Auditor Junior			
	GRADOS				GRADOS				GRADOS				GRADOS				GRADOS			
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
Nombre de cada competencia	X						X					X				X				X
	X					X				X				X				X		X
	X					X				X				X				X		X
	X					X				X				X				X		X
Nombre de cada competencia	X					X				X										
	X					X				X										
	X					X				X										
	X					X				X										
Nombre de cada competencia	X					X				X										
	X					X				X										
	X					X				X										
	X					X				X										
	X					X				X										
	X					X				X										

Nota: Los niveles expuestos lo son a modo indicativo.

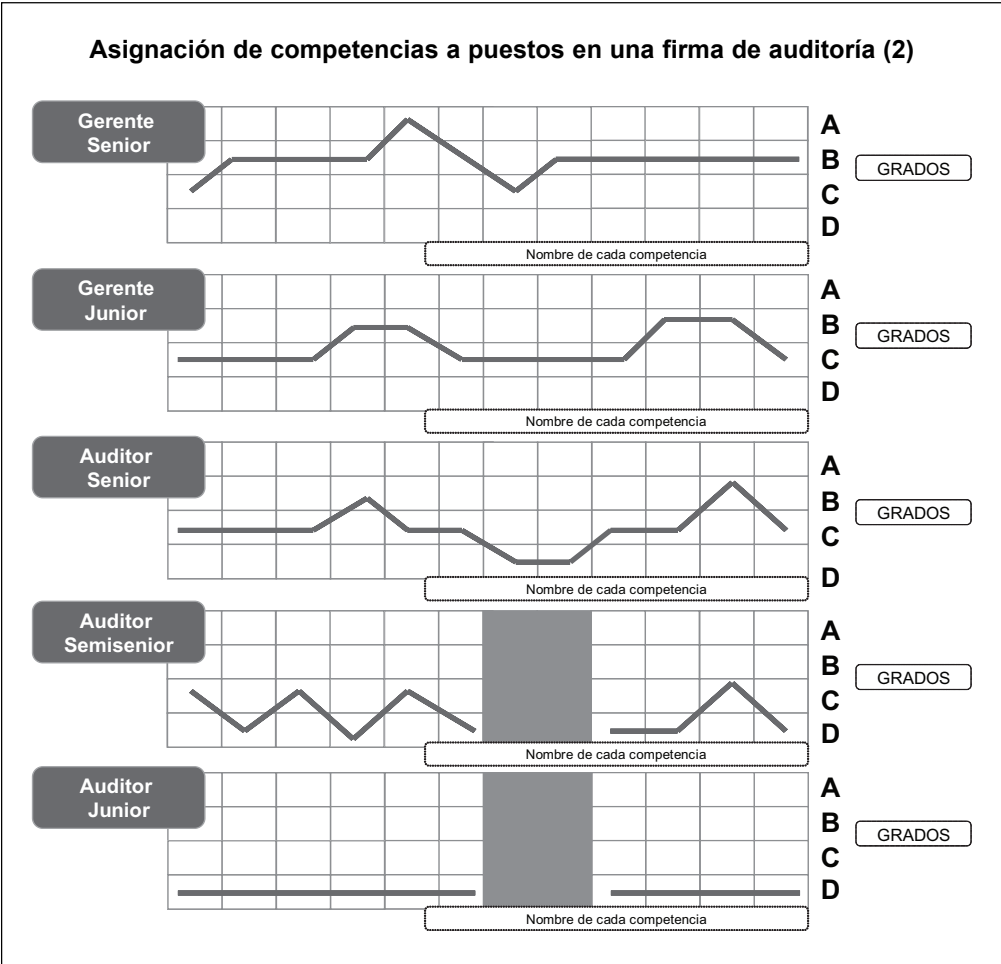
Las competencias definidas para estos puestos son de tres tipos:

- *Cardinales:* para todos los integrantes de la organización.
- *Específicas gerenciales:* que solo son aplicables a personas que tengan a otras a su cargo.
- *Específicas por área o familia de puestos:* en este ejemplo, serían las competencias definidas para el área de Auditoría.

A los puestos se les han asignado diferentes niveles de las competencias. A dos de ellos (Auditor Semisenior y Auditor Junior) no les corresponden las competencias gerenciales dado que no poseen personas a su cargo. El Auditor Senior maneja un equipo pequeño de personas, por lo cual le corresponde este tipo de competencias.

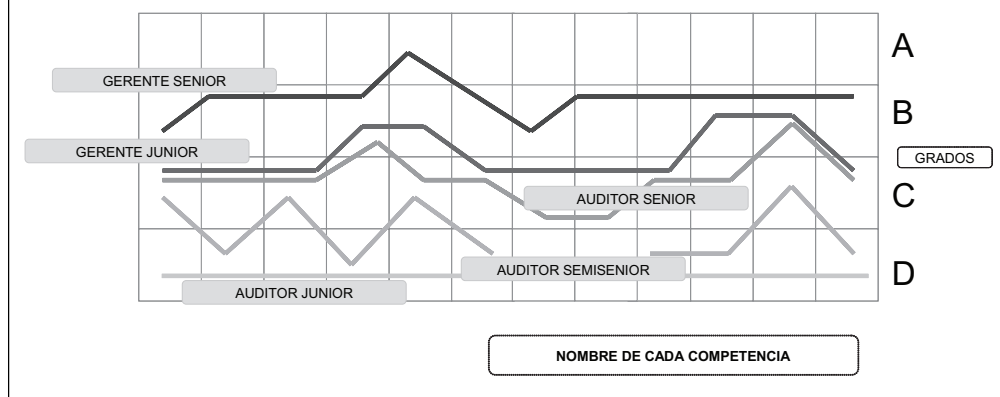
Si se analiza con detenimiento el gráfico, puede verse que el requerimiento en materia de desarrollo de competencias se incrementa a medida que “se sube” en la escala jerárquica. En el gráfico siguiente la idea se puede ver de manera más clara.

Las líneas indican un nivel más alto a medida que el puesto es de mayor nivel y responsabilidad.



Si las líneas por puesto se diseñan en un solo gráfico se puede ver con más claridad que en ningún caso un nivel inferior puede tener un requerimiento mayor en materia de competencias. Esto no es un requisito excluyente de los *Planes de carrera*, sin embargo, es lo que más se verifica en las distintas organizaciones que han implementado este tipo de programas.

Asignación de competencias a puestos en una firma de auditoría (3)



Los Planes de carrera multiárea

Los ejemplos y diseños de *Planes de carrera* más usuales son aquellos dentro de un área en particular, como los ya vistos en estas páginas. Sin embargo, es posible el diseño abarcando varias áreas, lo que dependerá del tipo de organización y la actividad en la cual se desenvuelve.

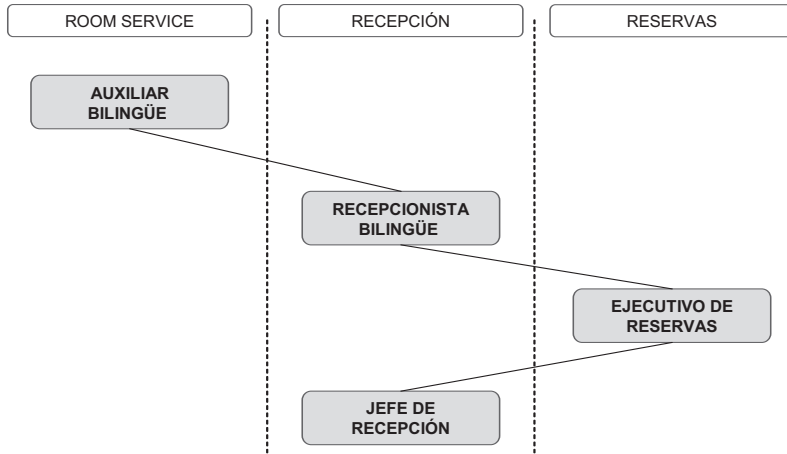
Se presentará un ejemplo de la industria hotelera que, basándose en la calidad de sus recursos humanos, podrá brindar un adecuado servicio al cliente. Un *Plan de carrera* multiárea también podría darse en una empresa de salud, una firma de auditoría o una empresa comercial o industrial, entre otras (ver gráfico en página siguiente).

Como puede apreciarse en el gráfico de la página siguiente, un graduado en una carrera de Hotelería ingresa en una posición inicial de “Auxiliar bilingüe” en el área de Room Service. Los requisitos mínimos serán, en este caso, el título universitario junto con un manejo excelente del idioma inglés (u otro, según corresponda).

El “escalón” siguiente, en esta carrera, será “Recepcionista bilingüe”, para luego acceder a “Ejecutivo de Reservas”, alcanzando finalmente el nivel (elevado en esta industria) de “Jefe de Recepción”. La carrera, en este ejemplo, abarca tres áreas: Room Service, Recepción y Reservas, que a su vez reportan a gerencias diferentes.

Un *Plan de carrera* cubriendo diferentes áreas

Carrera en la industria hotelera*

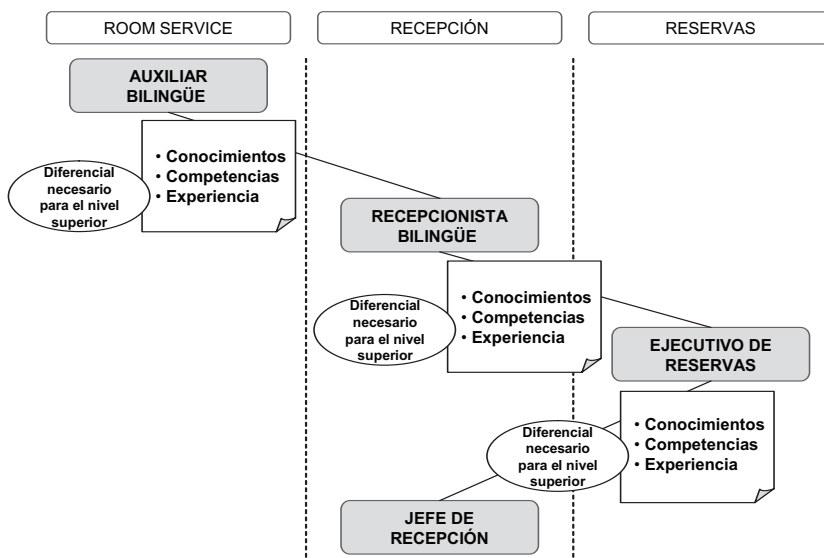


* Se consignan solo algunas áreas para explicar el concepto.

Para esta carrera es posible diseñar un plan, tal cual se explicara en páginas anteriores. Para ello se definirán los conocimientos, competencias y experiencias diferenciales y necesarias para acceder al nivel superior dentro de otra área, la cual está debidamente preestablecida. Para que estos planes tengan éxito y eficacia, se debe actuar de manera coordinada entre todas las áreas participantes en el *Plan de carrera*.

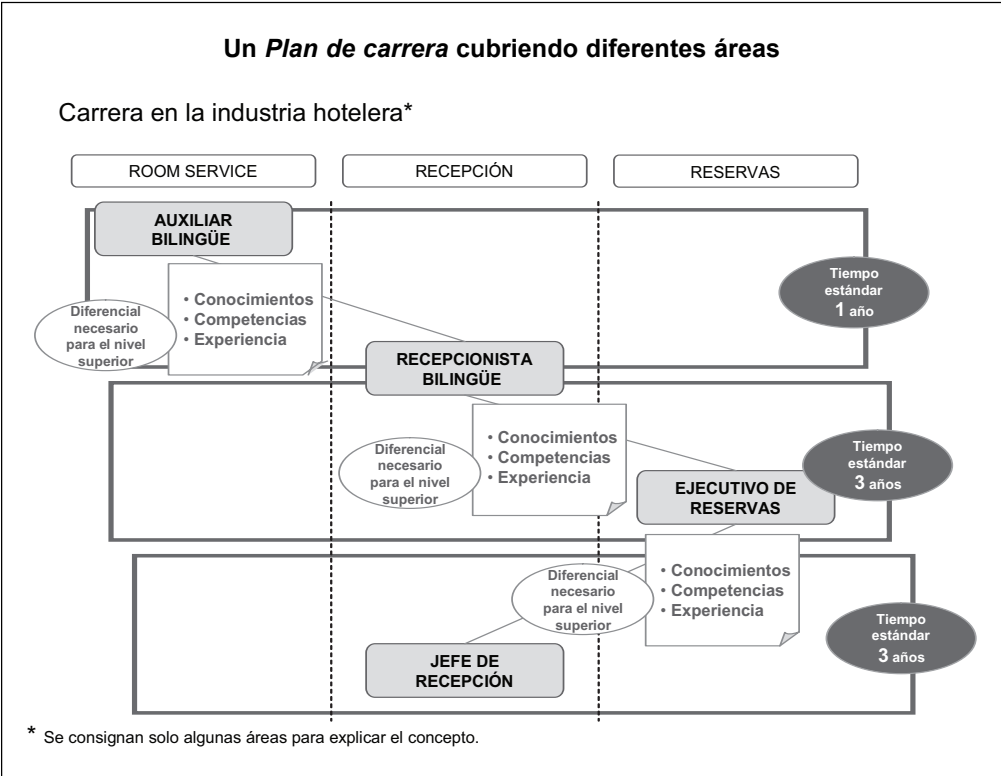
Un Plan de carrera cubriendo diferentes áreas

Carrera en la industria hotelera*



* Se consignan solo algunas áreas para explicar el concepto.

Al Plan de carrera expuesto en el gráfico precedente se le pueden asignar tiempos estándar, tal cual se puede observar a continuación.



Como ya se expresara, los *Planes de carrera* son sumamente eficaces en todas las organizaciones que, por un motivo u otro, requieren permanentemente contar con personal preparado para ocupar diversas posiciones. La industria hotelera es una de las industrias que utilizan de manera intensiva la mano de obra y donde la calidad del servicio depende, fundamentalmente, de los recursos humanos en todos los niveles organizacionales.

Beneficios de implementar *Planes de carrera*

Los beneficios que exponemos a continuación no son exclusivos de los *Planes de carrera*, sino que podrían aplicarse a otros programas similares, como los *Planes para jóvenes profesionales (JP)* o los programas para *Personas clave*.

Favorece la retención de empleados

En este sentido es importante tener en cuenta el concepto de *contrato psicológico*; conocerlo y tenerlo en cuenta permite el diseño de mejores programas y métodos de trabajo, desde ya no solo el que se está tratando en este capítulo.

Por lo tanto, es importante tener en cuenta que una relación laboral se basa en dos tipos diferentes de contrato: el económico, que tiene fuerza legal y se rige por las leyes de cada país, y el contrato psicológico que no responde a ley escrita alguna.

Definiciones

Contrato económico. Relación de tipo legal entre una organización y un empleado –usualmente bajo la modalidad de relación de dependencia– por efecto de la cual tiempo, talento y energía se cambian por dinero, horarios y condiciones de trabajo razonables.

Contrato psicológico. Este concepto hace referencia a la suma de expectativas no escritas, tanto del empleado como del empleador, sobre las que se sustancia la relación laboral. Este contrato se mantiene en el tiempo siempre y cuando esas expectativas mutuas se vayan cumpliendo.

Los programas que hacen foco en el desarrollo de las personas, como este, y los que ofrecen carreras a las personas, como los *Planes de sucesión* y *Diagramas de reemplazo* junto con los que contemplan los proyectos personales (*Carrera gerencial* y *especialista*) refuerzan el contrato psicológico.

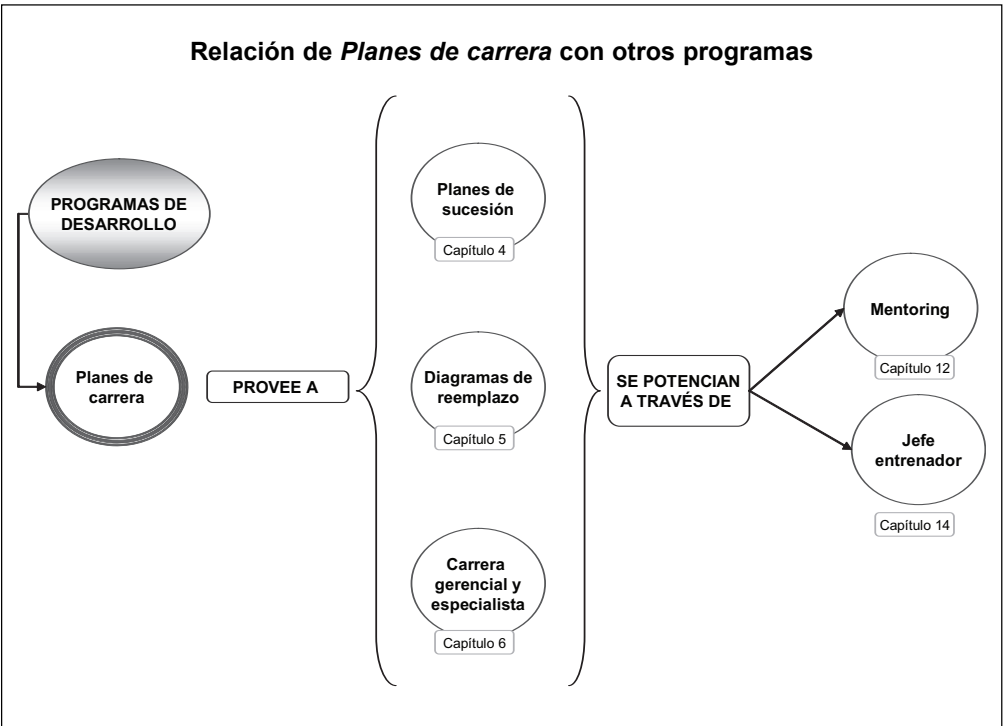
Los empleados, de todo nivel, que sienten que las organizaciones a las cuales pertenecen se preocupan y, a su vez, destinan fondos al desarrollo de las carreras de sus colaboradores, desean pertenecer a ellas. Desde los estudios de Maslow hace más de cincuenta años hasta otros más recientes, como los de McClelland, y encuestas más recientes aun realizadas sobre las motivaciones de los individuos en relación con sus trabajos, demuestran que las personas, si bien necesitan el dinero y este puede influir en muchos planos, se sienten motivadas por otras razones.

- *Provee satisfacción a los empleados.* Las personas se sienten mejor y más seguras cuando pueden utilizar sus conocimientos, experiencia y competencias en sus respectivos puestos de trabajo. La correcta adecuación persona-puesto es necesaria (y buena) desde la perspectiva de la organización y, al mismo tiempo, es necesaria (y buena) para el colaborador, en una clara relación ganar-ganar.

- *Mejora el rendimiento organizacional.* Uno de los objetivos de los *Planes de carrera*, como ya se expresara y desde la perspectiva organizacional, es contar con personas listas para ocupar puestos cuando esto es necesario. Por lo tanto, la organización en su conjunto tiene un rendimiento superior, mejora su desempeño global cuando de manera permanente se cuenta con personas preparadas para asumir posiciones de mayor responsabilidad.

Relación entre *Planes de carrera* y otros programas para el desarrollo del talento

La relación con otros programas se expone en el gráfico siguiente.



De los mencionados como programas con *foco en el desarrollo*, el que nos ocupa, *Planes de carrera*, es el de mayor difusión y provee personas formadas a otros programas.

Los *Planes de carrera* se potencian, especialmente, cuando los jefes están involucrados, guían a sus colaboradores y los apoyan.

Además de las relaciones señaladas en el gráfico, pueden identificarse otras. Por ejemplo, los participantes de los programas de *Planes de carrera* pueden pasar a los programas de *Personas clave* o bien, en ocasiones, participar de ambos programas al mismo tiempo.

Por último, asignar un mentor a los participantes en los programas de *Planes de carrera* puede ser un muy buen complemento para ayudarlos en el desarrollo de sus capacidades (conocimientos, experiencia y competencias). Sin embargo, la mejor idea y de más fácil implementación es trabajar con todos los jefes de la organización a través de los programas *Jefe entrenador*. De este modo, el jefe directo asumirá un rol activo en los *Planes de carrera* de sus colaboradores.

Síntesis del capítulo

- ✓ En cualquier organización existe algún tipo de carrera, planeada o no, expresada en estos términos o no. En este capítulo se ve un programa organizacional que permite, al mismo tiempo, contar con personas preparadas para asumir nuevas responsabilidades y señalar a los colaboradores un camino de crecimiento.
- ✓ *Planes de carrera* implica el diseño de un esquema teórico sobre cuál sería la carrera dentro de un área determinada para una persona que ingresa a ella, usualmente desde la posición inicial. Con este fin se definen los requisitos para ir pasando de un nivel a otro, que conformarán los pasos a seguir por todos los participantes del programa.
- ✓ Los *Planes de carrera* deben ser diseñados de acuerdo con la estrategia organizacional.
- ✓ En el diseño detallado del *Plan de carrera* se deben consignar los diferenciales a alcanzar para acceder al nivel superior, abiertos en tres elementos: 1) conocimientos, 2) competencias, y 3) experiencia.
- ✓ Además, el diseño detallado del *Plan de carrera* deberá indicar: las acciones sugeridas para alcanzar el nivel superior. Si para acceder al nivel superior es necesario adquirir un cierto conocimiento se deberá detallar, por ejemplo, los cursos a los cuales deberá asistir y las calificaciones necesarias.
- ✓ Los *Planes de carrera* hacen referencia a un tipo particular de programa de desarrollo de personas y se sugiere para colectivos numerosos dentro de una

misma especialidad, donde muchas personas ocupan puestos similares y lo más frecuente es la incorporación de personas con poca experiencia o sin ella, por ejemplo, recién egresadas, ya sea de la universidad o de la escuela secundaria (*high school*).

- ✓ Cada organización deberá decidir primero si este tipo de programa es aplicable y, en caso afirmativo, en segundo término, analizar en qué áreas sería adecuada su puesta en marcha.
- ✓ Para evitar las confusiones, tanto de directivos como de colaboradores, se debe definir claramente los siguientes aspectos. Alcance: áreas para las cuales se ha diseñado el o los planes de carrera; objetivo: qué se espera alcanzar; diseño de la carrera estándar; comunicación amplia: clarificar y difundir que no implica promesa alguna.
- ✓ Los *Planes de carrera* pueden diseñarse interáreas. Es decir, la carrera se realiza recorriendo diversas áreas de la organización con un diseño estándar de carrera perfectamente definido.
- ✓ Entre los beneficios de los *Planes de carrera* se pueden mencionar: 1) favorece la retención de empleados; 2) provee satisfacción a los empleados; 3) mejora el rendimiento organizacional.
- ✓ Los *Planes de carrera* abastecen de personas formadas a otros programas organizacionales y se ven potenciados por otros.



PARA PROFESORES

Para cada uno de los capítulos de esta obra hemos preparado:

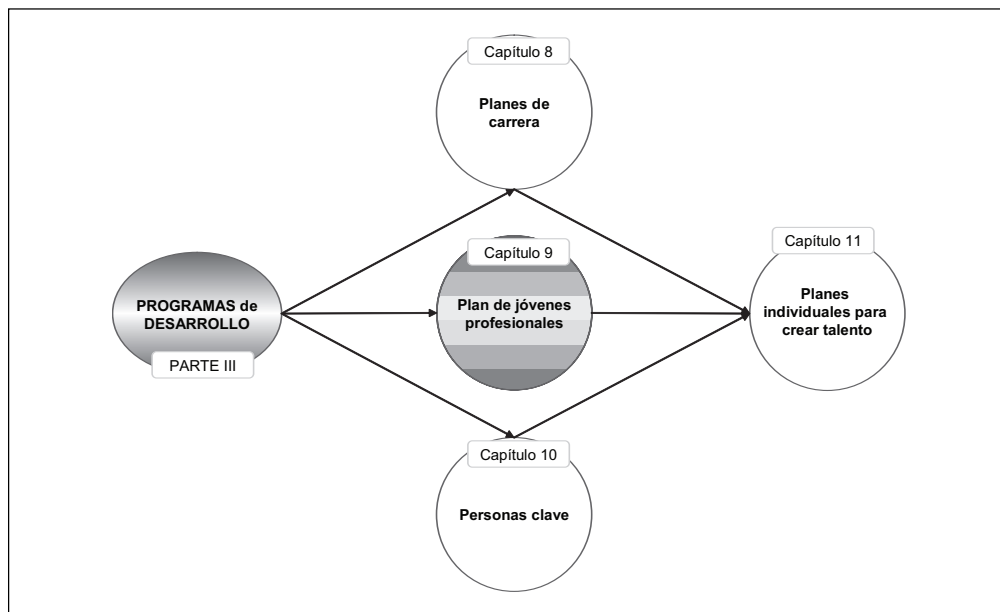
- Casos prácticos y/o ejercicios para una mejor comprensión de los temas tratados.
- Material de apoyo para el dictado de clases.

Los profesores que hayan adoptado esta obra para sus cursos, tanto de grado como de posgrado, pueden solicitar de manera gratuita las obras:

- *Construyendo talento. CASOS*
- *Construyendo talento. CLASES*

Únicamente disponibles en formato digital, en nuestro sitio: www.xcompetencias.com, en la exclusiva *Sala de profesores*, o bien escribiendo a: profesores@marthaalles.com.

Plan de jóvenes profesionales



En este capítulo se tratarán los siguientes temas:

- ✓ ¿Por qué implantar programas específicos para jóvenes profesionales?
- ✓ *Plan de jóvenes profesionales (JP)*. Claves del éxito
- ✓ *Programas de JP*: desarrollo de carrera sin especificar el área en el ingreso
- ✓ *Programas de JP*: desarrollo de carrera con área asignada en el ingreso
- ✓ Formación y desarrollo de competencias en los *Programas de JP*
- ✓ Relación entre *Plan de jóvenes profesionales* y otros programas para el desarrollo del talento

¿Por qué implantar programas específicos para jóvenes profesionales?

Como se explicó al inicio de esta sección, los planes de desarrollo denominados *de jóvenes profesionales (JP)* son programas focalizados, exclusivamente, en el desarrollo, y constituyen una variante de los *Planes de carrera*. ¿Por qué destinarles un capítulo? Porque tienen una entidad que lo justifica. Muchas organizaciones no los utilizan de la manera más adecuada, pero su difusión es muy amplia.

En los programas de *Jóvenes profesionales (JP)* es de suma importancia la atracción y selección de participantes, en acciones que usualmente cuentan con numerosos pasos e instancias, muchas de ellas grupales.

Definición

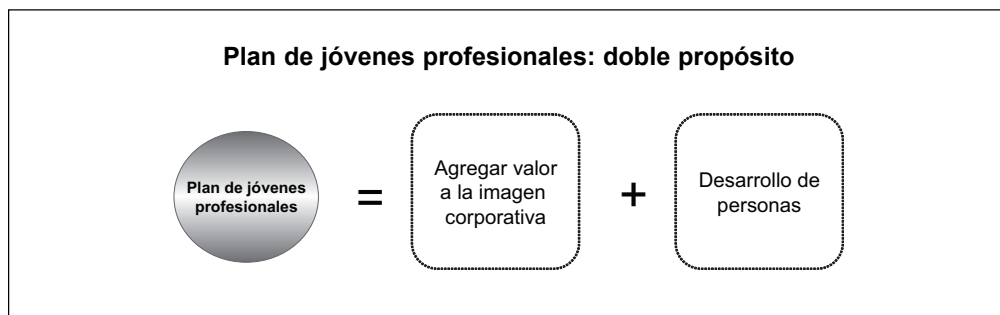
Plan de jóvenes profesionales (JP). Implica el diseño de un esquema teórico sobre cuál sería el crecimiento esperado de un JP en un lapso definido, usualmente uno o dos años. Para ello se establecen los diferenciales deseados tanto en conocimientos como en competencias y las acciones concretas a realizar para alcanzarlos, conformando de este modo los pasos a seguir por todos los participantes del programa.

Estos programas abastecen de personas formadas para ocupar nuevos puestos y asumir nuevas responsabilidades para otros programas organizacionales, por ejemplo, Carrera gerencial, Planes de sucesión o Diagramas de reemplazo.

El primer aspecto que todo responsable de una organización deberá considerar con relación a este tipo de programas es que las empresas que los llevan a cabo desde hace muchos años lo hacen en función de dos objetivos: fortalecer la imagen institucional y promover el desarrollo de futuros ejecutivos.

¿Por qué estos programas fortalecen la imagen institucional? Usualmente la convocatoria se realiza a través de anuncios que se parecen más a aquellos de tipo institucional que a los clásicos de búsqueda de personal. El desarrollo de futuros ejecutivos se logra en la medida en que el diseño de la carrera de los jóvenes sea acorde con dicho objetivo y responda a las expectativas de unos y otros: de la organización por un lado y de los participantes por otro. Los participantes en los programas de JP, por la razón que fuere, suelen poner en los programas expectativas irreales; por lo cual el mensaje que se emita al respecto debe ser claro desde el primer contacto, que generalmente se realiza a partir de la convocatoria inicial (atracción de candidatos).

Cuando estos programas (JP) son exitosos generan –además–, en los colaboradores, una fuerte identificación con la organización, adhesión a su cultura y motivación.



El lector debe tener en cuenta que bajo este mismo nombre se pueden encontrar variantes muy diferentes. Los que veremos aquí, programas enfocados en el desarrollo, en especial, de las competencias de los colaboradores, hasta otros programas que no deberían recibir esta denominación, donde se seleccionan personas bajo esta premisa pero luego esta esperanza de desarrollo no se concreta por falta de un plan de carrera específico o, estando definido uno, no se cumple.

Existen, además, otros programas que muchas veces “se confunden” con los JP; me refiero a variantes en las cuales, por ejemplo, los participantes son aún estudiantes universitarios y su contratación no se realiza bajo relación de dependencia, sino que, por el contrario, es de tipo temporal. La denominación más frecuente de estos programas es *pasantías*.

Los programas para jóvenes profesionales se dividen, usualmente, en dos partes. Primero, la atracción y selección de profesionales con ciertas características previamente definidas, y, en segundo término, el *Plan de carrera*, que incluye el programa de desarrollo de capacidades, también previamente definidas. Otro elemento que hay que tener en cuenta es que la atracción, a través de campañas de difusión, se combina con aspectos de tipo institucional, tales como beneficiar la imagen corporativa, un tema que ya hemos mencionado. Los métodos de atracción son muy variados, desde anuncios preparados por publicitarios, publicados en los principales medios de comunicación del país, hasta participación en ferias o programas específicos, tales como días en los que la empresa está “abierta” a la visita de los posibles interesados en integrarse a ella. Antes de iniciar este tipo de

programas es muy importante que la organización tenga en claro los objetivos por los que desea llevarlos a cabo. Lamentablemente, se observa con frecuencia que muchos programas –aun algunos de larga data y amplia difusión– no tienen un rumbo claro.

Plan de jóvenes profesionales (JP).

Claves del éxito

Como en cualquier otro programa de desarrollo de personas, la primera clave del éxito de este será un diseño adecuado a la estrategia y un tratamiento serio y profesional. Sin embargo, sobre los planes de JP en particular, dadas sus características especiales y la profusa información existente, nos pareció importante señalar algunos aspectos que permitirán alcanzar un resultado satisfactorio. La mayoría de los comentarios que ofrecemos se basa en la experiencia. En mi país, Argentina, los *Programas de jóvenes profesionales* están en uso desde hace aproximadamente 40 años y sin incorporar demasiadas “novedades” en ese lapso, excepto las derivadas de los cambios tecnológicos o la globalización, pero no en su sustancia.

Atracción. Aspecto fundamental para fortalecer la imagen institucional y asegurar el éxito

La atracción y selección de jóvenes profesionales mediante estos programas es de suma importancia, pero su objetivo es, esencialmente, el desarrollo de sus participantes. Sin embargo, es muy importante destacar que, de manera indirecta, se pueden señalar otros beneficios y objetivos.

En una ocasión, como parte de la implantación de un modelo a medida sobre la temática de esta obra, le estaba explicando las características de un Programa de JP al directorio de una compañía latinoamericana de grandes dimensiones; allí uno de los altos ejecutivos presentes me preguntó: *¿Para qué necesitaríamos hacer una convocatoria si en nuestro país somos la empresa “más deseada”?* Esta organización aún no había implantado programas específicos para JP, pero su imagen nacional era (y es) tan fuerte que su nombre figuraba en el inconsciente de todos los habitantes del país, incluidos, por supuesto, los jóvenes profesionales. Mi respuesta fue: *Son dos cosas diferentes; diseñar y ofrecer Programas de JP no significa que la empresa no sea conocida o deseada por los buscadores de empleo. Sin embargo, si se quiere crear una imagen institucional en materia de desarrollo de talentos, se debe comenzar por publicitar este tipo de pro-*

gramas. Instalar en la sociedad el valor de la organización a través de programas de atracción y desarrollo de talentos.

Para concluir esta breve referencia sobre la atracción de personas me permito recordar dos aspectos. Uno, que un especialista en selección debe conocer, dominar, las fuentes de reclutamiento y, segundo, que en la mayoría de las empresas que poseen *Programas de JP* desde hace muchos años no necesitan publicar anuncios referidos a ellos, dado que las personas “se anotan” para participar sin necesidad de difusión alguna. Sin embargo, todos los años suelen hacer una nueva convocatoria más creativa que la del año anterior. Se desea fortalecer la imagen año tras año.

Esta forma de publicar anuncios, para este tipo de búsquedas en particular, no responde a las pautas habituales que se utilizan en selección.

Antes del ingreso

Definir el perfil

Si bien existe una cierta coincidencia respecto del perfil buscado para los *Programas de JP* entre las diferentes organizaciones que utilizan esta “buena práctica”, pueden existir variantes, por lo cual el primer paso será definir el perfil de los futuros integrantes del programa para cada empresa, de acuerdo con su estrategia y objetivos específicos. Los aspectos más relevantes a definir son:

- Estudios formales. Nivel requerido (grado, posgrado) y el tipo de carrera.
- Competencias.

Usualmente no se requiere experiencia específica; si la persona trabajó previamente será positivo, pero generalmente no es presentado como un requisito.

Además, deberá realizarse un diseño de los lineamientos generales del programa: duración, características generales, etcétera. Entre lo más importante a definir: cómo será la ruta de las personas (JP) dentro de la organización; en principio, pueden darse dos variantes:

- Ruta interáreas. Es decir, la persona realiza el programa (JP) recorriendo diversas áreas de la organización y, una vez finalizado este, es designada a un área específica.
- Ruta dentro de la misma área o dirección. La persona realiza el programa (JP) en el área donde luego, una vez finalizado el PJP, seguirá su carrera laboral.

La explicación detallada de cada una de estas variantes se realizará más adelante, en este mismo capítulo.

Sobre las competencias

Un aspecto a definir será si las competencias a utilizar son las del modelo de la organización o serán otras. Algunos autores sostienen que deben ser diferentes.

En nuestra opinión, si el modelo de competencias refleja la estrategia organizacional no será necesario recurrir a otras diferentes, solo se deberá confeccionar el *Descriptivo de puestos* para los integrantes del *Programa de JP*, asignándoles el grado requerido para cada una de las competencias.

¿Cómo elegir las competencias dentro del modelo de competencias?

Un modelo de competencias se integra por competencias de diferente tipo: cardinales (para toda la organización), gerenciales (para los que ocupen este nivel) y por áreas (según corresponda a cada organización; es decir, dependerá de su estructura).

Para asignar competencias al *Descriptivo de puestos* de los JP se podría seguir el siguiente criterio:

- Competencias cardinales: se aplican a todos los integrantes de la organización; solo deberá definirse el grado a asignar a los integrantes del programa.
- Competencias gerenciales: son requeridas para personas de nivel gerencial, y, al igual que en el punto anterior, se deberá decidir el grado requerido para cada competencia. Aunque los JP no tengan otras personas a su cargo en el inicio de su actividad en la empresa, por lo que no les corresponderían las competencias gerenciales, sugerimos incluirlas en el *Descriptivo*, aunque sea en un grado mínimo (D, de acuerdo con nuestra metodología), dado que si se espera de los JP un rápido crecimiento futuro y la posibilidad de acceder en un período más o menos corto a posiciones gerenciales, aunque estas sean de nivel *junior*, será siempre adecuado contar con algún nivel de estas competencias.
- Las competencias específicas por área, según corresponda al tipo de programa, como explicamos a continuación.

Opciones según el tipo de programa:

- Si el JP hará su desarrollo dentro de una misma área –en la que luego se desempeñará–, las competencias requeridas serán las correspondientes a esta área, y deberán ser consideradas desde el momento mismo de la selección.
- Si el JP hará un programa interáreas, habrá que seleccionar las competencias según una de las siguientes opciones:
 1. Elegir dentro del modelo de competencias las más adecuadas para el desarrollo del potencial del conjunto de jóvenes y teniendo en cuenta la distribución futura de los mismos en las distintas áreas (porcentaje de asignación por sector).
 2. Diseñar un área particular con competencias específicas para este programa. Sería darle entidad (de área) diferenciada al *Programa de jóvenes profesionales*.

En lo personal sugiero la opción 1.

Entre otras definiciones previas, se deberá tener en claro, en especial, cuál será la ruta de los JP en la organización, como lo veremos en las páginas siguientes.

Anuncios y otras fuentes de reclutamiento

En base a lo expresado, se define/n la o las fuentes de reclutamiento, usualmente uno o varios anuncios en los medios gráficos más importantes y con tamaño relevante para llamar la atención de la comunidad en general, no solo de los posibles candidatos o postulantes. Los anuncios se complementan con una sección específica en el sitio web de la organización, más otras fuentes complementarias de uso frecuente para la convocatoria de jóvenes.

Como una recomendación especial, sugerimos tener en cuenta que, cuando comienzan a llegar las postulaciones, adquiere suma importancia el proceso de selección, que debe ser de alta calidad profesional, seriedad y transparencia.

Después del ingreso

Si bien los objetivos, alcance y diseño del *Programa de JP* se definen *antes* de comenzar el mismo, después del ingreso es determinante contar con objetivos claros, detallados y conocidos por todos, junto con el compromiso y la participación de la alta dirección.

Con estos objetivos claros, el aspecto clave será un diseño detallado de las actividades que deberán desarrollar los jóvenes dentro de la organización.

Si bien esto parece casi obvio, muchas veces no se verifica en la práctica: ni que los objetivos sean claros (quizá fueron definidos en algún momento, pero no son conocidos ni por los participantes ni por los gerentes y jefes de las áreas donde los JP deberán actuar), ni que haya un plan detallado para el desarrollo del programa.

Contando con un adecuado detalle en estos aspectos, el resultado del programa será el poder disponer, en el futuro, de profesionales preparados para asumir posiciones relevantes (ejecutivos).

Un aspecto que se debe tomar en cuenta es que los *Programas de JP* tienen, en general, alta rotación; es decir, los jóvenes participantes no siempre continúan su carrera en la organización, por diferentes motivos. A veces porque ellos deciden continuar su rumbo en otras empresas o encarar otros proyectos, y otras veces es la misma organización la que no desea su continuidad. Estos aspectos deben ser considerados, en nuestra opinión, antes de iniciar un programa de este tipo.

Lo expuesto hasta acá se resume en el gráfico siguiente.



Como se comentara en párrafos anteriores, una vez que los JP han ingresado a la organización, la ruta que seguirán dentro de ella estará, en principio, dentro de dos variantes: ruta interáreas o ruta dentro de una misma área.

Usualmente los plazos son diferentes en cada caso; los programas que siguen una ruta interáreas tienen, en general, una duración de dos años. Los segundos (realizados dentro de una misma área) pueden ser más cortos. De todos modos, es importante destacar que estos plazos son indicativos, su extensión dependerá de los objetivos que se deseen alcanzar en cada caso.

Como hemos dicho en otras ocasiones, en todos los casos los diseños de los programas se realizan a medida de cada organización y en función de sus objetivos estratégicos y lo que se desee alcanzar con estos programas.

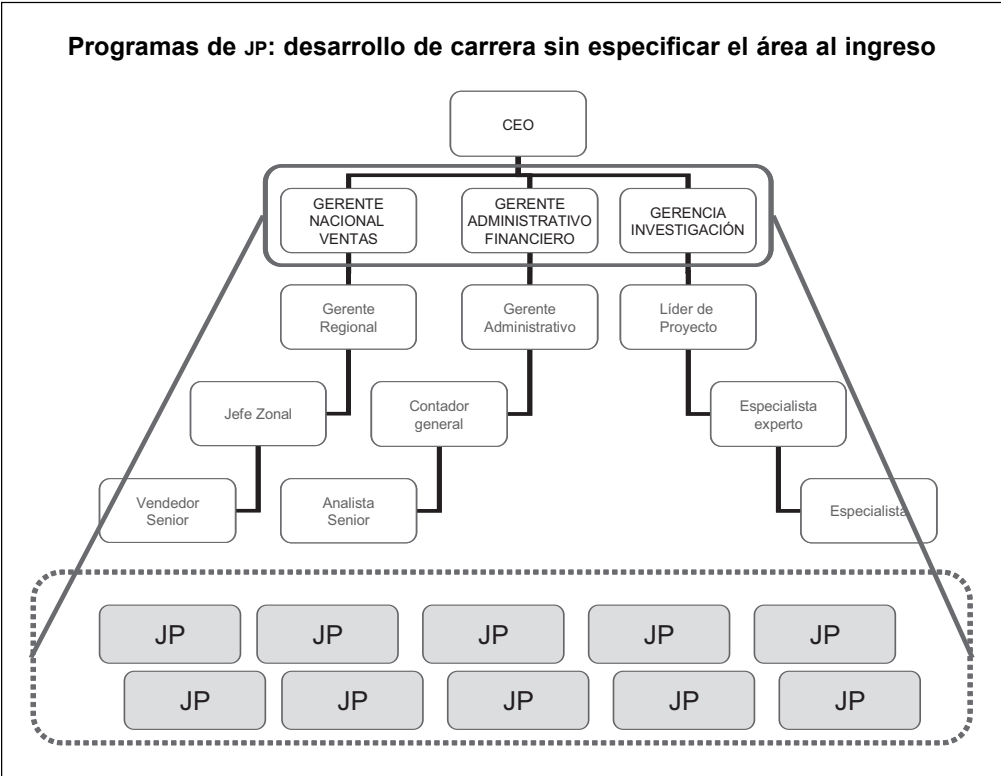
Muchas organizaciones aplican las dos rutas al mismo tiempo; por ejemplo, un grupo de JP ingresa en una opción interáreas y otros de manera directa al área en la cual, en principio, harán su carrera. Cuando esto se verifica, lo usual es que los primeros tengan un enfoque más relacionado con el negocio central y los últimos sobre temas específicos (por ejemplo, tecnología informática).

Otra forma de combinar ambas rutas es la siguiente: el primer año los JP no tienen área asignada y en el segundo año se les asigna un área.

A continuación veremos estas dos grandes variantes de ruta de los JP dentro de la organización.

Programas de JP: desarrollo de carrera sin especificar el área en el ingreso

El ingreso de los JP sin asignación de área es una de las opciones más frecuentemente elegidas; es decir, no se define área de destino al inicio (al momento del ingreso). Para el ejemplo expuesto en el gráfico que puede verse a continuación hemos imaginado solo tres áreas. Sin embargo, para el siguiente a este, donde se mostrará la ruta en mayor detalle, hemos imaginado seis. Cada organización utilizará los nombres y la cantidad de áreas que corresponda en cada caso.



Esto significa que tanto la formación como la experiencia que van desarrollando transcurren por diferentes áreas y especialidades.

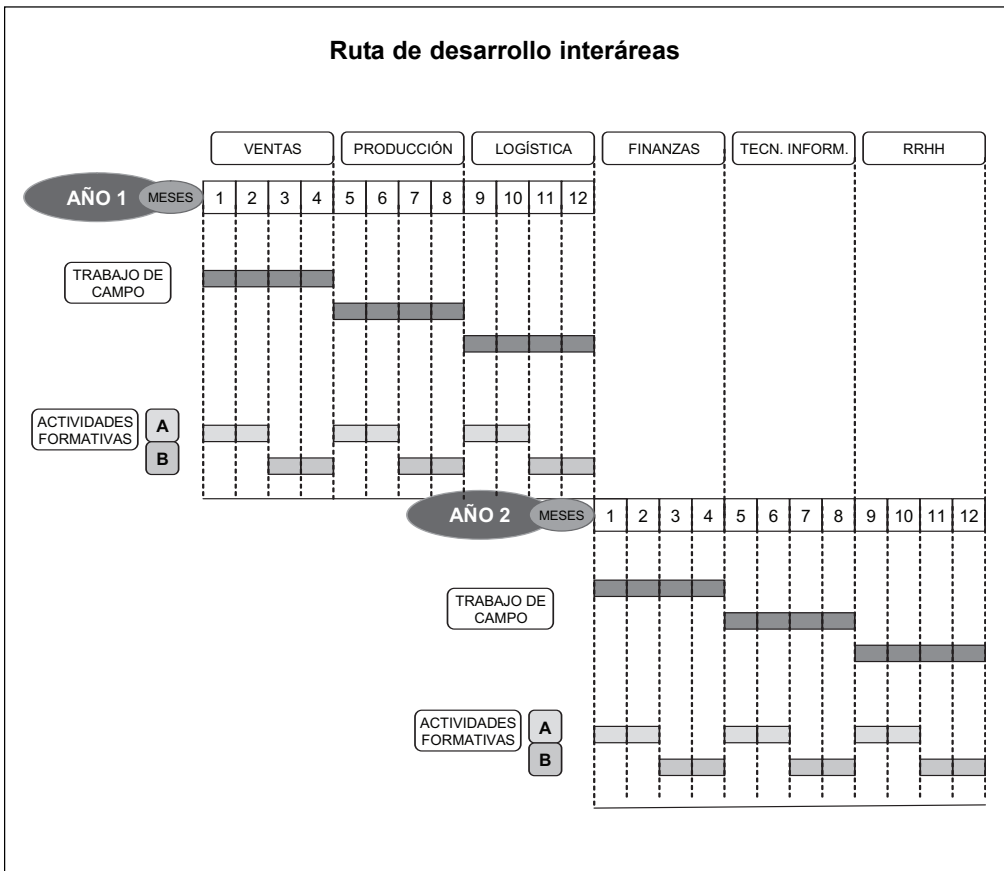
Ruta de desarrollo interáreas en una empresa productiva

Para la confección del gráfico siguiente hemos imaginado una empresa productiva con seis áreas: Ventas, Producción, Logística, Finanzas, Tecnología Informática y Recursos Humanos. El gráfico sería similar si se hubiese desarrollado para una empresa de servicios de cualquier tipo, o una organización sin fines de lucro, o una dependencia gubernamental.

Como hemos dicho, los plazos de los programas pueden variar de una organización a otra; para la confección del gráfico siguiente hemos supuesto un período de dos años.

Como el gráfico es solo una forma de transmitir una idea, sugerimos observar los siguientes detalles:

- Los jp realizan trabajo de campo en todas las áreas. Si el grupo fuese numeroso, se podría asignar unos a unas áreas y otros a otras.
- A medida que van recorriendo las diferentes áreas, las actividades formativas los van acompañando. Solo a modo de ejemplo, durante el período asignado a Logística (tercer cuatrimestre del primer año), las actividades formativas, por ejemplo, *codesarrollo*, tanto en conocimientos como en competencias, tendrán relación con esa área de la organización.



El esquema expuesto es solo un ejemplo. La idea que se desea enfatizar es que el plan de las actividades debe ser preciso y, además, que deberá ser conocido por los diferentes interesados e involucrados: por los participantes, por los jefes y gerentes de las áreas involucradas, por los coordinadores del/los *Programa/s de JP*, y los mentores (en el caso de que los programas de JP se vean potenciados con otros como *Mentoring*, por ejemplo).

Otro comentario importante: no hay una razón para que el orden de las áreas sea el expuesto, podría haber sido diferente; por ejemplo –y como ya se dijo–, unos participantes podrían comenzar por el primer bloque de áreas, mientras que otros lo hacen por el segundo bloque.

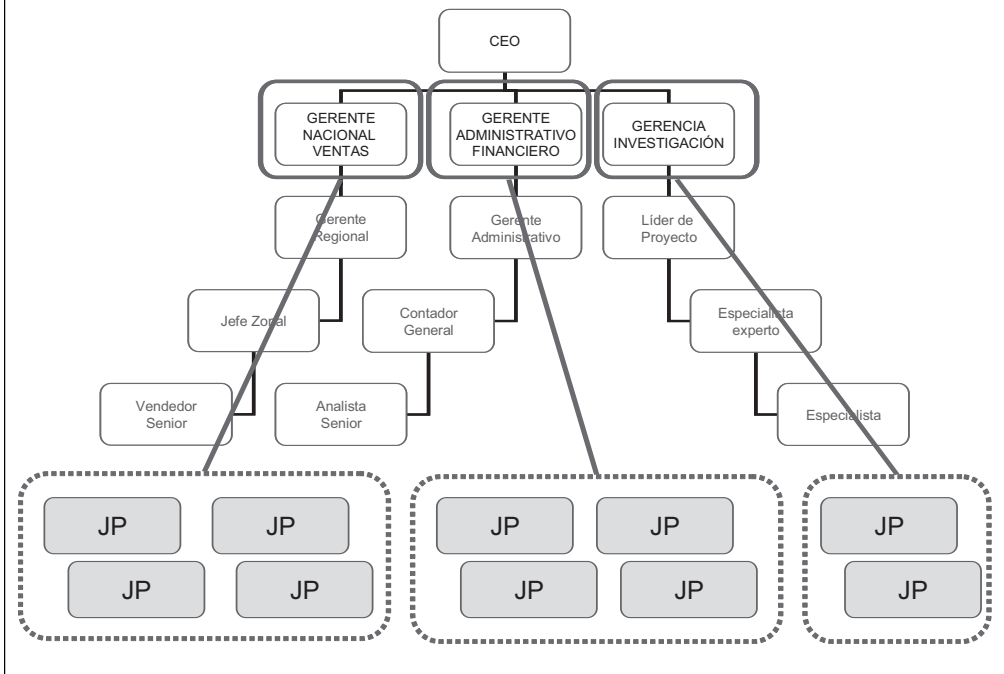
Hay que tener en cuenta que si el programa dura dos años, habrá dos generaciones de JP dentro del programa: los que transitan el primer año y los que transitan el segundo. No nos extenderemos en estos detalles, solo se mencionan porque deberán ser considerados en el diseño detallado .

Programas de JP: desarrollo de carrera **con área asignada en el ingreso**

En este caso, cuando las personas que realizan el programa (JP) ingresan, lo hacen directamente al área donde luego, una vez finalizado el mismo, seguirán su carrera laboral.

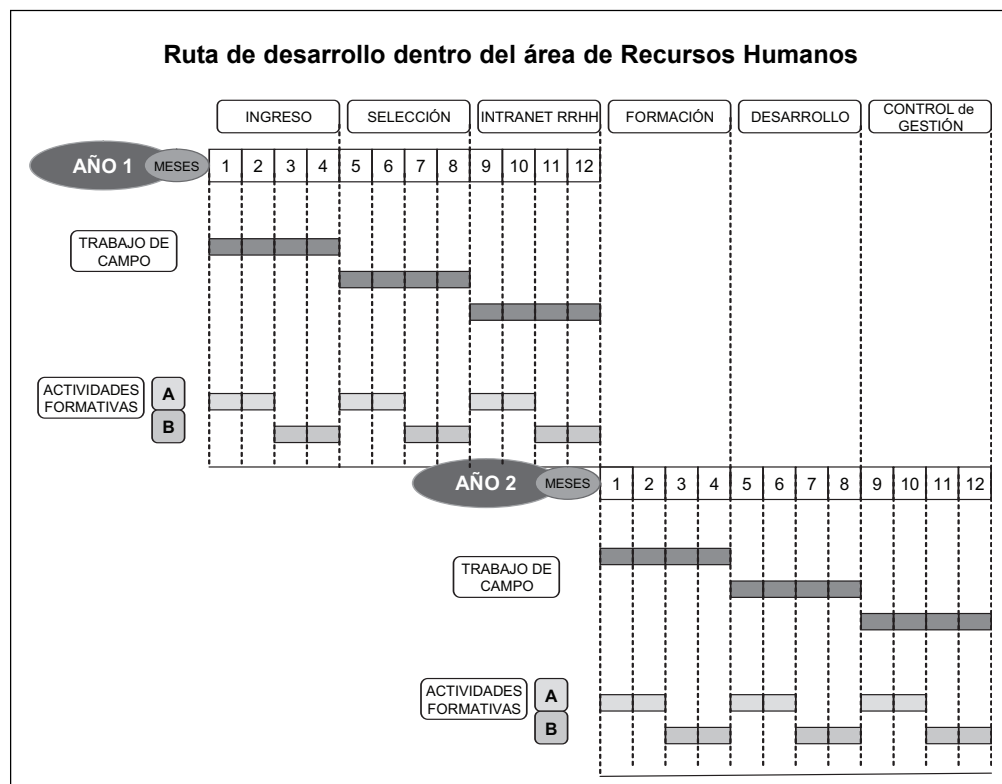
Para el ejemplo a mostrar en el gráfico siguiente hemos imaginado solo tres áreas, y los JP ingresando de manera directa a cada una de ellas.

Programas de JP: desarrollo de carrera con área asignada al ingreso



Como hemos dicho, los plazos de los programas pueden variar de una organización a otra. Para la confección del ejemplo a presentar, hemos supuesto un período de dos años.

En el gráfico de la página siguiente puede verse la ruta dentro de un área en particular: el área de Recursos Humanos. La hemos imaginado abierta en seis sub-áreas, sectores o departamentos (la denominación varía entre países y entre las diversas organizaciones). En él se ha supuesto para el área de Recursos Humanos un *Programa de JP* de dos años, lapso en el cual los participantes transitan por los siguientes sectores del área de Recursos Humanos: ingreso de nuevos colaboradores, selección de personas, manejo de la intranet en lo atinente a Recursos Humanos, formación, desarrollo y control de gestión (manejo de indicadores del área). Hemos seleccionado estos temas solo para mostrar la amplitud recomendada, aunque luego se prevea que el JP se desempeñará en uno de estos sectores en particular.



Los comentarios a realizar son similares a los efectuados para la ruta interáreas, con las diferencias propias del caso. En principio, y como ya se ha dicho, el esquema expuesto es solo un ejemplo. La idea a enfatizar es que la planificación de las actividades debe ser precisa y, además, deberá ser conocida por los diferentes interesados e involucrados: por los participantes, por los jefes y gerentes de los diferentes sectores (subáreas, departamentos) involucrados, por los coordinadores del/los Programa/s de JP, y mentores (en el caso de que los programas de JP se vean potenciados con uno de *Mentoring*, por ejemplo).

Cuando los participantes de un Programa de JP ingresan directamente al área en la cual luego se desempeñarán, usualmente la duración del PJP es menor (por ejemplo, un año). No obstante, si el programa se diseñara para llevarse a cabo a lo largo de dos años, al mismo tiempo coexistirán dos generaciones de JP, los que transitan el primer año y los que transitan el segundo. El diseño detallado deberá considerar esta situación.

Formación y desarrollo de competencias en los *Programas de JP*

En los dos esquemas presentados (ruta de desarrollo interáreas y ruta de desarrollo dentro del área de Recursos Humanos) se pueden ver “Actividades formativas A y B”. En un diseño detallado, allí podrán incluirse tanto actividades de formación en conocimientos como otras destinadas al desarrollo de competencias. Podrán adicionarse otras actividades y asignaciones específicas (solo para poner un ejemplo: trabajos de investigación sobre un determinado tema).

Para el diseño detallado de las actividades de los JP se debe tener en cuenta que si bien los conocimientos son muy importantes, al igual que la formación académica, el desempeño superior de un participante de este programa o cualquier otro estará determinado –en todos los casos– por sus competencias (las que posea al inicio y el desarrollo que de estas pueda realizar a través del programa). Remarcamos esta idea por ser relevante. Por lo tanto, el foco tanto en la selección como en los programas de desarrollo posteriores al ingreso a la organización deberá estar puesto en ambos aspectos, conocimientos y competencias, recordando el rol protagónico de estas últimas.

La evaluación del participante en etapas intermedias

Los participantes de un programa de JP deben ser evaluados con una frecuencia mayor a la usual para las evaluaciones de desempeño de una organización (un año). Hemos realizado diseños con evaluaciones bimensuales, trimestrales, cuatrimestrales.

En un ejemplo como el presentado para los gráficos de ruta con bloques cuatrimestrales, las evaluaciones deberían ser –como mínimo– por ese período (cuatro meses); en ese caso, estaríamos contando con tres evaluaciones anuales. No hay una regla fija al respecto, pero es importante recordar la importancia de las evaluaciones periódicas.

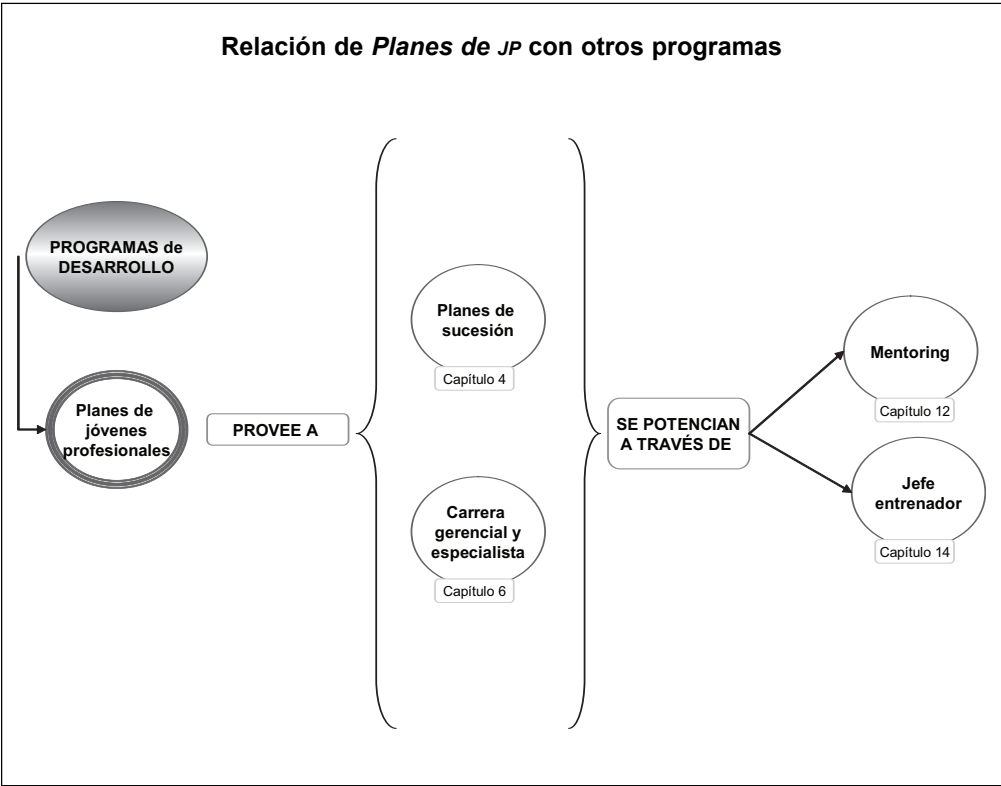
Si por alguna razón un participante del programa no alcanzara el desarrollo esperado en materia de competencias, esto será un alerta roja que deberá atenderse.

No deben hacerse excepciones en los procesos de selección, al incorporar personas que no posean las competencias requeridas en el grado fijado; luego, aun si esta etapa se hubiese cumplimentado adecuadamente, si un participante no

alcanza el desarrollo deseado no debería seguir adelante con el programa. El lector se podrá preguntar si será posible transferirlo a otras funciones. Esto está dentro de las posibilidades, pero suele no ser recomendable, dado que la persona acumula frustraciones y, además, otros estarán al tanto de lo sucedido. La decisión dependerá de cada caso, de la cultura de cada organización.

Relación entre *Plan de jóvenes profesionales* y otros programas para el desarrollo del talento

Las relaciones de los *Programas de JP* con otros programas son similares a las expuestas en el capítulo anterior para *Planes de carrera*.



Los programas relacionados con JP poseen amplia difusión, pero no siempre se posee un conocimiento cabal sobre sus objetivos y ventajas.

Son, por excelencia, una fuente de aprovisionamiento interna en materia de talentos, y la eficacia de estos programas se potencia cuando los directivos y demás niveles gerenciales que conforman la organización asumen un rol protagónico de guía y apoyo a los JP.

Los *Programas de JP* abastecen a los programas mencionados de personas formadas. No hemos incluido *Diagramas de reemplazo*, dado que allí los plazos suelen ser más breves y los JP pueden llegar a ser “un poco *juniors*” para ocupar ciertas posiciones (a excepción de que se incluyan los niveles gerenciales intermedios).

Por último, los participantes en los *Programas de JP*, una vez finalizado el plazo en el cual son “JP” (usualmente dos años), y si su desempeño fue superior, pueden ingresar al *Programa de personas clave* o bien, en ocasiones, pueden pertenecer a ambos programas al mismo tiempo.

Síntesis del capítulo

- ✓ El programa para el desarrollo de personas denominado *Plan de jóvenes profesionales (JP)* está focalizado, exclusivamente, en el desarrollo, y es una variante de los *Planes de carrera*. Dada su relevancia y difusión, se los estudia por separado.
- ✓ En los *Programas de jóvenes profesionales (JP)* es de suma importancia la atracción y selección de participantes, etapa que usualmente cuenta con numerosos pasos e instancias, muchas de ellas grupales.
- ✓ Un *Programa de JP* implica el diseño de un esquema teórico sobre cuál sería el crecimiento esperado de un participante (JP) en un período de tiempo determinado, usualmente uno o dos años. Para ello se definen los diferenciales deseados tanto en conocimientos como en competencias y las acciones concretas a realizar para alcanzarlos, conformando de este modo los pasos a seguir por todos los participantes del programa.
- ✓ Estos programas abastecen de personas formadas para ocupar nuevos puestos y asumir nuevas responsabilidades con relación a otros programas organizacionales, por ejemplo, *Carrera gerencial* o *Planes de sucesión* y *Diagramas de reemplazo*.

- ✓ Para todos los participantes se confeccionan planes de formación que coordina el área de Recursos Humanos. Los mismos incluyen actividades sobre conocimientos, competencias y experiencia.
- ✓ Existen otros programas que muchas veces “se confunden” con los de JP; por ejemplo, aquellos donde los participantes son aún estudiantes universitarios y su contratación no se realiza bajo relación de dependencia, sino que es de tipo temporal. La denominación más frecuente de estos programas es *pasantías*.
- ✓ Aspectos relevantes del *Programa de JP*. Antes del ingreso de los participantes: objetivo y alcance del programa, definir el perfil de los participantes, las fuentes de reclutamiento y la forma de realizar la selección, usualmente rigurosa.
- ✓ Aspectos relevantes del *Programa de JP*: si bien los objetivos, alcance y diseño del programa se establecen “antes” del inicio, después del ingreso es determinante contar con objetivos claros, detallados y conocidos por todos, junto con el compromiso y la participación de la alta dirección. Con estos objetivos debidamente clarificados, el aspecto clave será un diseño detallado de las actividades que deberán desarrollar los jóvenes dentro de la organización.
- ✓ El diseño del programa puede realizarse con un desarrollo de carrera de los JP sin especificar –al momento del ingreso– el área en que se realizará, o, por el contrario, con un área definida.
- ✓ La extensión de un *Programa de JP* es de 1 o 2 años.
- ✓ Los *programas para JP* abastecen de personas formadas a otros programas para el desarrollo de personas dentro de la organización.



PARA PROFESORES

Para cada uno de los capítulos de esta obra hemos preparado:

- Casos prácticos y/o ejercicios para una mejor comprensión de los temas tratados.
- Material de apoyo para el dictado de clases.

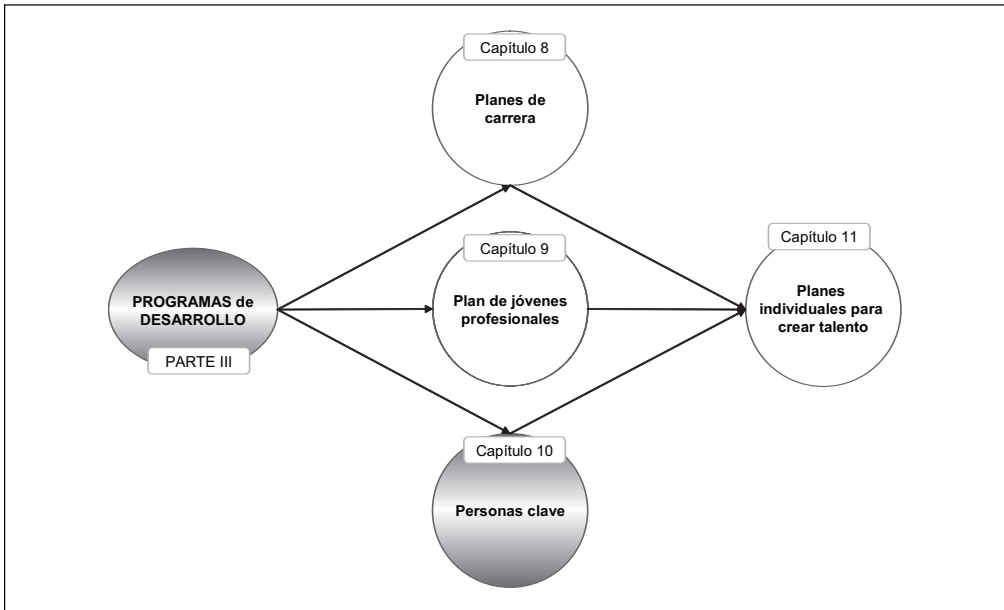
Los profesores que hayan adoptado esta obra para sus cursos, tanto de grado como de posgrado, pueden solicitar de manera gratuita las obras:

- *Construyendo talento. CASOS*
- *Construyendo talento. CLASES*

Únicamente disponibles en formato digital, en nuestro sitio: www.xcompetencias.com, en la exclusiva *Sala de profesores*, o bien escribiendo a: profesores@marthaalles.com.

Capítulo 10

Personas clave



En este capítulo se tratarán los siguientes temas:

- ✓ ¿Por qué implantar programas para personas consideradas “clave”?
- ✓ Aspectos relevantes a tener en cuenta en *Personas clave*
- ✓ *Personas clave* para toda la organización o para algunas áreas
- ✓ Comenzar por el principio. Definir objetivos y alcance
- ✓ Relación entre *Personas clave* y otros programas para el desarrollo del talento

¿Por qué implantar programas para personas consideradas “clave”?

¿Qué significa “clave” en un determinado contexto? Es muy difícil de responder, ya que el concepto puede tener connotaciones diversas. Para unas organizaciones, la característica de “clave” estará relacionada con el negocio, por ejemplo, serán clave aquellos que posean “la llave del negocio” ya sea en producción, en ventas o en investigación. Para otros, “clave” serán aquellas personas con mayor potencial que otras. Cualquiera de estas opciones (e incluso otras) puede ser válida.

Definición

Programa de personas clave. Programa organizacional donde primero se elige –en base a ciertos parámetros definidos por cada organización– un grupo de personas a las cuales se considerará relevantes para la organización. Luego, a estas se les ofrecerán oportunidades de formación diferenciales.

Nosotros utilizaremos la expresión personas clave (en idioma español), otros podrán referirse al mismo concepto como *pool de talentos*, *key people*, *high potencial* u otras denominaciones similares. Un *Programa de personas clave* también podría definirse como el monitoreo permanente de la carrera de personas que han sido seleccionadas en base a algún parámetro diferencial, previamente definido por la organización.

Los *Programas de personas clave* se parecen, de algún modo, a los *Planes para jóvenes profesionales* que hemos tratado en el capítulo anterior.

Nosotros consideramos que el concepto de “personas clave” requiere una definición específica dentro del ámbito de cada organización. Es decir, cada empresa deberá definir qué tipo de personas son clave y, además, este concepto no debe quedar estático, sino que debe poder modificarse a lo largo del tiempo, según la estrategia organizacional. Sin embargo, más allá de que cada organización defina lo que para ella es una persona clave, en esta definición debe darse un lugar preponderante a las competencias, dado que serán estas las que determinarán un desempeño exitoso o superior.

En nuestra opinión, un *Programa de personas clave* solo se justifica cuando su foco está puesto en el desarrollo de las capacidades de los participantes y el objetivo a lograr es contar con personas formadas para acceder a nuevos puestos de trabajo en un futuro no definido aún.

Los *Programas de personas clave* pueden alimentarse de diferente manera; por ejemplo, considerar de este modo a todos aquellos que hayan sido designados sucesores de otros. En este caso, no se sugiere diseñar un programa específico, simplemente será una consecuencia del diseño de los *Planes de sucesión* o los *Diagramas de reemplazo*, según corresponda. También será adecuado articular el *Programa de personas clave* con el de *Mentoring* (si se cuenta con este), aunque lo recomendado —en este caso— sería conectar o relacionar *Mentoring* con *Personas clave* y no al revés.

En resumen, se diseñará un programa específico de *Personas clave* solo cuando se desee considerar a personas bajo estas características fuera de la participación en otros programas. Por ejemplo, si se ha diseñado un *Plan de sucesiones* hasta un determinado nivel y se diseña *Personas clave* para otros colectivos de personas no considerados en el primero.

¿Qué significa “personas clave” en el contexto organizacional?

Esta es la primera pregunta que deberá responderse. ¿Son los individuos “más brillantes”, o aquellos que tienen a su cargo tareas clave o críticas para la organización? Si le preguntáramos esto a cien directores de Recursos Humanos, la mitad respondería a favor de una de estas “definiciones”, y el resto, de la otra.

Desde el punto de vista de la empresa, lo más importante serán aquellas personas que tienen a su cargo “tareas clave”, y desde el punto de vista del capital intelectual, serán aquellas “más brillantes o talentosas”.

La organización deberá prestar atención a ambos criterios, tratando de que coincidan las personas “más brillantes o talentosas” con los puestos clave.

¿Qué sucede en las empresas en materia de desarrollo de personas? Un esquema frecuente es la detección de un grupo de personas “clave” para la organización, con el objetivo de “tratarlas especialmente”.

En ocasiones, también, las empresas solo desarrollan y confeccionan *Planes de sucesión* para este grupo de personas o de puestos.

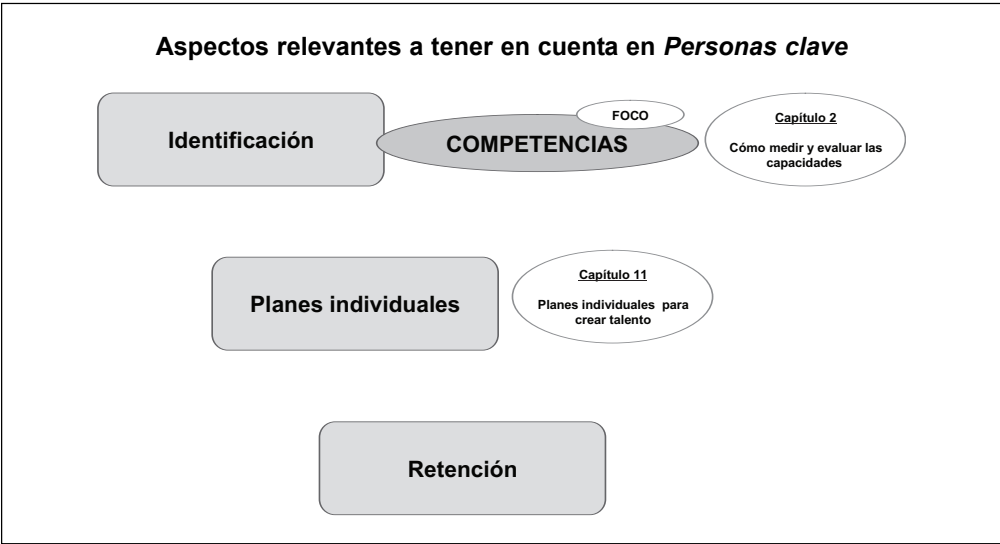
En nuestra opinión, *Personas clave* es uno de los diferentes programas de desarrollo de personas disponibles. Cada organización decidirá, en función de sus características y objetivos, cuáles de ellos son los más apropiados. Si bien pueden existir muchos motivos válidos para que una empresa solo atienda a alguno de ellos (por ejemplo: presupuestos insuficientes, manejo focalizado solo en personas de alto rendimiento, etc.), parece más adecuado analizar el espectro completo de opciones antes de decidir qué programa o programas poner en práctica.

Para comenzar a trabajar en *Personas clave*, en una primera instancia, la organización deberá definir el alcance del programa. Usualmente se lo determina en función del tamaño de la empresa. Como ya se expresara, en una organización de 1.000 personas un programa de personas clave de 100 podrá ser sumamente ambicioso y –quizá– sobredimensionado. Por el contrario, un plan de 100 personas clave, según el tipo de industria, podrá ser escaso en una organización de 10.000 colaboradores.

Una vez que se definió el alcance, se deberán determinar las pautas para que una persona sea considerada dentro del programa. Muchas organizaciones lo hacen en función de los logros académicos de sus integrantes, pero este criterio, si bien es correcto, resulta insuficiente. Por lo tanto, la definición de los parámetros será decisiva en la calidad del programa. Una vez definidos los participantes, se diseñan planes de carrera específicos para cada uno.

Aspectos relevantes a tener en cuenta en *Personas clave*

Como ya hemos mencionado respecto de otros programas, existen algunos aspectos relevantes a tener en cuenta a fin de alcanzar un resultado altamente satisfactorio tanto para la organización como para los participantes.



Identificación de los participantes

La identificación de quienes conformarán el *Programa de personas clave* es de vital importancia. No debe partirse de presunción alguna. Este comentario lo hacemos porque conocemos un número relevante de organizaciones que toman como pauta exclusiva para seleccionar a los participantes de este tipo de programas el hecho de que tengan tal o cual título o nivel educativo, o parámetros similares. Este aspecto (el nivel académico) puede ser muy importante, pero es insuficiente si se lo emplea como único parámetro.

Lo recomendable será, una vez que se hayan definido los criterios de selección –que pueden incluir (o no) un determinado nivel de estudios–, que las personas sean sometidas a un proceso de evaluación de sus capacidades. Igualmente recomendamos reconocer un mayor peso a las competencias, dado que serán estas las que determinen un desempeño superior.

Planes individuales

Para las personas integrantes de este programa se diseñarán planes de formación. Nos ocuparemos de este tema en el Capítulo 11 (*Planes individuales para crear talento*).

Retención del talento organizacional

Si una organización maneja adecuadamente los diferentes subsistemas de Recursos Humanos, usualmente no es necesario “hacer nada más” para la retención de talentos. La retención de talentos habitualmente implica aspectos tales como:

- *Remuneración adecuada.* Esto surge de una buena implantación del subsistema de Remuneraciones y beneficios.
- *Perspectivas de carrera.* Si la organización pone en práctica un modelo para construir talento organizacional (Capítulo 1) los colaboradores conocerán cuáles son sus perspectivas de carrera, y esto dará transparencia a todo el funcionamiento de dicho modelo. Una de las circunstancias más perjudiciales para la organización, y que implican fuga de personas talentosas, es cuando estas perciben tratos discrecionales en la carrera de los colaboradores.

- *Buen clima laboral.* La adecuada aplicación de los subsistemas de Recursos Humanos ayuda a crear un buen clima laboral.
- *Considerar los proyectos personales.* Las personas poseen otros intereses de vida además de los laborales. Conocer y dimensionarlos en relación con sus carreras es una opción de manejo de los recursos humanos a considerar dentro de las buenas prácticas en la materia.

El manejo experto del área de Recursos Humanos conlleva una serie de beneficios no solo para los ocupantes de los diferentes puestos del área, sino para la organización en su conjunto, es decir, tanto sus directivos como sus colaboradores.

Personas clave para toda la organización o para algunas áreas

Como se verá en el punto siguiente, cada organización deberá definir sus objetivos en relación con este programa, y su alcance.

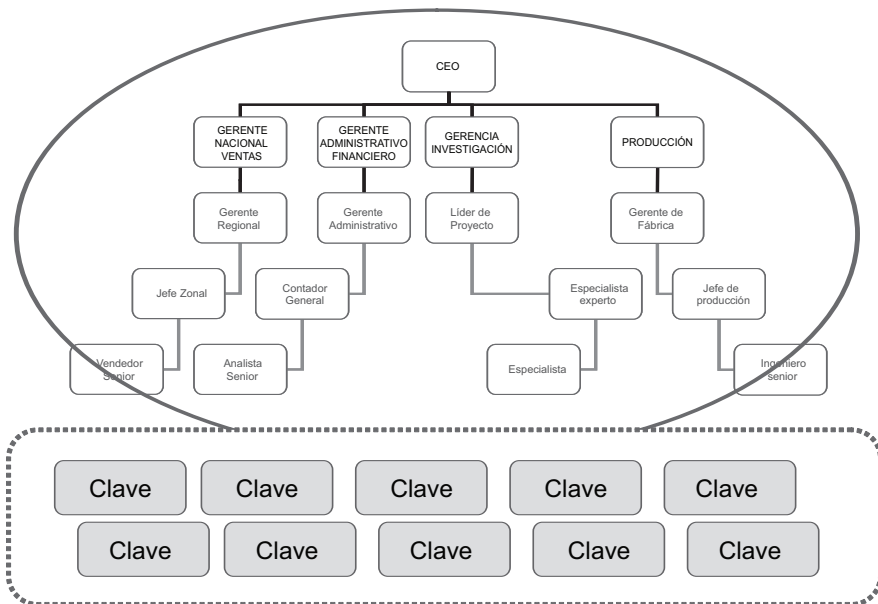
Si bien existen diferentes formas de diseñar un *Programa de personas clave*, presentamos aquí solo dos variantes, que se expondrán a continuación. Existen otras, como segmentar el organigrama por niveles, como se ha sugerido para otros programas (por ejemplo, *Planes de sucesión*). No lo consideramos apropiado para este. Si se desea trabajar por niveles (por ejemplo, niveles 1 y 2 de gerencia), creemos más apropiado trabajar el segmento como *Planes de sucesión* y a partir de allí diseñar *Planes individuales para crear talento*.

Personas clave para toda la organización

Como se desprende de su denominación, este criterio es más amplio y permite que integren el programa personas de todas las áreas que poseen los atributos definidos como necesarios para participar.

Para elegir a los participantes se deben considerar todas sus capacidades, prestando especial atención a las competencias. Se puede contemplar especialmente, por ejemplo, aquellos casos en que la persona posee competencias que superan lo requerido por su actual puesto de trabajo. Esto implicará que estas personas podrán asumir puestos de mayor responsabilidad, en cualquier momento. No implica desatender sus conocimientos, bajo ningún concepto, ni tampoco su asignación a otras tareas, como proyectos especiales.

Criterios para definir personas clave: de toda la organización



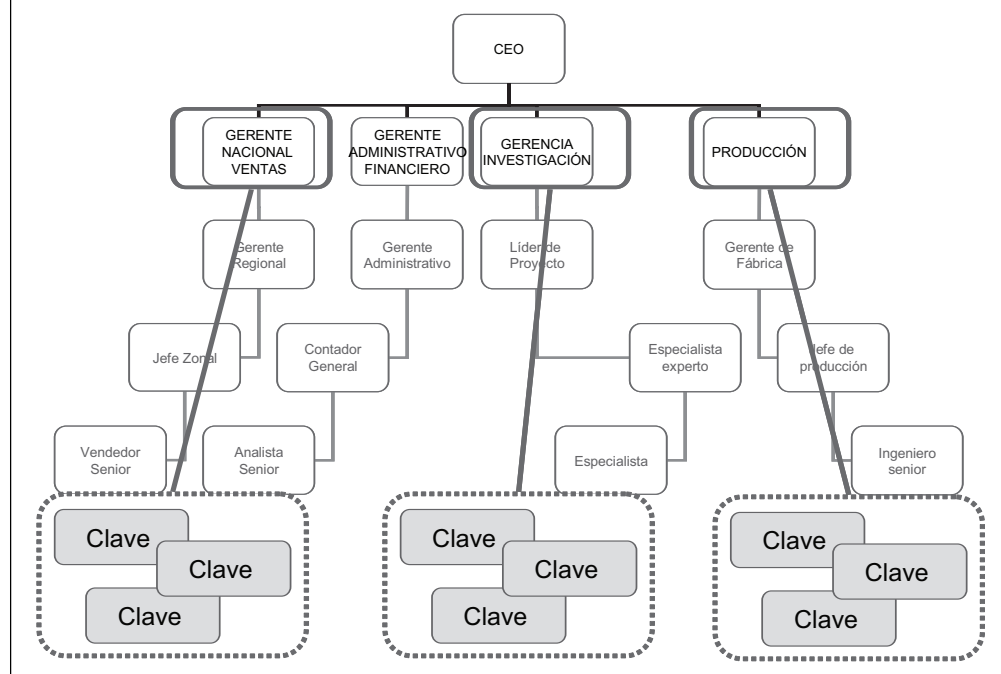
En el gráfico precedente se muestra que en la organización se han identificado diez personas clave, una cifra que solo utilizamos para enfatizar la idea de que las personas clave suelen conformar un número reducido de individuos.

Personas clave para algunas áreas en particular

Cuando se decide optar por esta variante, generalmente es porque se considera como personas clave a aquellas de determinadas áreas o especialidades. Solo a modo de ejemplo, en un hospital se puede considerar personas clave solo a médicos y enfermeras, o en una empresa industrial, solo a personas del área de Producción. Este criterio no implica que las otras áreas no son importantes, sino que este programa en particular se ha diseñado solo para un (o unos pocos) sector/es específico/s.

Usualmente el foco está basado más en aspectos técnicos. No implica dejar de lado las competencias, pero sí que los aspectos de conocimiento serán los más significativos dentro del programa.

Criterios para definir personas clave: de algunas áreas en particular



En el gráfico precedente hemos imaginado que las áreas seleccionadas para el *Programa de personas clave* son tres: Ventas, Investigación y Producción. Dentro de estas, los participantes a su vez conforman un número reducido.

Comenzar por el principio. Definir objetivos y alcance

Pasos para diseñar un *Programa de personas clave*:

1. Fijar objetivos, alcance y requisitos.
2. Diseñar el programa.
3. Comunicar a los interesados y a la organización en su conjunto.

Fijar objetivos, alcance y requisitos del programa

Como todo programa organizacional, el de *Personas clave* deberá llevarse a cabo con el propósito de alcanzar objetivos determinados.

El segundo aspecto será definir el alcance y qué se considera como *persona clave* en el ámbito de la organización. Para unos puede ser un joven (o no tanto) brillante, para otros aquellos que hayan alcanzado un determinado nivel académico o que posean determinadas competencias. Veamos a continuación algunas sugerencias de los aspectos a tener en cuenta.

En nuestra opinión, se debería definir de manera muy específica los requisitos para ingresar al programa, en materia de:

- Estudios formales.
- Edad.
- Conocimientos: cuáles y grado de desarrollo.
- Competencias: cuáles y grado de desarrollo.
- Desempeño dentro de la organización: un determinado historial de desempeño (por ejemplo, haber alcanzado la nota “A” durante “x” períodos).
- Años de antigüedad en la organización.

Además, se deberán determinar con claridad los métodos de medición o evaluación de los diferentes requisitos o atributos definidos como necesarios para integrar el programa.

Un *Programa de personas clave*, como cualquier otro de los mencionados en esta obra, debe ser transparente a los ojos de todos los integrantes de la organización. Por lo tanto, deben ser explicitados tanto los requisitos como el método elegido para su medición. De no hacerse de este modo se corre el riesgo de que una iniciativa con buen propósito (como es un programa de desarrollo de personas) tenga una respuesta negativa y perjudicial para la organización. Por ejemplo, al provocar que los que no son elegidos para integrar el programa se sientan discriminados por ello.

Diseñar el programa

Elección de los participantes. La misma debe hacerse aplicando los criterios de elección definidos. Luego, y en base a estos, se miden las capacidades de los futuros participantes antes del ingreso al programa.

Si hubiese que respetar un cupo, es decir, cuando la elección no se realiza solo en base a los criterios, puede ocurrir que el número de personas que se ajustan a los requisitos supere la capacidad del programa y los posibles participantes deban competir para acceder a él; en tal caso se sugiere utilizar métodos cuantitativos para comparar las distintas opciones.

Planes de desarrollo. Pueden ser colectivos, individuales o mixtos. Nos referiremos a planes de desarrollo individual aplicables a este programa en el Capítulo 11.

Mediciones periódicas. Si una organización ha implantado los subsistemas de Recursos Humanos, todos los colaboradores serán evaluados (*Evaluación de desempeño*) por lo menos una vez al año. Sin embargo, para los participantes de este programa se sugieren evaluaciones más frecuentes (por ejemplo, cada cuatro o seis meses).

Si por alguna razón el participante no alcanza el resultado esperado, por ejemplo, en el desarrollo de competencias, esta circunstancia será un alerta, y la situación deberá atenderse especialmente. Si fuese necesario, deberá desvincularse del programa.

Los programas de desarrollo implican una fuerte inversión por parte de las organizaciones, por lo cual debe cuidarse en todos sus aspectos la performance que evidencien.

Comunicar a los interesados y a toda la organización

La organización en su conjunto debe conocer de la existencia de los programas de desarrollo –entre ellos este que nos ocupa–. La existencia de este tipo de programas es un motivador para todos, pero para que esto suceda deben ser muy claras las pautas a seguir y muy transparentes los métodos utilizados para elegir a los participantes. Lo mismo vale para las evaluaciones posteriores.

Comunicar a los interesados los detalles del programa. Los participantes deben saber que formar parte del *Programa de personas clave* es no solo una distinción, sino que implica un compromiso con el desarrollo de sus capacidades. El esfuerzo es conjunto, la organización invierte en el desarrollo de los colaboradores y estos se esfuerzan por lograrlo.

Clarificar y difundir que no implica promesa (obligación) alguna. Muchos directivos “temen” que los participantes solo vean “las obligaciones” por parte de la organización y no que un programa de desarrollo implica un esfuerzo conjunto. Del

mismo modo, temen que si por alguna circunstancia no se producen “las vacantes esperadas” y no hay puestos de mayor nivel para los integrantes del programa, estos se vean defraudados. Para evitar estas situaciones y otras similares que pudieran presentarse, lo más importante es la comunicación clara sobre las características del programa.

Personas clave es un programa de desarrollo con especial foco en las capacidades de las personas. En los casos en que, además, se describa una posible carrera, esta siempre deberá ser de tipo estándar, consignando los pasos necesarios para transitarla. Esta mención no debe implicar una “promesa” de parte de la empresa a otorgar el puesto del nivel superior al que se haya hecho referencia, aunque lo esperable es que así suceda, desde ambas perspectivas: desde la organización y desde el colaborador o colaboradores participante/s.

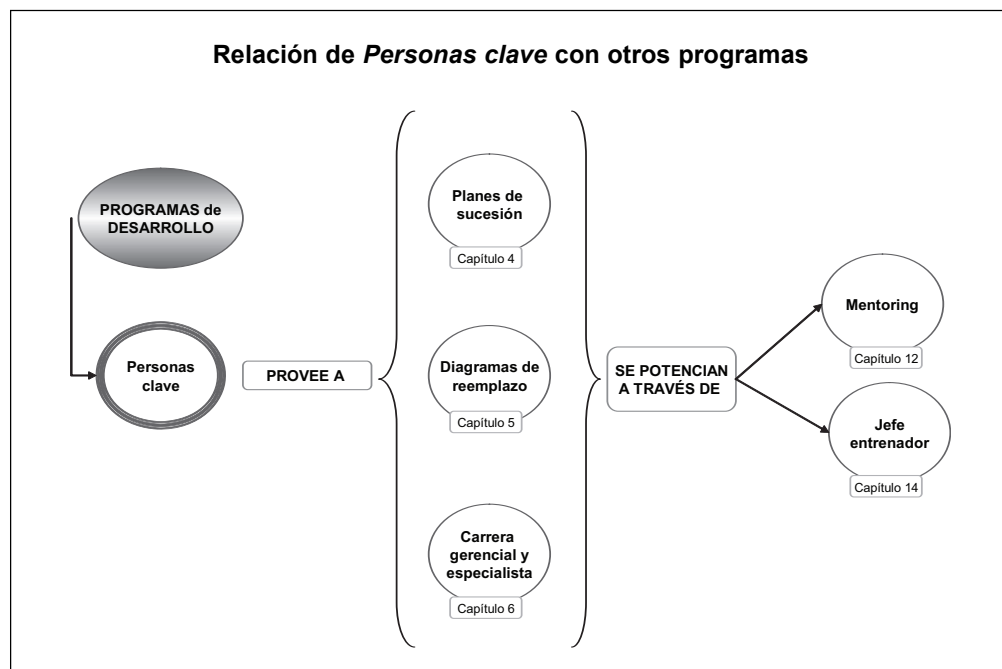
Relación entre *Personas clave* y otros programas para el desarrollo del talento

Las relaciones de los programas de *Personas clave* con otros programas son similares a las expuestas en los dos capítulos anteriores, *Planes de carrera* y *Plan de jóvenes profesionales*, dado que los tres conforman un conjunto de programas cuyo foco es el desarrollo de personas a fin de que puedan estar “listas” para ocupar otras posiciones, usualmente de nivel superior al actual (ver gráfico en página siguiente).

Como ya se expresara, este grupo de programas es una fuente de aprovisionamiento interna en materia de talentos. Desde esta perspectiva, *Personas clave* abastece de personas formadas para ocupar nuevos puestos y asumir nuevas responsabilidades a los programas denominados *Carrera gerencial y especialista* y los relacionados con el resguardo del capital intelectual: *Planes de sucesión* y *Diagramas de reemplazo*.

Como ya se ha dicho en relación con otros programas, los *Programas de personas clave* se potencian cuando los jefes asumen un rol de entrenador a través de *Jefe entrenador* y *Mentoring*.

En ocasiones, participantes de otros programas que han alcanzado resultados altamente favorables pasan a formar parte del *Programa de personas clave*.



Síntesis del capítulo

- ✓ *Personas clave* es uno de los programas organizacionales para el desarrollo de personas, donde primero se elige –en base a parámetros definidos por cada organización– a un grupo de personas a las cuales se considerará especialmente relevantes para la organización. Luego, a estas personas se les ofrecerán oportunidades de formación diferenciales.
- ✓ ¿Cómo definir en el ámbito de una organización qué significa “personas clave”? Es muy difícil; el concepto puede tener connotaciones diversas. Para unas organizaciones, estará relacionado con el negocio, siendo considerados “clave”, por ejemplo, aquellos que posean “la llave del negocio”, ya sea en producción como en ventas o en investigación. Para otros, serán “clave” aquellas personas con mayor potencial que las demás. Cualquiera de estas opciones (u otras) puede ser válida.

- ✓ Cada empresa deberá definir qué es para ella una “persona clave”; además, este concepto no debe quedar estático, sino que debe poder modificarse a lo largo del tiempo, según la estrategia organizacional. Sin embargo, más allá de que cada organización defina lo que para ella es una persona clave, en esta definición debe darse un lugar preponderante a las competencias, dado que serán estas las que determinen un desempeño exitoso o superior de una persona.
- ✓ En nuestra opinión, un *Programa de personas clave* solo se justifica cuando su foco es el desarrollo de las capacidades de los participantes y el objetivo a lograr es contar con personas formadas para acceder a nuevos puestos de trabajo en un futuro no definido aún.
- ✓ Los aspectos relevantes a tener en cuenta en un *Programa de personas clave* son: 1) identificación de los participantes; 2) confección de planes de desarrollo individuales; 3) retención del talento organizacional.
- ✓ El alcance de un *Programa de personas clave* puede ser: para toda la organización (es decir que los participantes serán seleccionados sin importar el área a la cual pertenecen, aunque en algunos casos se pone cuidado en lograr una participación equitativa de los diversos sectores de la organización), o bien solo para algunas áreas.
- ✓ Antes de poner en marcha el programa se deberán definir sus objetivos y alcance. Luego, los requisitos que deberán cumplir los participantes (enfaticamos la necesidad de hacer foco en las competencias de los mismos).
- ✓ El programa debe tener amplia difusión, en todos sus aspectos.
- ✓ *Personas clave* abastece de personas formadas a otros programas organizacionales.



PARA PROFESORES

Para cada uno de los capítulos de esta obra hemos preparado:

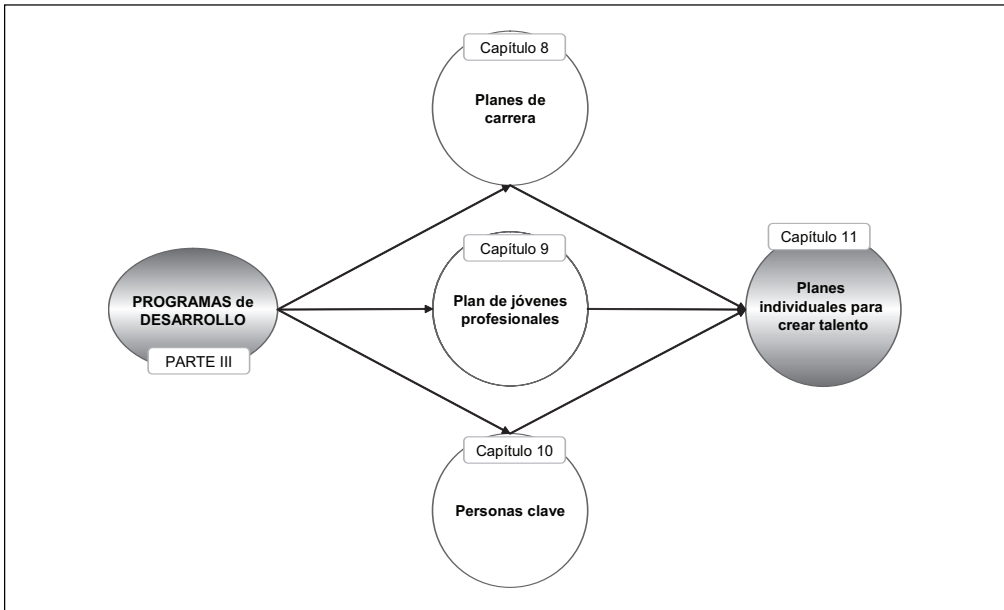
- Casos prácticos y/o ejercicios para una mejor comprensión de los temas tratados.
- Material de apoyo para el dictado de clases.

Los profesores que hayan adoptado esta obra para sus cursos, tanto de grado como de posgrado, pueden solicitar de manera gratuita las obras:

- *Construyendo talento. CASOS*
- *Construyendo talento. CLASES*

Únicamente disponibles en formato digital, en nuestro sitio: www.xcompetencias.com, en la exclusiva *Sala de profesores*, o bien escribiendo a: profesores@marthaalles.com.

Planes individuales para crear talento



En este capítulo se tratarán los siguientes temas:

- ✓ Planes individuales de desarrollo para crear talento
- ✓ Actividades sugeridas para crear talento
- ✓ Planes individuales relacionados con *Planes de carrera*, *Plan de jóvenes profesionales* y *Personas clave*.
- ✓ Crear talento paso a paso
- ✓ Planeamiento y control por parte de Recursos Humanos

Planes individuales de desarrollo para crear talento

Esta obra en su conjunto, y desde su título, hace referencia a la creación de talento. Este objetivo puede formularse para muchas actividades formativas y programas organizacionales. En esta parte de la obra nos hemos referido a algunos de ellos muy específicos donde las acciones planeadas no se relacionan con un puesto o grupo de puestos en particular sino que revelan un propósito de más amplio alcance: formar talento, disponer de personas formadas “listas para ocupar otros puestos”, ya sea dentro de su misma área o en otras. La organización persigue, como el título del capítulo lo menciona, solo *crear talento*. Luego verá en qué lo utiliza.

El área de Recursos Humanos será la responsable tanto de confeccionar los planes de desarrollo como de su planeamiento y control. La expresión *planes individuales* del título del capítulo se explica porque estos pueden referirse a un programa específico para una persona en particular, o bien para un grupo de personas, pero cuyo diseño se realiza considerando las necesidades particulares de cada participante. Del mismo modo, las actividades formativas o de desarrollo podrán ser llevadas a cabo de manera individual (por ejemplo, autodesarrollo) o en formato grupal (por ejemplo, codesarrollo).

Para el diseño de los *planes de desarrollo individuales* se debe tener en cuenta que el foco puede ser diferente según el tipo de programa, si bien en todos los casos el planeamiento individual deberá contemplar los tres grandes tópicos siguientes:

- Conocimientos
- Competencias
- Experiencia

El diseño de cada plan dependerá del colectivo con el cual se trabaje; no será lo mismo un grupo de vendedores que otro de auditores o de jóvenes profesionales.

Formar personas para crear talento se lleva a cabo a través de los programas denominados *Planes de carrera*, *Plan de jóvenes profesionales* y *Personas clave*, la organización se propone generar nuevos talentos, crear talento organizacional como una forma de responder a la necesidad de contar con personas preparadas para los diversos puestos. De esta forma estaría generando una “cantera de talentos”. Con este enfoque el área de Recursos Humanos diseñará las actividades.

Los programas descritos en esta obra desarrollan a personas en base a diferentes enfoques y matices; se deberá tener en cuenta cada una de estas características

para alcanzar un adecuado diseño particularizado. Esta diferenciación deberá ser puntualizada desde el área de Recursos Humanos como responsable de la administración de los diferentes programas; al mismo tiempo, deberá ser adecuadamente conocida por los instructores, en el caso de una actividad de formación, y/o por los distintos responsables, y, desde ya, por los participantes de los diferentes programas (personas que reciben la acción de desarrollo y/o formación).

Las personas que deban achicar brechas (por ejemplo, en un plan de carrera –diferencial necesario para el nivel superior– o situaciones similares), pueden recibir formación a través de *codesarrollo*, método de aprendizaje utilizado tanto para la adquisición de conocimientos como para el desarrollo de competencias. Las necesidades formativas que surjan integrarán el *Plan de formación* dentro de la aplicación de un *Modelo organizacional de formación*.

Definiciones

Aprendizaje. Proceso mediante el cual se adquieren (nuevos) conocimientos.

Codesarrollo. Acciones concretas que de manera conjunta realiza el sujeto que asiste a una actividad de formación guiado por un instructor para el desarrollo de sus competencias y/o conocimientos. El codesarrollo implica un ciclo: 1) taller de codesarrollo; 2) seguimiento; 3) segundo taller de codesarrollo.

Modelo de formación. Conjunto de pasos y actividades estructuradas que permiten asegurar que las actividades a impartirse se relacionen con los planes estratégicos de la organización. En el mismo se pueden identificar las siguientes etapas: 1) necesidades, 2) diseño, 3) implementación, 4) evaluación de resultados, 5) auditoría.

Plan de formación. Actividades formativas que conforman un plan orgánico con fines y propósitos específicos.

Taller de codesarrollo. Actividad estructurada donde el participante realiza acciones concretas de manera conjunta con su instructor para el desarrollo de sus competencias y/o conocimientos.

Un taller de codesarrollo consta de los siguientes pasos: 1) Presentar el tema. 2) Poner en juego la competencia o en práctica un conocimiento. 3) Reflexión y autoevaluación. 4) Plan de acción. El paso 5), Seguimiento, se realiza con posterioridad al taller de codesarrollo.

Para el desarrollo de personas no debe olvidarse la importancia del autodesarrollo, una de las vías consideradas de mayor eficacia, aplicable tanto a competencias

como a conocimientos. La organización puede ofrecer “ayuda” a través de *Guías de desarrollo* en el caso de competencias y a través de *e-learning* en el caso de conocimientos. Para ambos casos será de suma utilidad que la organización cuente con una intranet.

Definiciones

Autodesarrollo. Acciones que realiza una persona, por su propia iniciativa, para mejorar.

Autodesarrollo dentro del trabajo. Acciones que realiza una persona, por su propia iniciativa, para mejorar dentro del ámbito laboral y en relación con su puesto de trabajo.

Autodesarrollo dirigido. La organización ofrece a su personal una serie de “ideas” para el autodesarrollo de competencias y/o conocimientos. Usualmente se realiza a través de las guías de desarrollo que se difunden en la intranet de la organización.

Autodesarrollo fuera del trabajo. Acciones que realiza una persona, por su propia iniciativa, para mejorar fuera del ámbito laboral y sin relación alguna ni con su puesto de trabajo ni con actividades laborales.

E-learning. Método de aprendizaje utilizando la tecnología, usualmente la intranet de la organización.

Cuando una persona deba achicar brechas significativas se la deberá instar a que utilice los diferentes caminos disponibles para el desarrollo de capacidades.

Por último, si la brecha se relaciona con la experiencia, se le pueden asignar tareas adicionales a las actuales, con el propósito de generar esa experiencia que no posee aún o que debe incrementar.

Como surge del sentido común, no será posible crear talento sin la participación activa de los receptores de los programas. Es importante destacar este concepto, ya que si bien parece casi obvio, muchas personas esperan que la organización realice todo el esfuerzo. Por el contrario, se debe realizar en conjunto.

Actividades sugeridas para crear talento

Las actividades de *formación y desarrollo para crear talento*, en los programas denominados *Planes de carrera*, *Plan de jóvenes profesionales* y *Personas clave*, deben combinar diferentes métodos, en especial se desea destacar el autodesarrollo, dado su alto grado de eficacia. El autodesarrollo debe ser promovido desde la organización, a través de materiales formativos, usualmente disponibles en su propia intranet.

Para el desarrollo de personas, tanto en conocimientos como en competencias, nuestra metodología utiliza numerosas variantes; todas son necesarias y deben conocerse para luego poder decidir cuál es la más conveniente en cada caso. Sin descartar ninguno de los denominados “métodos tradicionales”, proponemos tres vías para el desarrollo de competencias y conocimientos, una de las cuales es el *codesarrollo*.

Las actividades formativas, como *codesarrollo*, son las que habitualmente se incluyen en la planificación que realiza el área de Recursos Humanos. En la temática de este capítulo serían los planes de actividades en relación con *Planes de carrera*, *Planes de jp* y *Personas clave*.

Sin embargo, el orden de eficacia de los distintos métodos para el desarrollo de personas es el que se consigna a continuación.

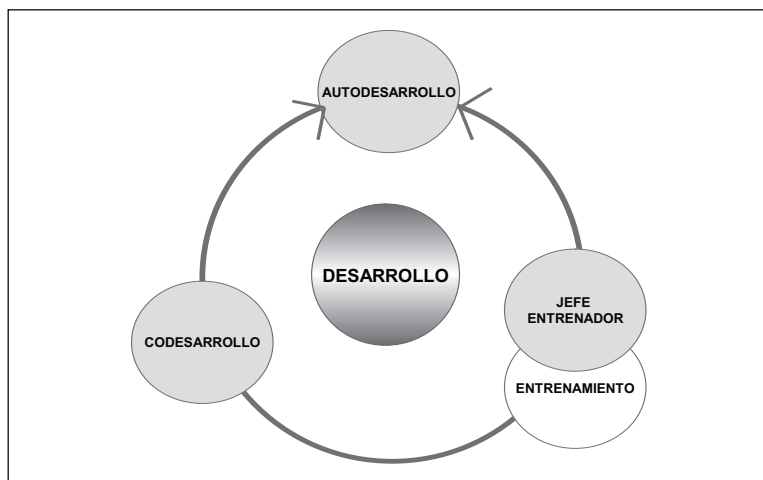
- *Autodesarrollo*. Como se ha manifestado, son acciones sugeridas a los colaboradores desde la organización, tanto para el aprendizaje de conocimientos como para el desarrollo de competencias. Para conocimientos, lo sugerido es el *e-learning*, y para las competencias las *Guías de desarrollo dentro y fuera del trabajo*.
- *Entrenamiento*. Se trata de procesos de aprendizaje específico y que se realizan por un tiempo determinado, en los cuales una persona con mayor experiencia, conocimientos y/o desarrollo de una competencia ayuda a otra a mejorar en ese tema en particular. Se explicará este tema más adelante, en el apartado referido a *Entrenamiento experto* (Capítulo 13). En nuestra metodología proponemos, en especial, el rol de los jefes como entrenadores. Esta forma particular de asumir el entrenamiento experto, a cargo de los propios jefes, brinda a las organizaciones una vía constante en el tiempo para el desarrollo de las capacidades (conocimientos y competencias) de todos sus colaboradores. A esta buena práctica la denominamos *Jefe entrenador* y se verá en el Capítulo 14.
- *Codesarrollo*. Como se ha expresado, son acciones concretas que de manera conjunta realiza el sujeto que asiste a una actividad de formación guiado por

un instructor para el desarrollo de sus competencias y/o conocimientos. El codesarrollo implica un ciclo: 1) taller de codesarrollo; 2) seguimiento; 3) segundo taller de codesarrollo. Es aplicable tanto a conocimientos como a competencias. Esta temática ha sido tratada en la obra *Codesarrollo. Una nueva forma de aprendizaje*.

La forma de llevar a la práctica los tres métodos es diversa. Como surge de lo expresado, la más efectiva es el autodesarrollo, dado que la persona que lo lleva a cabo lo hace por su propia iniciativa, con el propósito de mejorar.

Retomando el aspecto señalado en párrafos precedentes, respecto de que, desde el área de Recursos Humanos, lo más frecuente es planificar acciones formativas, es muy importante destacar que el codesarrollo puede ser una forma de combinar los distintos métodos, un punto de partida para un proceso más general de desarrollo, y, desde esta perspectiva, ser sumamente eficaz.

Frente a una necesidad de cerrar una brecha, ya sea en conocimientos o en competencias, se puede comenzar por una actividad de codesarrollo, la cual induce al participante al autodesarrollo, y, al mismo tiempo, accionar a través de los jefes, si estos asumen el rol de entrenador de sus colaboradores.



Como puede verse en el gráfico precedente, a partir de un codesarrollo o a partir de un jefe que en el día a día y a través de su rol de entrenador le sugiere a su colaborador acciones para mejorar, una persona puede llegar al autodesarrollo, es

decir, a tomar él o ella la iniciativa de llevar a cabo determinadas acciones para alcanzar un nivel superior, ya sea en conocimientos o en competencias, o en ambos tipos de capacidades.

Desde la perspectiva del planeamiento de actividades desde Recursos Humanos o desde la perspectiva del jefe que guía a su colaborador, como ya se expresara más arriba, la premura en cerrar brechas no será la misma en los programas expuestos en este capítulo, como *Planes de carrera*, *JP* o *Personas clave*, que, por ejemplo, si la persona en cuestión debe ocupar un nuevo puesto con fecha cierta porque ha sido designado reemplazo de otro y debe asumir en un plazo breve y preciso (ver *Diagramas de reemplazo*, Capítulo 5).

En este capítulo, se trata de *crear talento*. Si por alguna razón esto no sucede —o sea, la persona no alcanza ese nivel superior deseado—, no se habrá logrado el objetivo. Es importante recordar que en los programas relacionados con este capítulo no se observa promesa alguna por parte de la organización; por lo tanto, el participante tiene la oportunidad de desarrollarse, y si no lo logra, por la razón que fuere, habrá perdido la oportunidad; desde la perspectiva de la empresa, esta no habrá logrado su objetivo como organización —que, como se dijo al inicio de este capítulo, era, fundamentalmente, tener una *cantera de talentos*, es decir, personas formadas “listas” para ocupar nuevas posiciones cuando sea necesario—.

Como ya se manifestara, el orden utilizado en materia de actividades es diferente en cada caso e, idealmente, se debería llegar al autodesarrollo, muchas veces inducido a través del codesarrollo. A continuación se verán algunos ejemplos, tomados de la aplicación práctica de los diferentes programas.

Planes de carrera. Cuando se trabaja con colectivos numerosos, una buena sugerencia es ofrecer actividades de formación y de desarrollo para ciertas temáticas básicas y por niveles. En ambos casos, la actividad sugerida es codesarrollo. De esta manera, ya sea en forma predeterminada u opcional, los participantes tienen un programa anual de formación para ambos aspectos (conocimientos y competencias), que se lleva a cabo a lo largo del año.

En resumen, lo más usual para los *Planes de carrera* con muchas personas involucradas es el codesarrollo para conocimientos y competencias. Desde allí se induce a los participantes al autodesarrollo. En ocasiones se combina con *Mentoring*, pero no es tan frecuente, y, desde ya, será ideal que la organización trabaje bajo un esquema de *Jefe entrenador*.

Plan de jóvenes profesionales (JP). Para los *Programas de JP*, además de lo indicado en el punto anterior (recordar que, en ciertos aspectos, este programa tiene similitudes con el anterior), se sugiere tanto un rol activo por parte de los jefes directos de

los participantes del programa (*Jefe entrenador*) como –cuando se desea combinar este rol con un programa de *Mentoring*– la designación de un mentor que guíe a los participantes durante el período de duración previsto, generalmente uno o dos años. Cuando se combinan estos programas con *Mentoring*, y si los JP continúan su carrera en la organización, permanecen bajo la tutela del mentor más allá de su condición de JP.

Decimos “si continúan después de JP” porque hay mucha rotación en este tipo de programas y, en ocasiones, las mismas organizaciones invitan a retirarse a todos aquellos JP que no llegaron a un cierto estándar esperado al finalizar el programa de referencia.

Personas clave. En el caso de este programa en particular, las características de los planes de desarrollo individuales relacionados con él dependerán en gran medida del número de personas involucradas. Si los participantes no son muchos, se podrá hacer un plan persona a persona, contemplando las particularidades y objetivos personales de cada uno. Se sugiere la designación de un mentor y, caso por caso, el diseño de las actividades sugeridas.

Si el número es mayor, se podría trabajar con un esquema similar al sugerido para JP, es decir, cada uno con un mentor designado y actividades de codesarrollo para conocimientos y competencias.

Es importante destacar que aunque exista un mentor, como se sugirió tanto para *Programas de JP* como para *Personas clave*, este deberá informar al área de Recursos Humanos (al coordinador del programa) las distintas actividades sugeridas o asignadas a los participantes, dado que es responsabilidad de la función de RRHH la tarea de realizar el seguimiento integral de los programas de desarrollo.

En síntesis, para crear talento una buena sugerencia será realizar actividades de codesarrollo junto con el control y seguimiento de los jefes, si estos han sido preparados para ser jefes entrenadores.

Planes individuales relacionados con *Planes de carrera*, *Plan de jóvenes profesionales* y *Personas clave*

En los programas denominados *Planes de carrera*, *Plan de jóvenes profesionales* y *Personas clave*, la organización se propone generar nuevos talentos, crear talento organizacional como una forma de responder a su necesidad de contar en tiempo y forma con personas debidamente preparadas. De esta manera –ya lo hemos

dicho— estaría generando una “cantera de talentos”. Con este enfoque el área de Recursos Humanos diseñará las actividades tanto de formación como de desarrollo.

Definición

Cantera de talentos. Acción permanente y planificada para crear talento organizacional a través de programas de desarrollo y formación.

En el gráfico siguiente se inserta la foto de una cantera, con la idea de mostrar una gran cantidad de material, en este caso, de áridos (materiales rocosos naturales); podríamos considerar —también— una cantera de mármoles.

Por sobre la imagen (de una cantera) tomada de Internet he incluido, en el gráfico denominado *Cantera de talentos*, una serie de figuras humanas. ¿Por qué? Con el propósito de transmitir al lector —en una imagen— que los programas tratados en esta parte de la obra (*Parte III. Programas de Desarrollo*) representan —para la organización que los implemente— contar con personas formadas para hacer frente a necesidades futuras: una verdadera *cantera de talentos*.



Los programas vistos en la Parte III de esta obra permiten formar la cantera de talentos:

- *Planes de carrera*
- *Plan de jóvenes profesionales*
- *Personas clave*

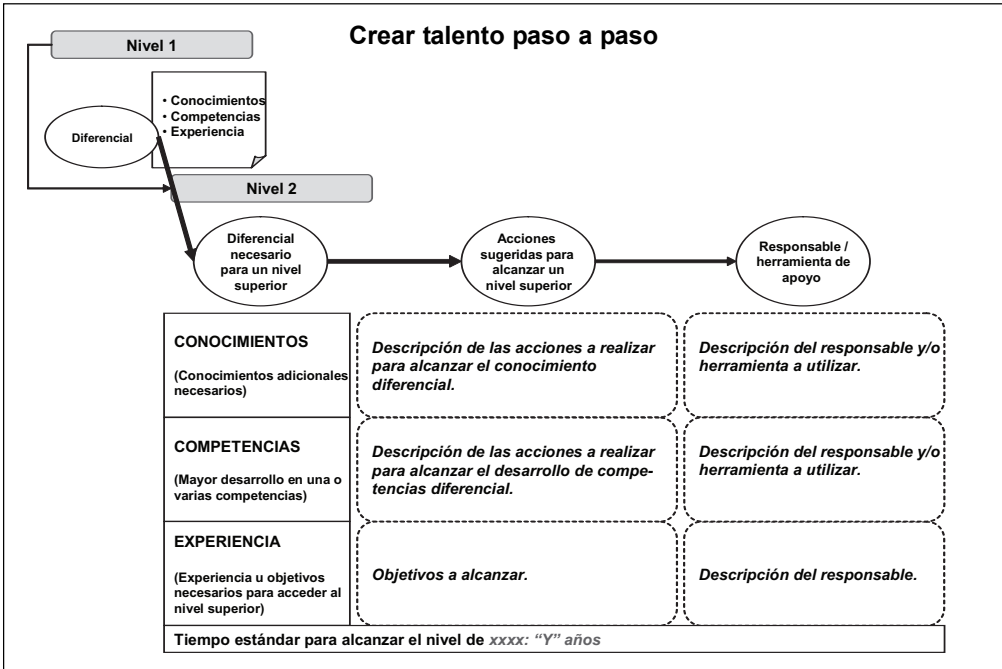


Muchos ejecutivos no tienen en claro para qué llevar a cabo este tipo de programas, por ello insistimos en la figura utilizada: son programas organizacionales que proveen personas preparadas para ocupar otros puestos. Estos podrán tener relación con nuevos negocios, incremento de actividades en otros países, prepararse para contingencias futuras, para enfrentar de mejor manera la globalización, etcétera. De esto se desprende que los objetivos de los diferentes programas tendrán que ver con los objetivos estratégicos de cada organización y, a su vez, con el contexto nacional, regional o internacional en el cual opere. Por lo tanto, en estas páginas le podremos informar acerca de las diferentes opciones, pero los objetivos precisos de cada programa dependerán de la visión y los planes estratégicos de su organización.

Crear talento paso a paso

El talento, para poder accionar sobre él, debe dividirse en partes; de ese modo, será “operable”. En caso contrario, el talento devendrá en un concepto de tipo “mágico”, inabordable como un aspecto concreto de las personas, y no será factible el diseño de un programa organizacional que se ocupe de él y tienda a su cuidado y desarrollo. Como ya se ha visto a lo largo de esta obra, para manejar programas de desarrollo eficaces se deberá partir de la medición de las capacidades de las personas junto con la definición de qué niveles de esas mismas capacidades se desea alcanzar. Nos referimos a grandes grupos de capacidades, abiertas en conocimientos, competencias y experiencia. Recordamos un concepto que se ha dicho en repetidas oportunidades: las competencias definirán el desempeño superior, por lo cual se les debe dar el lugar adecuado en los planes para crear talento.

Para “crear talento” en relación con los programas mencionados al inicio del capítulo, se trabajarán los diferenciales necesarios para ir *subiendo en una escalera imaginaria*, como se vio, por ejemplo, en el Capítulo 8. Es decir, considerar en cuánto hay que incrementar los conocimientos y/o el desarrollo de una competencia (o de varias) para acceder al nivel superior al que se aspira.



Para ello el análisis deberá realizarse según lo expuesto en el gráfico precedente.

- Conocimientos adicionales necesarios para alcanzar el nivel superior.
- Competencias. Mayor desarrollo de una o varias competencias, con el propósito de alcanzar ese nivel más elevado.
- Experiencia. Experiencia requerida u objetivos a alcanzar para acceder al nivel superior.
- Tiempo estándar para lograr cada uno de los puntos anteriores.

De este modo se crea el talento, desagregándolo en partes, dado que cada una de ellas requiere acciones diferentes y específicas para su desarrollo. Dentro de cada uno de los puntos mencionados anteriormente se deberá definir el responsable y la herramienta a utilizar.

Por lo tanto, crear talento significa accionar sobre cada uno de los ítems consignados más arriba; no alcanza con trabajar solo sobre uno de ellos, y siempre habrá que tener en cuenta que las competencias determinan el nivel superior de una persona (no obstante, no se deben desatender los conocimientos y la experiencia).

Planeamiento y control por parte de Recursos Humanos

Para crear talento se debe hacer un planeamiento detallado que permita, luego, un adecuado control. La idea se expresa en el gráfico siguiente.

Crear talento paso a paso

Plan de actividades

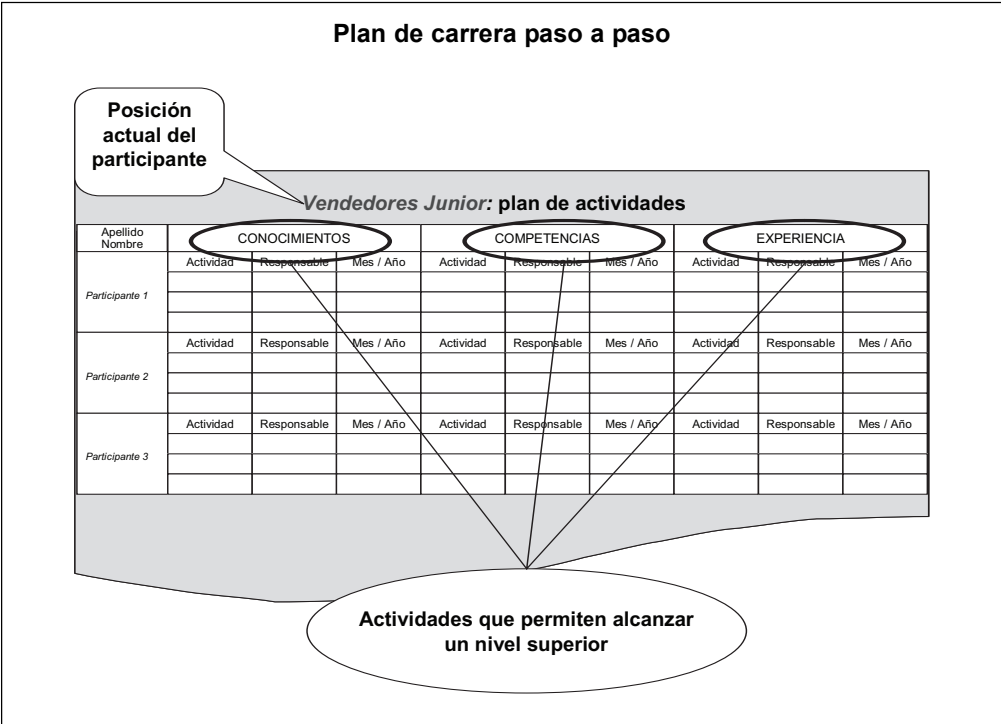
Apellido Nombre	CONOCIMIENTOS			COMPETENCIAS			EXPERIENCIA		
	Actividad	Responsable	Mes / Año	Actividad	Responsable	Mes / Año	Actividad	Responsable	Mes / Año
Participante 1									
Participante 2									
Participante 3									
Participante 4									
Participante 5									

Plan de carrera “paso a paso”

Debe confeccionarse un plan detallado para cada programa en particular. Si la organización hubiese decidido trabajar con *Planes de carrera* (Capítulo 8) se confeccionará un plan específico para formación y desarrollo de ese colectivo de personas. Si los *Planes de carrera* son varios, por ejemplo, para las áreas de Ventas y Producción por separado, el contenido de los mismos será diferente, contemplando las particularidades de cada área o especialidad profesional.

En el ejemplo siguiente se ha supuesto un *Plan de carrera* para el área de Ventas. En la hoja expuesta en el gráfico se consigna el plan de actividades para todos los Vendedores Junior de la organización. Por lo tanto, en la columna de *nombre* figurarán todos los colaboradores que pertenezcan a esa categoría.

Luego, se consignan las actividades tanto para conocimientos como para competencias relacionadas con ese nivel y que les permitirán alcanzar un nivel superior. En las últimas columnas –a la derecha en el gráfico– se consignan las actividades



que deberán realizar en relación con la experiencia laboral. Como el ejemplo atañe a vendedores, una actividad para esta sección podría ser: *Presentar 3 nuevos clientes a la compañía en el período de un año.*

Programa de jóvenes profesionales “paso a paso”

Como se dijera en el punto anterior, deberán confeccionarse planes específicos para cada programa en particular. Si la organización ha decidido implementar un *Programa de jóvenes profesionales (JP)*, se preparará un plan de formación y desarrollo destinado a este colectivo de personas. Se deberá tener en cuenta, además, la estructura del programa (por ejemplo, si se ha diseñado por área o para toda la organización).

En el gráfico siguiente se expone el esquema de un plan de actividades para todos los JP que integran el programa, por año de ingreso. Por lo tanto, en la

Jóvenes profesionales paso a paso

Jóvenes profesionales: plan de actividades

Apellido Nombre	CONOCIMIENTOS			COMPETENCIAS			EXPERIENCIA		
	Actividad	Responsable	Mes / Año	Actividad	Responsable	Mes / Año	Actividad	Responsable	Mes / Año
Participante 1									
Participante 2									
Participante 3									

**Actividades programadas
por año/semestre**

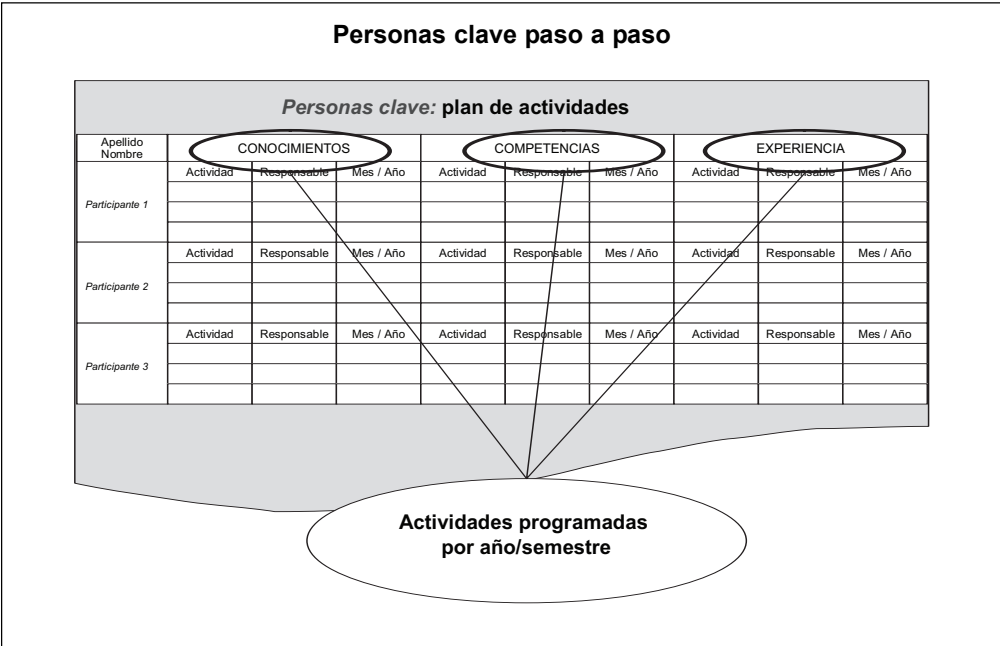
columna de *nombre* figurarán todos los colaboradores que pertenezcan a esa categoría.

Luego, se consignan las actividades tanto para conocimientos como para competencias relacionadas con el programa, para que los participantes puedan alcanzar el nivel deseado al finalizar el mismo. En las últimas columnas –a la derecha en el gráfico– se consignan las actividades que deberán realizar en relación con la experiencia laboral. Como el ejemplo atañe a jp, una actividad para esta sección podría ser *presentar un proyecto* (especificando sus características); si se tratara de un ingeniero, *presentar un proyecto sobre retorno de la inversión de una nueva maquinaria para la fábrica*.

Personas clave “paso a paso”

Como se expresara en los dos puntos anteriores, deberán confeccionarse planes específicos para cada programa en particular. Si la organización hubiese decidido implantar un *Programa de personas clave* se confeccionará un plan de formación y

desarrollo para este colectivo de individuos, cuyo alcance será, según la estructura del programa adoptada por la empresa, un área determinada o toda la organización.



En el gráfico precedente se muestra un plan de actividades para todos los integrantes del *Programa de personas clave*. Por lo tanto, en la columna de nombre figurarán todos los colaboradores que participen.

Luego, se consignan las actividades tanto para conocimientos como para competencias relacionadas, para que estos puedan alcanzar siempre un nivel superior al actual. En las últimas columnas –a la derecha en el gráfico– se consignan las actividades que deberán realizar en relación con la experiencia laboral.

En todos los planes individuales se ha consignado la misma clasificación de ítems (conocimientos, competencias y experiencia), y los mismos han sido explicados de manera detallada en el capítulo anterior.

Síntesis del capítulo

- ✓ Desde el título de la obra, se hace referencia a la creación del talento. Este objetivo puede relacionarse con actividades formativas y programas organizacionales.
- ✓ Los programas vistos en esta parte de la obra no proponen al/los participante/s ocupar un puesto o grupo de puestos en particular, sino que obedecen a un propósito más amplio: formar talento, disponer de personas formadas “listas para ocupar otros puestos”, ya sea dentro de su misma área u otras. La organización persigue, como el título del capítulo menciona, solo crear talento.
- ✓ El área de Recursos Humanos será la responsable tanto de confeccionar los planes de desarrollo como de efectuar el planeamiento y control de los mismos. La expresión *planes individuales* del título del capítulo se explica porque estos planes pueden referirse a un plan específico para una persona en particular o bien para un grupo de personas, pero en cualquier caso su diseño se realizará considerando las necesidades particulares de cada participante.
- ✓ Para el diseño de los planes de desarrollo individuales se debe tener en cuenta que el foco puede ser diferente según el tipo de programa, aunque en todos los casos el planeamiento individual deberá contemplar tres grandes tópicos: 1) conocimientos, 2) competencias y 3) experiencia.
- ✓ Cada plan tendrá sus propias características, las cuales dependerán, especialmente, del colectivo con el cual se trabaje: no será lo mismo un grupo de vendedores que otro de auditores o de jóvenes profesionales.
- ✓ Formar personas para crear talento es el objetivo de los programas denominados *Planes de carrera*, *Plan de jóvenes profesionales* y *Personas clave*. Mediante ellos la organización se propone generar nuevos talentos, crear talento organizacional como una forma de responder a su necesidad de contar con personas preparadas para los distintos puestos. De esta forma estará generando una “cantera de talentos”. Con este enfoque, el área de Recursos Humanos diseñará las actividades.
- ✓ Cantera de talentos: acción permanente y planificada para crear talento organizacional a través de programas de desarrollo y formación.
- ✓ Para el desarrollo de personas, tanto en conocimientos como en competencias, nuestra metodología utiliza numerosas variantes; todas son relevantes y

deben conocerse para luego poder decidir cuál es la más aconsejable en cada caso. Sin descartar ninguno de los denominados “métodos tradicionales”, proponemos tres métodos para el desarrollo de competencias y conocimientos, uno de los cuales es *codesarrollo*.

- ✓ A partir de un codesarrollo o a partir de un jefe que en el día a día y a través de su rol de entrenador le sugiere a su colaborador acciones para mejorar, una persona puede llegar al autodesarrollo, es decir, a tomar él o ella la iniciativa de hacer determinadas acciones para alcanzar un nivel superior, ya sea en conocimientos como en competencias.
- ✓ Si la/s brecha/s se relaciona/n con la experiencia, se pueden encarar acciones adicionales.
- ✓ Para todos los participantes se confeccionan planes de formación que coordina el área de Recursos Humanos. Los mismos incluyen actividades sobre conocimientos, competencias y experiencia. La planificación debe ser detallada, indicando por cada participante: actividad/es, responsable/s, fechas concretas de realización de cada una.
- ✓ Una planificación detallada permitirá hacer luego un control de lo actuado.



PARA PROFESORES

Para cada uno de los capítulos de esta obra hemos preparado:

- Casos prácticos y/o ejercicios para una mejor comprensión de los temas tratados.
- Material de apoyo para el dictado de clases.

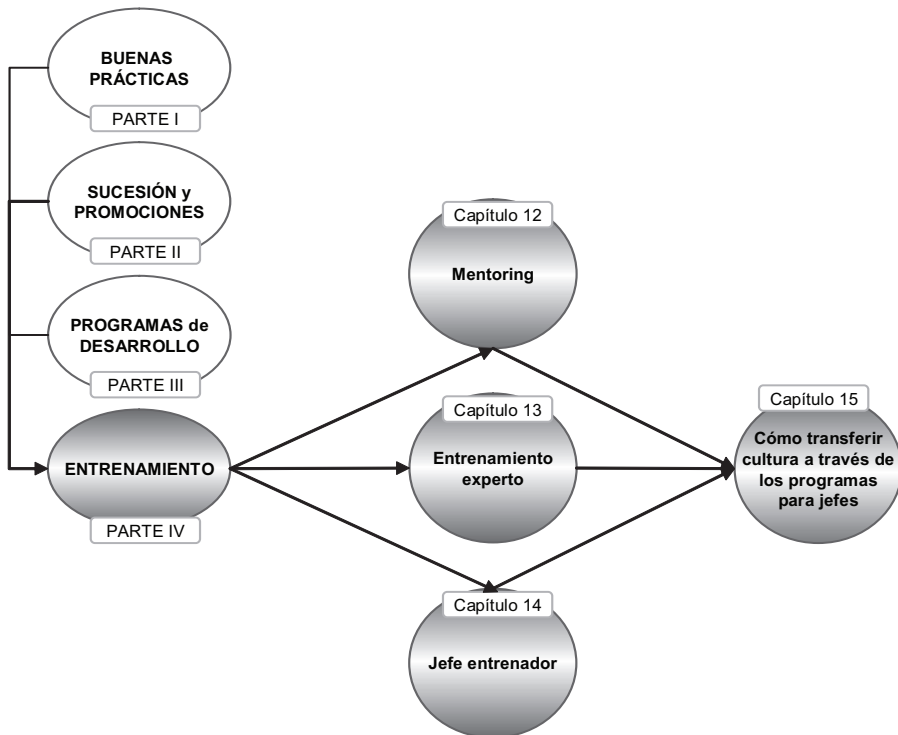
Los profesores que hayan adoptado esta obra para sus cursos, tanto de grado como de posgrado, pueden solicitar de manera gratuita las obras:

- *Construyendo talento. CASOS*
- *Construyendo talento. CLASES*

Únicamente disponibles en formato digital, en nuestro sitio: www.xcompetencias.com, en la exclusiva *Sala de profesores*, o bien escribiendo a: profesores@marthaalles.com.

PARTE IV

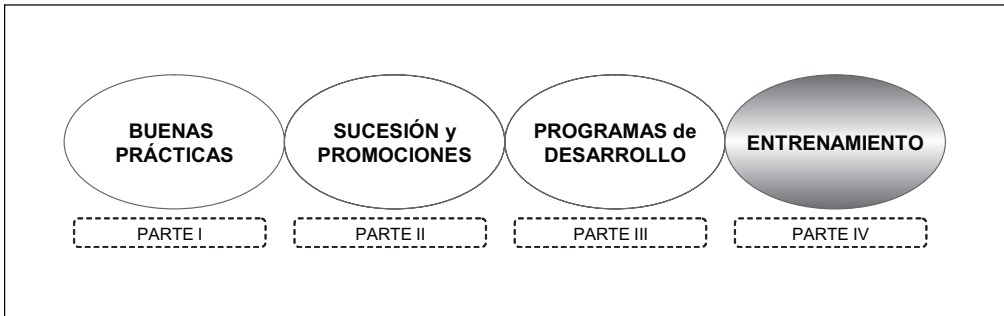
ENTRENAMIENTO



Para el resguardo del capital intelectual

PARTE IV

Entrenamiento



Mucho se habla, en el momento actual, sobre el concepto de empresa sostenible o sustentable. En relación con los recursos humanos, en nuestra opinión una forma de hacer sostenible o sustentable a una organización, respetando su esencia y valores, será trabajar de manera constante sobre los jefes, entendiendo que el término “jefe” es un concepto con el cual se representa a todos los niveles de supervisión, desde el número uno de la organización (CEO, gerente general o dueño a cargo de la conducción) hasta el colaborador de menor nivel que cuente a otros bajo su mando o supervisión.

Los jefes, así definidos, son los que mantienen una relación diaria y cotidiana con los colaboradores, los que los guían y orientan, y quienes conocen sus problemas y circunstancias, aun las de tipo personal.

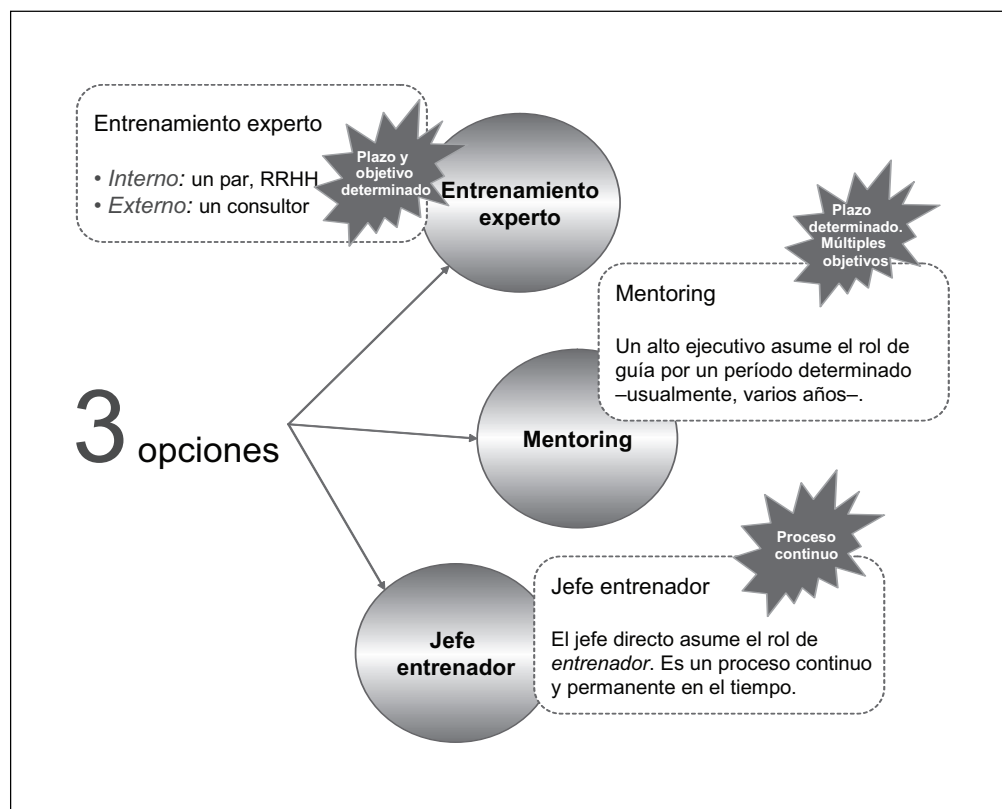
Si una organización desea comunicar una nueva visión, una estrategia o un cambio de rumbo, los comunicadores por excelencia serán los jefes de todos los niveles.

Si una organización debe afrontar una crisis de cualquier índole –aun un crecimiento que, siendo positivo, implique cambios de fondo–, los jefes serán el apoyo

fundamental para lograr un resultado positivo. También serán ellos los actores principales en el desarrollo de sus colaboradores, en relación con todos los temas de esta obra. Los jefes serán los actores principales de un modelo diseñado para *construir talento*.

¿Cómo llevar adelante esta idea? A través de todos los programas que se describen en esta obra y, fundamentalmente, a partir de uno de ellos en particular: *Jefe entrenador*. ¿Qué implica? El desarrollo en todos los jefes de la competencia *Entrenador*. Cuando esto se logra, la organización en su conjunto y en el día a día se habrá transformado en una comunidad de aprendizaje. Unos y otros, jefes y colaboradores, aprenderán de los aciertos y errores, de manera conjunta y productiva.

En materia de entrenamiento es posible identificar tres opciones: *Entrenamiento experto*, *Mentoring* y *Jefe entrenador*. Es este último programa, en nuestra opinión, el más aconsejable e imprescindible en el contexto actual.



Como puede apreciarse en el gráfico precedente, *Entrenamiento experto*, con plazos y objetivos determinados, puede ser de tipo interno o externo; lo veremos en el capítulo 13. *Mentoring*, en cambio, es un programa organizacional de más largo aliento y objetivos múltiples (Capítulo 12) y *Jefe entrenador* (Capítulo 14) es de tipo continuo y abarca a todos los jefes de la organización.

Sobre *entrenamiento* existe mucho material, desde libros, artículos, papers académicos y oferta educativa formal, hasta información diversa en sitios web, etcétera. En el Anexo II se presenta a algunos autores que tratan temas relacionados con esta obra; por ejemplo y con relación a *Mentoring*, hay desde quienes dedican su obra exclusivamente al tema, hasta menciones más breves en trabajos dirigidos a pequeños negocios.

Si bien trataremos el tema de *entrenamiento* en los tres capítulos siguientes, creo importante resaltar en este momento que la capacidad para ser mentor, entrenador experto y jefe entrenador es *desarrollable*. Muchas personas poseen esta capacidad de manera natural, y otros deben *aprenderla*; sin embargo, aun aquellos que *naturalmente son mentores o entrenadores de otros*, pueden mejorar o potenciar esta capacidad natural.

Otro aspecto interesante, que el lector debe tomar en cuenta, es que los tres programas referidos en esta sección son variantes de un método conocido como *entrenamiento*, o bien han sido diseñados en base a este concepto.

En nuestro trabajo usamos, siempre que esto sea posible, la denominación en español de los diferentes términos. Para reforzar la idea que sostenemos desde hace tiempo en diferentes obras, conferencias, seminarios y otras exposiciones de tipo público, hemos adicionado a “entrenamiento” una palabra: “experto”. Entendemos que para un más eficaz desarrollo de las capacidades de las personas, tanto de conocimientos como de competencias, es necesario el *Entrenamiento experto*. Esto implica que el entrenamiento será realizado por un experto en el tema o la competencia correspondiente.

Por último, es importante destacar que todos los programas de desarrollo mencionados en esta obra implican una forma muy eficaz de motivar a los colaboradores. Programas como los que en particular se verán en esta sección, lo son por excelencia. Un mentor, un entrenador experto, un jefe entrenador que verdaderamente ayude en el crecimiento a un joven ejecutivo formará parte de sus mejores recuerdos a lo largo de toda su vida profesional y laboral.

Del mismo modo, brindan alta satisfacción a los que a lo largo de su carrera han colaborado en el desarrollo de otros, aun cuando en algún momento se haya recibido como “pago” alguna ingratitud; incluso en esa circunstancia no deseada, ver el desarrollo de personas a las que en el pasado se ayudó a crecer, da satisfacción.

Muchos mentores han reconocido, además, que el contacto frecuente con los receptores del programa de *Mentoring* (usualmente más jóvenes que ellos) les permite estar en contacto fructífero con las nuevas generaciones, y esto representa para ellos una fuente de enriquecimiento personal.

Además de los beneficios para mentores, entrenadores y jefes receptores del *Mentoring* (o del entrenamiento), ya mencionados, para la organización en su conjunto también se pueden mencionar una serie de factores sumamente positivos: desde una efectiva comunicación de la historia, cultura, misión y visión de la organización, hasta la retención de colaboradores y la reducción de los costos de selección de nuevos integrantes.

Cómo considerar los valores organizacionales

Los valores deben ser considerados en todos los programas organizacionales. Si bien parece obvio, lo destacamos en diferentes momentos de la obra dado que las organizaciones lo olvidan con demasiada frecuencia. Puede darse que los valores hayan sido incluidos dentro del modelo de competencias y de este modo formen parte de los diferentes subsistemas de Recursos Humanos. En caso contrario, deberá diseñarse un modelo de valores, y estos ser considerados en todos los pasos e instancias que plantean los diferentes programas.

Por ejemplo, los valores deberán estar presentes en la relación diaria del jefe con su colaborador, cuando le señala aquello que está bien y aquello que no, en los aspectos a considerar por un mentor o por un entrenador experto al conducir sus respectivos programas.

Diferencias y similitudes entre los programas

Mentoring, Entrenamiento experto y Jefe entrenador

Generalmente, se utiliza como sinónimos palabras como mentor y entrenador. Sin embargo, cuando empleamos estos términos en función de programas organizacionales, si bien pueden existir aspectos similares en cada uno de ellos el significado de los términos es diferente; por esta razón es que se ha destinado un capítulo específico a cada uno de ellos.

Aspectos que los diferencian

Un programa de *Mentoring* tiene como propósito desarrollar a futuros gerentes y directivos, y el mentor no posee una relación directa con el quehacer cotidia-

no de las personas bajo programa. Los resultados esperados son a mediano y largo plazo.

Los programas de *Entrenamiento experto* tienen un objetivo concreto, usualmente vinculado al desarrollo de una capacidad específica (conocimiento o competencia). Los resultados esperados son de corto plazo. El entrenador puede ser un integrante de la misma organización o un consultor externo.

El rol de entrenador que asume un jefe (programa *Jefe entrenador*) se desarrolla al mismo tiempo que se llevan a cabo las tareas habituales que cada uno debe realizar, permitiendo una mejor consecución de los objetivos organizacionales.

Aspectos similares

Los tres programas desarrollan las capacidades del colaborador y ayudan a su crecimiento en el ámbito organizacional y personal.

Características distintivas de cada uno

Mentoring	Entrenamiento experto	Jefe entrenador
El mentor es un directivo de la organización de mayor nivel que la persona bajo tutoría, con larga experiencia y conocimiento respecto de la organización y del puesto de trabajo del colaborador al que debe ayudar en su desarrollo. Su papel consiste en guiar, mostrando, explicando, indicando lo que se debe hacer y lo que debe evitarse. El principio de este aprendizaje consiste en seguir el modelo que el mentor representa en ese ámbito.	El entrenador será, en todos los casos, un experto en el tema específico objeto del entrenamiento. Puede ser una persona de la misma organización o de fuera de ella. Del mismo modo, puede ser un superior o no. El plazo en el que se lleva a cabo al programa debe ser definido, y usualmente se trata de unos pocos meses.	Un programa de <i>Jefe entrenador</i> , si bien tiene similitudes con los programas de <i>Mentoring</i> y <i>Entrenamiento experto</i> , posee a su vez grandes diferencias con ambos. El jefe directo de los colaboradores, en contacto cotidiano con ellos, los guía en el desarrollo de sus capacidades (conocimientos y competencias) para el mejor desempeño de sus funciones y tareas.

Comprender las diferencias y las bondades de cada uno de estos programas permitirá la correcta elección del que resulte más adecuado en cada caso.

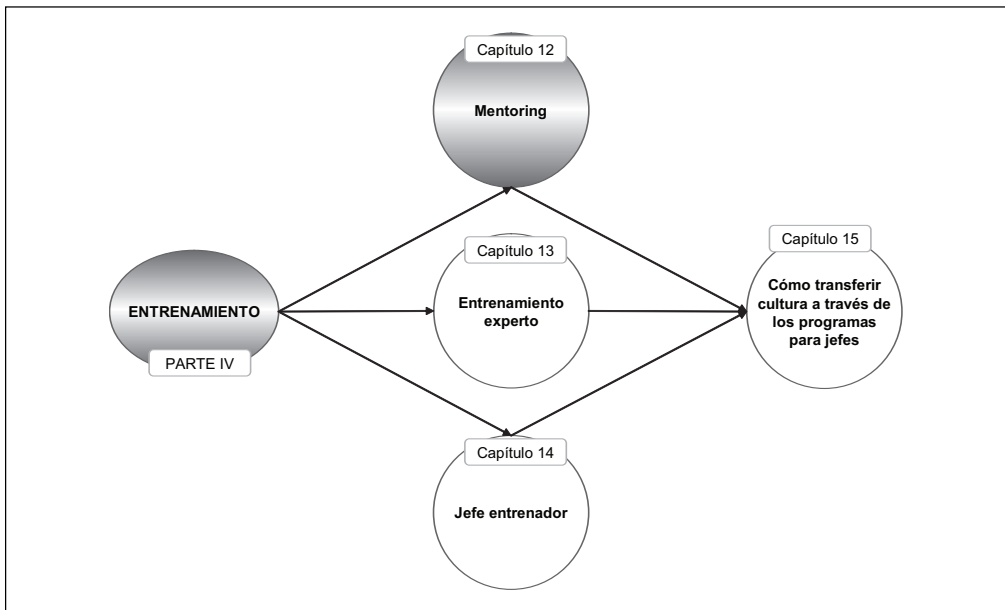
Nuestra sugerencia, pensando en el mediano y largo plazo y en el crecimiento sostenido de las organizaciones, es el desarrollo de la competencia *Entrenador* en

todos los jefes. De este modo la organización en su conjunto se transformará en una organización “que aprende”, no en un momento en particular, sino en el día a día y a lo largo de toda su existencia.

Los jefes, generalmente, hemos sido designados para ejercer este rol sin ninguna preparación previa; por ello la mejor recomendación es comenzar a trabajar con los jefes a través de explicar a cada uno en qué consiste ser jefe. A esta temática la hemos denominado *Rol del jefe*.

Capítulo 12

Mentoring



En este capítulo se tratarán los siguientes temas:

- ✓ Programas organizacionales de *Mentoring*
- ✓ Etapas de un programa de *Mentoring*
- ✓ Pros y contras de los programas de *Mentoring*
- ✓ *Mentoring* y desarrollo de competencias
- ✓ Relación entre *Mentoring* y otros programas para el desarrollo del talento

Programas organizacionales de *Mentoring*

¿Qué es un mentor? Introducimos el tema con una referencia al origen del término que aporta Chip Bell¹ en su obra sobre *mentoring*. La palabra “mentor” procede de *La Odisea*, escrita por el poeta griego Homero. Cuando Ulises se prepara para ir a la guerra de Troya designa a un leal amigo de la familia llamado Mentor para que sea el tutor de su hijo Telémaco. Mentor es a su vez sabio y sensible, dos características importantes para alguien que asume ese rol (mentor). Según el diccionario de la lengua significa consejero o guía. En su segunda acepción, educador o maestro. En inglés, *mentor* se escribe igual que en español. Otra definición aplicable al término según el diccionario de la lengua inglesa es *persona de mayor experiencia que ayuda y aconseja a otros con menos experiencia por un período de tiempo*².

Bajo la denominación de *mentor* y *mentoring* se pueden encontrar diferentes prácticas relacionadas con el desarrollo de personas. Como hemos explicado en páginas anteriores, en este capítulo nos referiremos a los programas organizacionales que, usualmente, tienen esta denominación.

Lo mismo puede suceder con los jefes. Todos hemos tenido *jefes entrenadores*; sin embargo, en esta obra se tratará el tema de una manera estructurada, es decir, cuando una organización decide trabajar el concepto para lograr que este tipo de comportamiento se replique en toda la organización.

Definición

Mentoring. Programa organizacional estructurado, de varios años de duración, mediante el cual un ejecutivo de mayor nivel y experiencia ayuda a otro en su crecimiento.

Otras definiciones

Mentor. Consejero o guía. Persona de mayor experiencia que ayuda y aconseja a otros, con menos experiencia, por un período de tiempo.

Persona bajo tutoría. Individuo que adhiere a un programa de Mentoring, para desarrollarse.

1. Bell, Chip. *Mentoring*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 1997. Pág. 24.

2. *New Oxford Advanced Learner's Dictionary*. University Press, New York, 2000.

Antes de referirnos a los programas en sí mismos, creo importante señalar que dentro de *mentoring* podríamos hacer una primera diferenciación entre *mentoring formal* e *informal*. Dentro del mentoring formal se podría diferenciar entre programas organizacionales, como los que vamos a describir en esta sección, hasta otros que, siendo también formales y dentro del marco de una organización, tienen de todos modos características diferentes. Para explicar mejor la idea que queremos expresar vamos a presentar un ejemplo: en el marco de una Fundación se ha diseñado un programa donde un mentor (no perteneciente a la organización y que esta ha designado como tal) asume el rol de guía de otra persona (no perteneciente a la organización y que fue elegida para recibir el beneficio de este programa) en actividades de tipo artístico, como podría ser ballet o música, o un taller literario, etcétera. Se trata de un programa formal, con fecha cierta y objetivos concretos, pero no para el desarrollo de los propios recursos humanos de la organización, sino como parte de sus objetivos estratégicos. En el ejemplo, sería parte de los objetivos organizacionales en sí mismos, en este caso de tipo cultural.

Dentro del concepto de *mentoring informal* podríamos citar aquellos casos donde una persona ayuda a otra en su crecimiento por propia iniciativa de ambos participantes. En general, surge como consecuencia de una buena relación entre una persona con mayor experiencia que guía a otra de menor experiencia. Puede ser en el ámbito de una organización pero sin el apoyo de esta; es espontáneo, no reglado y puede no tener límite de tiempo, extendiéndose a lo largo de toda la vida laboral de los involucrados.

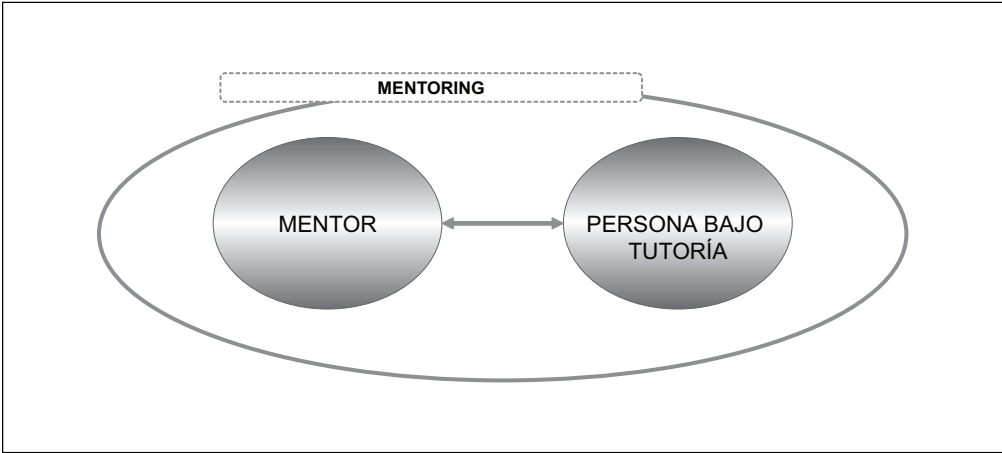
En esta sección nos vamos a referir a los programas de *Mentoring* formales que surgen como una decisión de la máxima conducción y que se realizan con un propósito específico. Usualmente, es una herramienta para el desarrollo de las personas y dentro de las buenas prácticas para el cuidado del capital intelectual.

En los programas de *Mentoring* participan colaboradores de alto potencial, quienes son guiados en su desarrollo por ejecutivos de mayor nivel y experiencia. A estos últimos se los denomina mentores o tutores, y a los primeros les daremos el nombre de *personas bajo tutoría*. Los libros de origen norteamericano utilizan una palabra francesa para denominar a un individuo bajo tutoría: lo denominan *the protégé*³.

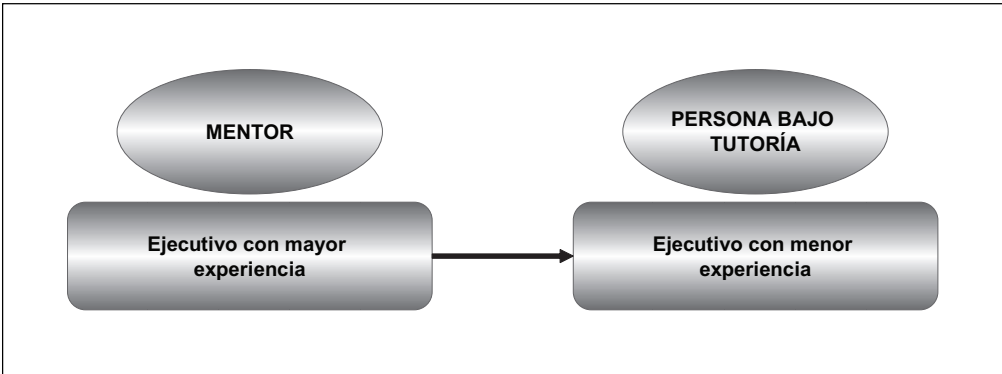
Un mentor debería ser una persona no relacionada con el día a día de la persona bajo programa, e, idealmente, fuera de la línea de mando (esta es nuestra

3. *Protégé*: protegido. *Protéger*: proteger, amparar, defender, escudar, resguardar, salvaguardar, preservar, favorecer, ayudar.

sugerencia), para que quien ejerza ese rol no esté involucrado directamente con las responsabilidades y tareas específicas del puesto de trabajo del participante.

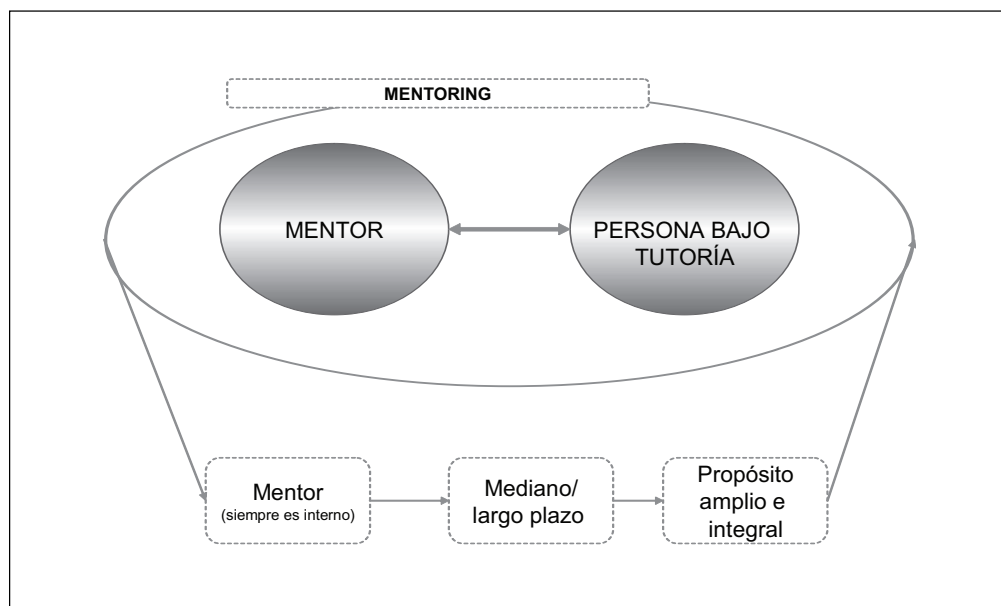


En resumen, en un programa de *Mentoring* participan el mentor y la persona bajo tutoría. ¿Quiénes podrían asumir estos roles? Daremos algunos ejemplos más adelante; sin embargo, en este momento creo interesante señalar que, usualmente, el mentor es un ejecutivo *senior* (con mayor experiencia) y el que recibe el programa, un ejecutivo *junior* (ejecutivo con menor experiencia). Sin embargo, pueden existir variantes al respecto.



Otras de las características que definen estos programas son:

- El mentor y la persona bajo tutoría siempre pertenecen a la misma organización; puede darse el caso de que uno de ellos pertenezca a otra empresa pero dentro del mismo grupo empresarial. Es decir, este rol no puede asumirlo una persona externa a la organización –por ejemplo, un consultor–, como sí puede darse en el *Entrenamiento experto*.
- Es un programa cuyo alcance es de mediano a largo plazo.
- Cubre una serie de objetivos de carácter amplio y variado. Su enfoque es integral, abarca todos los temas relacionados con la carrera de la persona bajo tutoría, contemplando, al mismo tiempo, los objetivos organizacionales.



Los programas de *Mentoring* se relacionan con diversos programas de desarrollo de personas, desde *Planes de sucesión* hasta *Programas de jóvenes profesionales*. Sus aplicaciones son diversas.

Es uno de los métodos para el desarrollo de personas donde la persona bajo tutoría recibe una completa guía para adquirir nuevos conocimientos, conocer

cómo moverse dentro de la organización y desarrollar competencias. Un programa de *Mentoring* se extiende en el tiempo y se conforma por distintas etapas. La duración más frecuente oscila entre 3 y 5 años.

Antes de iniciar un programa de *Mentoring* se deberá tener muy en claro los objetivos que se desean alcanzar con él, junto con un compromiso genuino de la máxima conducción de la organización. Como segundo aspecto relevante a tener en cuenta, se destaca la elección de los participantes, con referencia tanto a los mentores como a los receptores del programa (personas bajo tutoría).

Unos y otros deberán estar interesados en el proceso, tomar los objetivos del programa como propios y comprender los beneficios tanto personales como organizacionales que implica. El éxito dependerá del compromiso de todos los involucrados.

Tipos de *Mentoring*

- *Individual*. Es la modalidad más frecuente y se diseña para ayudar en el crecimiento a determinadas personas (usualmente jóvenes ejecutivos) de manera personalizada.
- *Presencial*. Como su nombre lo indica, el contacto entre el mentor y la persona bajo tutoría se realiza en reuniones presenciales.
- *A distancia*. Si bien la tecnología permite en este momento el *Mentoring* a distancia, no consideramos su aplicación como única modalidad de contacto (es decir, si el programa carece de encuentros presenciales). Una mezcla de ambas modalidades (presencial y a distancia) parece ser la opción más adecuada.
- *Grupal*. La opción grupal es de amplia aplicación, por ejemplo, cuando una organización ha implementado un programa numeroso de jóvenes profesionales u otras situaciones similares. Sin embargo, será ideal que se incluya dentro del diseño alguna instancia individual, es decir, que la persona bajo tutoría tenga la posibilidad de recibir –aunque no sea de manera frecuente– una orientación más personalizada de parte de su mentor.
- *Mixto*. Combina *Mentoring* individual y grupal. Esta variante se utiliza cuando un mentor tiene varios programas individuales a su cargo y combina la utilización de reuniones individuales y grupales.

Etapas de un programa de *Mentoring*

Un programa de *Mentoring* se desarrolla –generalmente– en varios años, y dentro de él se pueden identificar las siguientes etapas.

Mentoring. Etapas

1. Objetivos.
2. Diseño y planificación del programa de desarrollo. Apoyo de un consultor.
3. Elección de los mentores y las personas bajo tutoría. Armado de los “pares”.
4. Reunión inicial del /los mentor/es con el consultor. Participación de los jefes.
5. Medición de competencias (y conocimientos, si corresponde).
6. Inicio del programa de *Mentoring*. Reunión inicial.
7. Realización del programa. Reuniones de seguimiento.
8. Evaluación final.

Algunas de las etapas mencionadas en el gráfico precedente pertenecen al programa organizacional en sí y otras se relacionan con cada uno de los casos en que se lleva a cabo. Veámoslas en detalle a continuación.

Inicio del programa organizacional

1. Objetivos.

Todo programa organizacional debe tener definidos muy claramente los objetivos a alcanzar. En el caso de este programa en particular, suele tener como objetivo el *desarrollo integral de futuros directivos* y refuerza la idea de *capital intelectual*. Cuando ambos conceptos conforman la estrategia organizacional, poner en práctica este programa es una buena sugerencia.

Entre otros aspectos a tener en cuenta: cultura y clima organizacional, estructura, política retributiva, estilo de conducción.

En este momento previo, será de vital importancia el compromiso e involucramiento de la máxima conducción de la organización.

2. Diseño y planificación del programa de desarrollo. Apoyo de un consultor. Si una organización ha decidido poner en uso programas de *Mentoring* requerirá, al menos en una primera instancia, el apoyo de un consultor experto para el diseño del mismo y las primeras implantaciones. Una vez que el programa cuenta con varios años de vida exitosa, podrá ser manejado internamente. Como es fácil comprender, un programa bien diseñado tiene un efecto sumamente positivo para la organización en su conjunto. En caso contrario, el daño puede ser severo.

El programa debe ser diseñado de manera detallada y, llegado el caso, puede ajustarse. Asimismo, es posible tener varios diseños en uso al mismo tiempo, según sus destinatarios.

Algunos aspectos a considerar: criterios para definir mentores y receptores del programa, designación de un coordinador interno.

Se debe prestar especial atención a la comunicación antes y durante la puesta en práctica de programas de *Mentoring*.

3. Elección de los mentores y las personas bajo tutoría. Armado de los “pares”. Uno de los aspectos clave será la elección tanto de mentores como de receptores del *Mentoring* (personas bajo tutoría). Luego, será de vital importancia el armado de los pares (asignar receptores a los distintos mentores). Recordar que debe darse una especial relación entre el mentor y la persona bajo tutoría, por lo cual deben tenerse en cuenta una serie de factores al respecto. Por último, es muy importante considerar que si una persona designada mentor nunca lo fue antes, deberá recibir información pertinente y un seguimiento especial por parte del consultor a cargo del programa.

Preparación de mentores

Los mentores, en especial los que nunca asumieron ese rol, deberían recibir formación al respecto e, incluso, desarrollo de competencias. Por lo tanto, la preparación de mentores puede ser encarada aplicando los tres métodos para el desarrollo de personas propuestos por nuestra metodología:

- *Autodesarrollo*. El mentor se prepara por sí mismo para el desarrollo de su tarea a través de lecturas y/o el estudio de un referente (por ejemplo, un mentor que él haya tenido en algún momento de su carrera).

- *Entrenamiento experto* a través de la asignación de un entrenador experto o de un mentor (mentor de mentores).
- *Codesarrollo*. Tanto en conocimientos como en competencias. Conocimientos: por ejemplo, cómo llevar adelante un programa de *Mentoring*, pasos, etcétera. Desarrollo de competencias: por ejemplo, la competencia *Entrenador* (ya mencionada con anterioridad) u otras, tales como *Capacidad de comprender a los demás* y *Modalidades de contacto*.

Algunos aspectos a considerar: características personales de mentores y receptores del programa; por ejemplo, intereses personales, estilos de aprendizaje, etcétera.

En algunos casos los receptores (personas bajo tutoría) eligen a sus mentores.

Cada programa de *Mentoring* se abre a su vez en las siguientes etapas:

4. Reunión inicial del/los mentor/es con el consultor. Participación de los jefes. Esta etapa debe ser encarada en todos los casos; sin embargo, si el programa tiene años de vigencia dentro de la organización, será más simple. Si el programa es nuevo para esa organización en particular (es la primera vez que se implementa o hace pocos años que está en uso), la reunión inicial deberá ser más extensa y, como se mencionó en el punto anterior, podrá requerir desde entrenamiento hasta desarrollo de algunas competencias por parte de los mentores.

Otro punto importante a considerar es que deberán participar de la reunión inicial los jefes directos de los participantes (personas bajo tutoría), para que comprendan exactamente en qué consiste el programa, qué rol les atañe como jefes de los receptores y qué pueden esperar en materia de desarrollo de su/s colaborador/es participante/s del programa.

Aspecto a considerar: se deberá llegar a un acuerdo de aprendizaje entre el mentor y la persona bajo tutoría. Ambos deben comprenderlo y suscribirlo.

5. Medición de competencias (y conocimientos, si corresponde).

En nuestra opinión este paso es sumamente relevante. ¿Cómo hacerlo? Dependerá de cada organización y de los métodos de trabajo disponibles en la misma. Hemos destinado un capítulo de esta obra a la medición de las capacidades (Capítulo 2, *Cómo medir y evaluar las capacidades*) y el lector encontrará información adicional en el Anexo IV, hacia el final de esta obra.

La medición, en especial la de competencias, debe incluir la autoevaluación del receptor del programa (persona bajo tutoría).

Se sugiere, además, tener en cuenta las evaluaciones de desempeño de años anteriores.

6. Inicio del programa de *Mentoring*. Reunión inicial.

Este paso hace referencia a la primera reunión entre el mentor y la persona bajo tutoría. Quizá ya se conocen, han trabajado juntos en algún momento y hasta tienen una buena relación previa, por lo cual fueron elegidos como “pares” para el programa. Sin embargo, esta será la primera reunión en lo que respecta al programa.

Dentro de las pautas del programa en sí, fijarán de común acuerdo cómo lo llevarán a cabo, momentos de reunión (presencial), otras formas de comunicación, etcétera.

Como se expresara, el mentor y la persona bajo tutoría deberán llegar a un acuerdo de aprendizaje, y comprender que ese es el objetivo y propósito de este programa.

7. Realización del programa. Reuniones de seguimiento.

La extensión de esta etapa es, generalmente, de varios años. Las reuniones de seguimiento son periódicas y frecuentes. La relación debe ser intensa, usualmente cada 15 días (aproximadamente). Este período es –además– el más extenso; la duración dependerá del caso, pero se estima un lapso de entre 2 y 5 años.

Cuando el *Mentoring* va llegando a su fin estas reuniones de seguimiento comienzan a espaciarse. Este período será –aproximadamente– de 6 meses.

8. Evaluación final.

Cuando el *Mentoring* ha cubierto el objetivo planteado se realiza una evaluación final de cierre y a partir de allí la relación continúa en otro plano. Como colegas.

Aspecto sugerido. Utilizar la misma herramienta que en el paso 5.

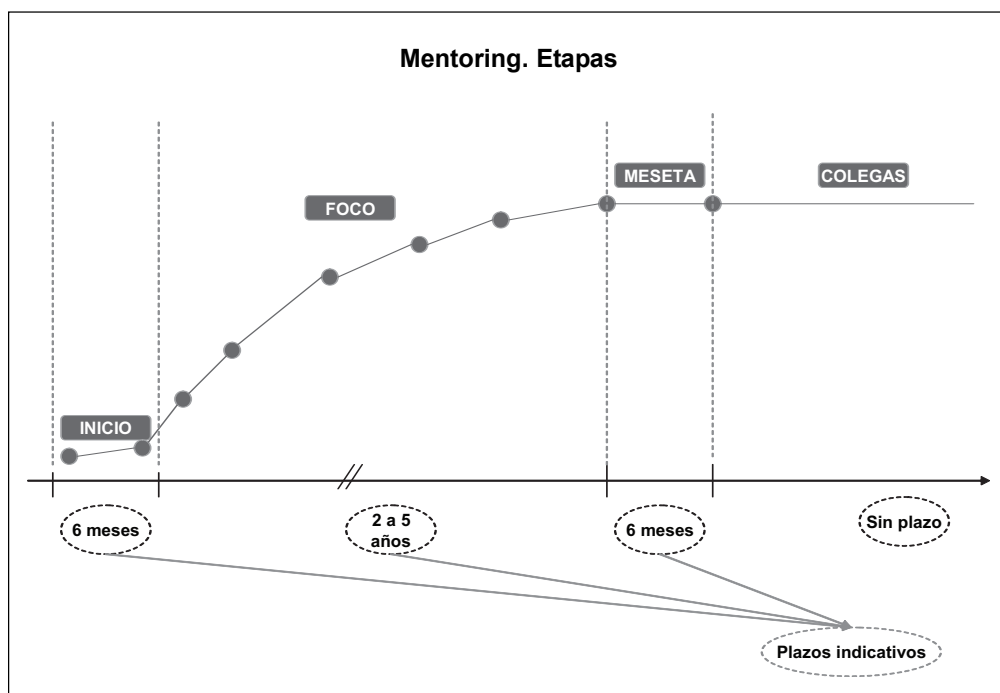
Una vez que finalizó el programa de acuerdo con los pasos descritos hasta aquí, se sugiere “cerrarlo” con algún tipo de acto; por ejemplo, organizar un encuentro especial, quizá con la participación del jefe directo u otro funcionario (dependerá de cada caso, puede ser el director de Recursos Humanos, el CEO de la organización, un director regional) para “marcar el fin del *Mentoring*”, al estilo de un cierre académico. Allí se podrá recordar situaciones pasadas, buenos y malos ratos, evaluar el proceso en sí e, incluso, sacar experiencias para otros que participen en programas similares, como mentores o como receptores.

La persona bajo tutoría, si ha transitado felizmente su programa de *Mentoring*, será un excelente mentor de otros ejecutivos más jóvenes o con menor experiencia.

Por último, las futuras reuniones como “colegas” deberán hacerse más espaciadamente, para cada uno asumir –paulatinamente– este nuevo rol. La persona bajo tutoría deberá sentirse seguro de que su mentor confía plenamente en sus capacidades, y evitar crear un vínculo de dependencia futura (una vez que ya ha finalizado el programa). El mentor, como ejecutivo con mayor experiencia, debe estar atento a que dicha dependencia no se produzca.

Si bien la explicación de las ocho etapas anteriores ha sido detallada, queremos profundizar en el corazón del programa, que está en el punto 7, ya que es la instancia de mayor extensión y porque es allí donde se produce la mayor transferencia de aprendizaje, desde todas las perspectivas: conocimientos, competencias y guía permanente en la adquisición de nuevas experiencias.

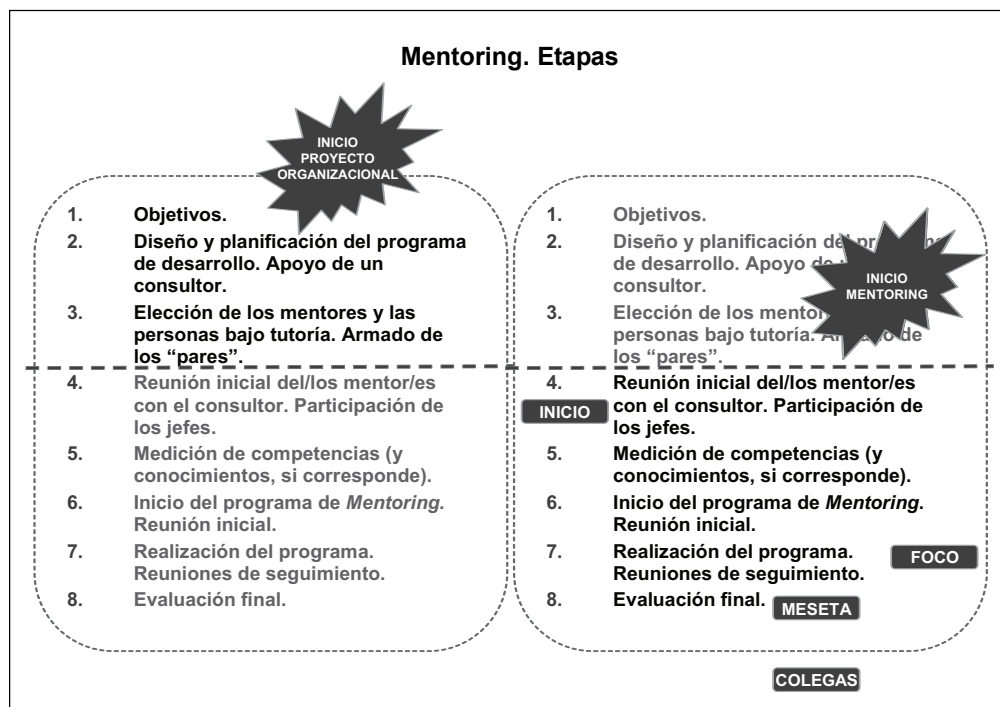
Cuando el programa de *Mentoring* comienza, el punto 7 (Realización del programa) puede abrirse en subetapas como se muestra a continuación: Inicio, Foco, Meseta. Denominamos *colegas* a la relación una vez que se ha realizado el punto 8 (Evaluación final) y esta ha sido satisfactoria.



El análisis del gráfico precedente permite comprender mejor las etapas que se han explicado anteriormente. Primer comentario: los plazos son indicativos y pueden definirse de diferentes maneras, como se verá más adelante. Sugiero en este momento prestar especial atención a las etapas dentro del programa en sí mismo.

Luego de una etapa inicial existe un período extenso donde se desarrolla el *Mentoring*; será allí donde se verifique el crecimiento de la persona bajo tutoría. En el gráfico precedente (*Mentoring. Etapas*) lo que se desea representar a través de la curva ascendente es el crecimiento de la persona que recibe el *Mentoring*.

Veámoslo paso a paso. *Inicio*: es un período en el que –básicamente– se conocen mutuamente el mentor y la persona bajo tutoría; puede durar unas pocas semanas o meses (en el gráfico hemos consignado 6 meses). A partir de allí la curva muestra el desarrollo del receptor del *Mentoring* durante el programa (*Foco*), etapa cuya duración, como ya se expresara, puede oscilar entre 2 y 5 años, para luego llegar a un período en el cual, si bien el *Mentoring* continúa, está llegando a su fin: la persona bajo tutoría ha desarrollado sus capacidades de acuerdo con lo esperado y el crecimiento llega así a una *Meseta*. A continuación el *Mentoring* finaliza (luego de una evaluación final satisfactoria) como programa de desarrollo, y la relación que mantienen ambos (mentor y persona bajo tutoría) pasa a ser de *Colegas*. Quizá la diferencia generacional entre ambos persista, pero la persona que recibió el *Mentoring* ya no está “bajo tutoría”. Ha desarrollado sus capacidades y ganado autonomía a un nivel tal que se desenvuelve con el mismo nivel de soltura que su mentor.

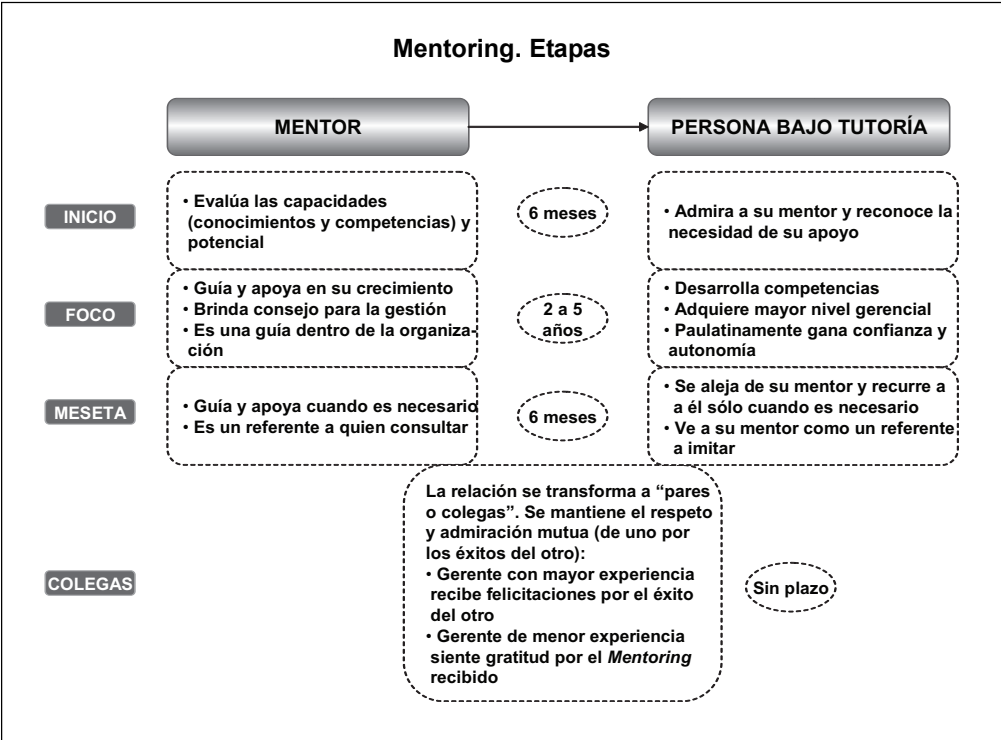


Tomando las etapas que presentamos en párrafos anteriores, la relación entre unas y otras sería como se expone, en el gráfico precedente (*Mentoring. Etapas*).

Para una mejor comprensión de lo explicado, a continuación se expone con mayor detalle la relación entre el mentor y la persona bajo tutoría (*Mentoring. Etapas*, ver gráfico en la página siguiente).

A partir de nuestra experiencia profesional podemos mencionar que los plazos de la etapa 7 expuestos en gráficos anteriores son solo orientativos, dado que –usualmente– los programas se diseñan a medida de las necesidades de cada organización. Ejemplos:

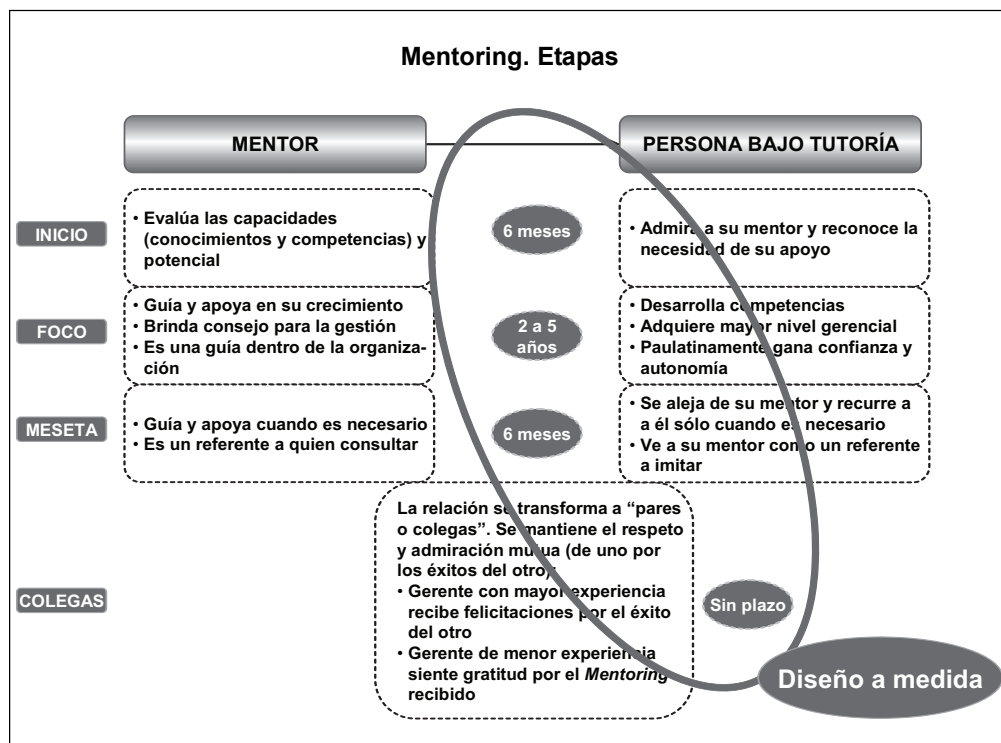
- *Mentoring* para el desarrollo de futuros ejecutivos, similares a los expuestos en nuestro gráfico precedente.
- *Mentoring* como apoyo a un *Programa de jóvenes profesionales (JP)*, que podría tener una extensión total de 2 años.



- *Mentoring* como complemento de *Diagramas de reemplazo*: relacionado con la fecha en que la persona deba asumir su nuevo puesto dividido en dos partes: antes de asumir y posterior a esa fecha.

A continuación, se expone la idea de diseño en función de las necesidades de cada organización (*Mentoring. Etapas*, ver gráfico en la página siguiente). El diseño a medida implica el manejo de plazos, adaptándolos a las circunstancias; las etapas en sí serán las mismas en todos los casos: Inicio, Foco, Meseta y Colegas. Estas siempre deben darse, el diseño modificará los plazos de cada una de ellas según los objetivos de cada caso y, en especial, los tiempos disponibles.

Quizá el lector se esté preguntando qué pasa si la relación personal entre mentor y persona bajo tutoría no funciona, si el mentor deja la empresa, o alguna situación similar. Veamos solo algunas de estas posibilidades (pueden darse otras adicionales a las mencionadas a continuación).



- La relación mentor-persona bajo tutoría no es fructífera. *Siempre* dejará una sensación de frustración, para ambos y para la organización. De allí la importancia de los pasos 1, 2 y 3, mencionados en páginas anteriores.
- *El mentor deja la organización.* La mayor frustración será para la persona bajo tutoría, quien quizá se sentirá defraudado. Se le podrá asignar otro mentor (así se sugiere), pero este deberá tener en cuenta que deberá volver varios “pasos atrás” en el proceso de *Mentoring*, de algún modo, restañar las heridas dejadas por la interrupción del proceso anterior. Una buena sugerencia será modificar de algún modo los contenidos, el orden de los pasos a seguir, etcétera. Quien haya diseñado el programa podrá ser de gran ayuda para reformularlo.
- *La persona bajo tutoría deja la organización.* Aquí también habrá una sensación de frustración por parte del mentor, pero como este es un ejecutivo con mayor experiencia y quizá tiene otros ejecutivos *junior* bajo tutoría, el “daño” generalmente es menor.

- Cualquiera de los casos mencionados será una luz roja de alerta para la organización. Se deberán analizar las causas y repercusiones de las situaciones descritas.

Pros y contras de los programas de *Mentoring*



El gráfico precedente no requiere explicación. Las ventajas son múltiples y, si bien el cuadro indica tres ítems para cada caso, en mi opinión “los pros” son más fuertes que “los contras”. Sin embargo, es preciso resaltar que, como cualquier programa organizacional que se implanta por primera vez, requiere un cierto tiempo para que sus resultados sean los esperados.

¿Cómo lograr que los directivos sean buenos mentores?

Si una empresa nunca aplicó este tipo de programas, *se deberá crear cultura* al respecto; quizá muchos participantes (mentores y personas bajo tutoría) piensen, en una primera instancia, que se les agregan tareas y responsabilidades “a las muchas que ya poseen”.

Por ello, el primer paso será que los ejecutivos comprendan que *no se les asignó una nueva carga* sino, por el contrario, una nueva responsabilidad sobre la cual la organización está especialmente interesada, que se corresponde con los objetivos estratégicos; y que ambos, tanto el mentor como la persona bajo tutoría, serán, a su vez, evaluados según los resultados del programa.

Como se verá en el Capítulo 15 y ya se ha mencionado en párrafos anteriores, los mentores deberán recibir entrenamiento para un desempeño eficaz de este rol.

En resumen, no alcanza con un buen diseño: se deberá hacer un seguimiento del programa y dar formación a los mentores.

¿El mentor puede ser un par?

No, en función de cómo se ha definido el programa en párrafos anteriores. Un par podrá transformarse en un *entrenador experto*. No obstante, es poco frecuente y, llegado el caso, quien asuma ese rol lo deberá hacer con mucho tacto, para que la relación sea fructífera y no genere malos entendidos.

Como se expresara al inicio de este capítulo, podría darse un *mentoring* informal donde un par asuma ese rol de guía a uno más joven, pero no como parte de un programa organizacional, sino como un acuerdo, muchas veces tácito, entre dos personas.

Mentoring y desarrollo de competencias

El mentor tendrá a su cargo el desarrollo de una serie de aspectos a lo largo del programa, uno de ellos serán las competencias, y estas a su vez podrán cambiar, dado que durante el tiempo que dura el programa la persona bajo tutoría podrá tener puestos diferentes dentro de la organización.

Si bien, como ya se expresara, los objetivos de un programa de *Mentoring* son más amplios, uno de los principales aspectos a tener en cuenta en la tarea del mentor será el desarrollo de las competencias de la persona bajo tutoría.

¿Qué se desarrolla en un programa de *Mentoring*?

Conocimientos, competencias, la relación interpersonal con todos los niveles de la organización, aprendizaje y comprensión sobre políticas organizacionales, están entre los aspectos más importantes a transmitir desde el rol del mentor (ejecutivo con mayor experiencia) a los más jóvenes.

En páginas anteriores hemos presentado un gráfico donde se observa que las grandes etapas del *Mentoring* en sí mismo son: Inicial, Foco, Meseta y una final, donde ambos protagonistas comienzan una relación que se podría denominar de “colegas”. Dadas la extensión y complejidad de este tipo de programas, implican un fuerte compromiso de la organización y de todos los involucrados.

El propósito de un programa de *Mentoring* es más abarcativo que el desarrollo de competencias. Sin embargo, este será un aspecto de suma importancia. Dado que no será posible desarrollar a un gerente de manera integral sin tener en cuenta las competencias necesarias para ocupar puestos superiores dentro de la organización. Además, y como se ha visto en los primeros capítulos, el desempeño exitoso o superior se alcanza a través de las competencias.

- Un mentor/tutor (dentro del programa de *Mentoring*) guía a otro en el desarrollo de competencias
- Requisito excluyente: el mentor deberá poseer un alto grado de desarrollo de la/s competencia/s que deberá ayudar a desarrollar, y poseer –además– capacidad para transmitir esas capacidades.

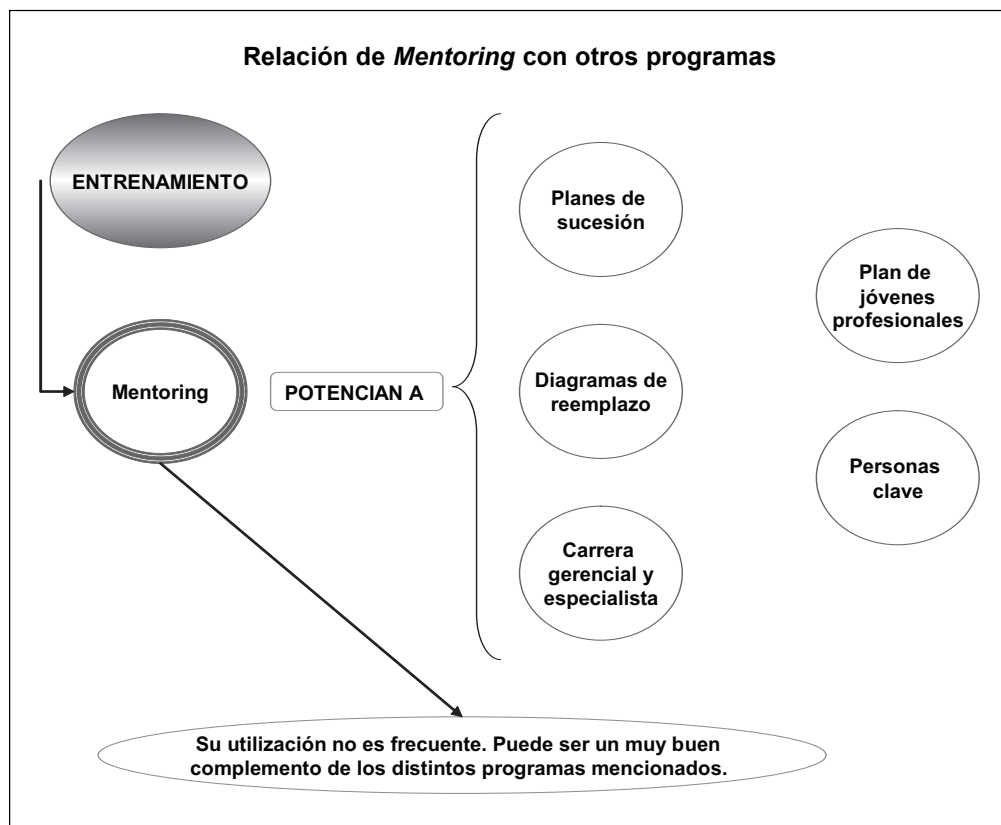
Relación entre *Mentoring* y otros programas para el desarrollo del talento

Los programas de desarrollo se relacionan entre sí, y los que se ven en esta sección (Parte IV. *Entrenamiento*) potencian la puesta en práctica de los otros.

Del mismo modo, y como ya se manifestara, todos los programas tratados en esta obra forman parte de las buenas prácticas de RRHH. Cada organización deberá analizar y decidir cuáles utiliza y cuáles combina entre sí.

Si bien es ampliamente conocido y se menciona en numerosos libros, el *Mentoring*, como programa organizacional, no es de aplicación frecuente. Tal como ha sido tratado en este capítulo, se lo sugiere para la formación de ejecutivos jóvenes, para ayudarlos y apoyarlos a alcanzar un nivel superior. Por esta razón, *Mentoring* es de suma utilidad y altamente recomendado para acompañar a programas tales como *Planes de sucesión* y *Diagramas de reemplazo*.

En el caso de *Diagramas de reemplazo*, cuando una persona tiene una fecha definida para asumir un determinado puesto, el programa de *Mentoring* deberá acomodar su diseño a estos plazos. Pueden realizarse en períodos más cortos, por ejemplo, uno o dos años.



En el último ejemplo mencionado, el foco principal del programa de *Mentoring* será la reducción de brechas –desde ya, si es esto lo que se requiere teniendo en cuenta la situación del receptor del programa–, junto con los aspectos de política organizacional y las nuevas funciones para las cuales la persona bajo tutoría está destinada.

Un mismo ejecutivo puede asumir, al mismo tiempo, diferentes roles en simultáneo.

Un directivo puede ser mentor y jefe entrenador, al mismo tiempo, pero de personas diferentes; y, en algunas circunstancias, ser –también– entrenador experto de otros.

En resumen, un mentor junto con la persona bajo tutoría, deben conformar un equipo de trabajo donde la persona más experimentada brinde su apoyo y consejo al más joven, para lograr un mayor desarrollo de este último, en beneficio de todos.

Síntesis del capítulo

- ✓ *Mentoring* es un programa organizacional estructurado, de varios años de duración, mediante el cual un ejecutivo de mayor nivel y experiencia ayuda a otro en su crecimiento. Los actores de este programa son el mentor y la persona bajo tutoría
- ✓ Mentor: consejero o guía; persona de mayor experiencia que ayuda y aconseja a otros, con menos experiencia, por un período de tiempo.
- ✓ Persona bajo tutoría: individuo que recibe un programa de *Mentoring*.
- ✓ En los programas de *Mentoring* participan colaboradores de alto potencial, quienes son guiados en su desarrollo por ejecutivos de mayor nivel y experiencia.
- ✓ Un mentor debería ser una persona no relacionada con el día a día de la persona bajo tutoría, e, idealmente, ubicada fuera de la línea de mando, a fin de no estar involucrado directamente con las responsabilidades y tareas específicas del puesto de trabajo del participante del programa.
- ✓ Características que definen a este programa. 1) El mentor y la persona bajo tutoría pertenecen a la misma organización; puede darse que uno de ellos pertenezca a otra empresa pero dentro del mismo grupo empresario. Es decir, este rol no lo asume una persona externa a la organización –por ejemplo, un consultor–, como sí puede darse en el *Entrenamiento experto* (programa que se verá en el capítulo siguiente). 2) Es un programa cuyo alcance es de mediano a largo plazo. 3) Cubre una serie de objetivos de carácter amplio y variado. Su enfoque es integral, abarca todos los temas relacionados con la carrera de la persona bajo tutoría, contemplando al mismo tiempo los objetivos organizacionales.
- ✓ Las etapas del *Mentoring* son: Definición de objetivos. Diseño y planificación. Elección de mentores y de personas bajo tutoría. Reunión inicial de los mentores con el consultor y participación de los jefes. Medición de competencias. Inicio del programa. Realización del programa. Evaluación final.
- ✓ Los mentores, en especial los que no lo fueron antes, deberían recibir formación al respecto e, incluso, desarrollo de competencias. La preparación de mentores puede ser encarada empleando los tres métodos para el desarrollo

de personas propuestos por nuestra metodología: autodesarrollo, entrenamiento experto, codesarrollo.

- ✓ Aspectos a favor de la implementación de *Mentoring*: 1) Desarrollo personalizado. 2) Planeamiento global y organizacional de largo plazo. 3) Provee a la persona bajo tutoría un desarrollo integral.
- ✓ Otros aspectos a tener en cuenta en la implementación: 1) No es sencillo encontrar mentores dentro de la organización, en especial porque asumir ese rol es una tarea que demanda mucho tiempo. 2) Requiere un fuerte compromiso de la organización y de todos los participantes. 3) El éxito depende de la buena relación que se establezca entre el mentor y el participante.
- ✓ *Mentoring* es un programa que potencia la puesta en práctica de otros.



PARA PROFESORES

Para cada uno de los capítulos de esta obra hemos preparado:

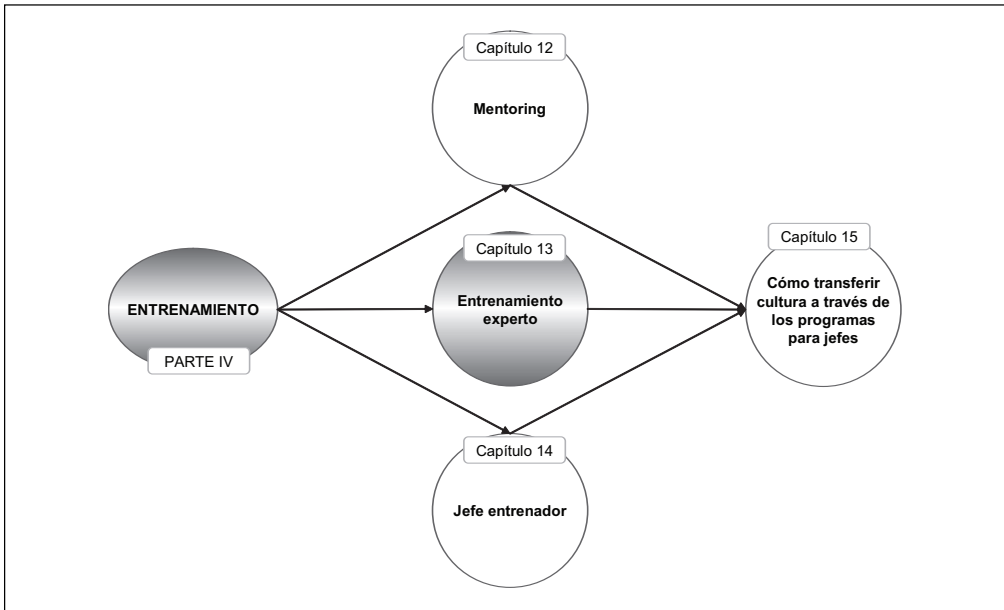
- Casos prácticos y/o ejercicios para una mejor comprensión de los temas tratados.
- Material de apoyo para el dictado de clases.

Los profesores que hayan adoptado esta obra para sus cursos, tanto de grado como de posgrado, pueden solicitar de manera gratuita las obras:

- *Construyendo talento. CASOS*
- *Construyendo talento. CLASES*

Únicamente disponibles en formato digital, en nuestro sitio: www.xcompetencias.com, en la exclusiva *Sala de profesores*, o bien escribiendo a: profesores@marthaalles.com.

Entrenamiento experto



En este capítulo se tratarán los siguientes temas:

- ✓ Principales características de *Entrenamiento experto*
- ✓ Etapas de *Entrenamiento experto*
- ✓ *Entrenamiento experto*: el entrenador interno o externo. Pros y contras
- ✓ Entrenador interno y jefe entrenador. Diferencias
- ✓ *Entrenamiento experto*. Pros y contras. Su aplicación para el desarrollo de diferentes capacidades
- ✓ Relación entre *Entrenamiento experto* y otros programas para el desarrollo del talento

Principales características de *Entrenamiento experto*

El *Entrenamiento experto* es una buena práctica profesional para aplicar frente a situaciones concretas y específicas. Por ejemplo: una persona debe desarrollar una competencia o aprender un determinado conocimiento en un período determinado de tiempo, y para ello se le asigna un entrenador experto en ese tema, como guía para su crecimiento en ese aspecto en particular. El otro elemento que caracteriza a este tipo de programa es cuando ese rol de entrenador, por alguna circunstancia, no puede ser asumido por el jefe directo y se debe recurrir al apoyo de otra persona.

Definición

Entrenamiento experto. Programa organizacional para el aprendizaje mediante el cual, a través de una relación interpersonal, un individuo con mayor conocimiento o experiencia en un determinado tema, lo transmite a otro. Cada uno de los participantes del programa cumple un rol: entrenador o aprendiz. Un entrenador podrá tener a su cargo varios aprendices; sin embargo, en todos los casos brindará su entrenamiento de manera personalizada e individualmente.

Para que el entrenamiento experto se verifique es necesario que el entrenador sea un experto en la temática o que posea un alto grado de desarrollo de la competencia en cuestión, según corresponda. Los objetivos son específicos y el plazo, acotado (usualmente, unos pocos meses).

Otras definiciones

Aprendiz. Persona sujeto del aprendizaje.

Aprendizaje. Proceso mediante el cual se adquieren (nuevos) conocimientos.

Entrenador. Experto en un determinado tema o competencia que ayuda a otros a desarrollar un conocimiento o competencia.

Entrenamiento. Proceso de aprendizaje mediante el cual los participantes adquieren competencias y conocimientos necesarios para alcanzar objetivos definidos.

Experto. Se trata de la persona que domina un tema en toda su gama y profundidad; tiene experiencia junto con el conocimiento teórico que la sustenta.

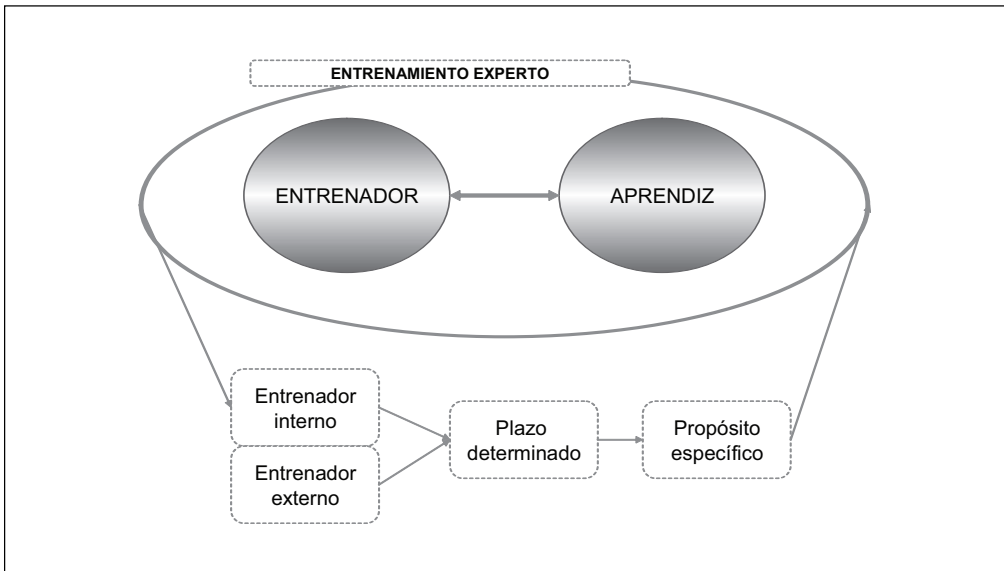
Experto reconocido. Persona que domina un tema en toda su gama, extensión y profundidad, y posee experiencia, junto con el conocimiento teórico que la sustenta. Es considerado un referente en la materia debido a sus publicaciones, investigaciones, trayectoria profesional y/o sus aportes originales a la especialidad.

Entrenamiento experto es un programa de aprendizaje con plazos y objetivos definidos. El entrenamiento al cual haremos referencia implica que la persona que llevará a cabo el rol de entrenador debe ser un experto en el tema o competencia que ayudará a desarrollar en el receptor del programa, al cual denominaremos *aprendiz*.

Los participantes de este tipo de programa son, por un lado, el entrenador, y por otro, el aprendiz; ambos conforman una comunidad de aprendizaje con un propósito específico (por ejemplo, desarrollar un conocimiento o una competencia).

El entrenador designado para llevar a cabo el programa que hemos denominado *Entrenamiento experto* puede ser una persona de la misma organización o de fuera de ella. Como se verá en el capítulo siguiente, en nuestra metodología sugerimos que este rol lo asuma el jefe directo de la persona a la que se desea entrenar; en nuestra opinión, es lo más aconsejable. En estos casos, a este tipo de rol lo denominamos *jefe entrenador*, y se verá en el capítulo siguiente.

Como ya hemos dicho, para que el *Entrenamiento experto* sea eficaz será un requisito imprescindible que el entrenador posea un alto grado de desarrollo del conocimiento o competencia a desarrollar en el aprendiz. Además, debe saber cómo transmitir ese conocimiento o competencia. Esto último puede suplirse con formación específica. Sin embargo, si no posee el conocimiento o la competencia a desarrollar (como sucede en muchos casos), aunque tenga habilidades de entrenador no podrá ser un *entrenador experto*.



Como puede observarse en el gráfico precedente, las personas que intervienen en el *Entrenamiento experto* son el entrenador y el aprendiz, siendo el primero el que dirige el programa y transmite sus saberes. El receptor del programa será el aprendiz.

Como ya se expresara, el rol de entrenador puede ser asumido por una persona interna a la organización o externa a la misma; en esta última variante, usualmente se trata de un consultor. En cualquiera de los casos se deberá considerar la calidad de experto necesaria en el entrenador.

Otro de los factores que determinan este tipo de programas es que tanto el plazo como el propósito son explícitos. El plazo se determina con anticipación del mismo modo que el objetivo a alcanzar.

Ejemplos:

- *Entrenamiento experto sobre conocimientos*. Objetivo: conocimiento profundo de normas contables internacionales. Plazo: 6 meses.

En el caso del *Entrenamiento experto* sobre conocimientos los plazos dependerán del punto de partida; en el ejemplo precedente hemos supuesto un caso en que el aprendiz es un contador con buena formación profesional que debe obtener un conocimiento profundo sobre un tema en particular.

- *Entrenamiento experto para el desarrollo de competencias*. Objetivo: capacidad de planificación y organización. Plazo: 1 año.

Los plazos para el desarrollo de competencias dependerán, también, del punto de partida. Para el ejemplo precedente hemos supuesto que la persona posee algún grado de desarrollo de la competencia y se propone mejorar en ella uno o dos grados.

En resumen, se podría decir:

- El entrenamiento experto constituye una relación interpersonal orientada al aprendizaje, donde cada uno de los participantes del proceso cumple un rol: entrenador y aprendiz.
- Responde a: una estructura específica, propósito, plazo, objetivo que se desea alcanzar, frecuencia de reuniones definida, etcétera.
- El aprendiz cumple con un plan de acción que se fija al inicio.
- El entrenador realiza seguimiento.

Tipos de *Entrenamiento experto*

- *Individual*. Diseñado para solucionar necesidades de una persona en particular. Hemos brindado dos ejemplos en párrafos anteriores.
- *Grupal*. Programa diseñado para desarrollar una competencia o conocimiento en particular en un grupo de personas; generalmente se aplica ante un resultado deficiente en evaluaciones de desempeño o temas conflictivos, dentro de un área o entre diferentes áreas de una misma organización.
- *Mixto*. Combina los dos anteriores.

Etapas de *Entrenamiento experto*

Un programa de *Entrenamiento experto* se desarrolla en un período acotado, que suele ser de unos meses, quizá un año, y dentro de él se pueden identificar las siguientes etapas.

Entrenamiento experto. Etapas

1. Definición de objetivos.
2. Diseño y planificación del programa de desarrollo.
3. Medición de competencias y/o conocimientos, según corresponda.
4. Comienzo del programa de *Entrenamiento experto*.
Reunión inicial.
5. Realización del programa. Reuniones de seguimiento.
6. Evaluación final.

Si bien una organización puede iniciar varios programas de *Entrenamiento experto* al mismo tiempo, incluso sobre la misma temática, explicaremos la modalidad en que se implementan como si cada uno de los programas fuese único. Otro punto interesante es que las etapas serán muy similares si se tratara de un programa de entrenamiento experto grupal o mixto. Veamos una a una las etapas mencionadas en el gráfico precedente.

1. Definición de objetivos.

Si bien el objetivo de todo programa de entrenamiento experto será desarrollar una competencia o conocimiento, deberá quedar en claro antes del inicio del mismo cuál es su propósito, tanto para la organización como para cada uno de los participantes (entrenador y aprendiz). Muchas veces las metas que se persiguen no quedan claramente definidas y el resultado final no es el deseado. Además, puede generar insatisfacción, en especial para el aprendiz y para la organización.

Aspectos especiales a considerar. Globales: estructura organizacional, cultura, clima, sistemas retributivos, estilos de dirección. Particulares: necesidades de desarrollo, conocimientos y competencias.

2. Diseño y planificación del programa de desarrollo.

Así como debe definirse con precisión los objetivos del *Entrenamiento experto* (etapa 1), también deberán definirse los pasos a seguir y los tiempos previstos. No solo deberá definirse el plazo de finalización, que deberá ser preciso, sino también las reuniones que se realizarán y el esfuerzo que, para alcanzar los objetivos, deberá realizar el aprendiz.

Aspectos a considerar en esta etapa: si el entrenador será interno o externo, y quiénes serán los receptores del programa; designar –además– un coordinador interno del programa, que podría ser una persona del área de Recursos Humanos; asimismo, definir los métodos de evaluación (al inicio y al final), y duración del programa, sin descuidar –a su vez– los temas relacionados con la comunicación, tanto a los interesados (entrenador y aprendiz) como a otros miembros de la organización.

3. Medición de competencias y/o conocimientos, según corresponda.

Se sugiere realizar una medición al inicio del programa y otra al finalizar. Si el programa fuese extenso (no es lo usual), deberían realizarse mediciones periódicas, por ejemplo, cada tres o cuatro meses.

4. Comienzo del programa de *Entrenamiento experto*. Reunión inicial.

En la reunión inicial el entrenador deberá consensuar con el aprendiz los pasos a seguir y todas las demás características del *Entrenamiento experto*. En este punto del programa el aprendiz deberá conocer qué se espera de él, qué podrá esperar él del programa, las fechas previstas para las reuniones y la herramienta a utilizar para la medición de los resultados, tanto para conocimientos como para competencias.

Aspectos especiales a considerar: definición de objetivos de desarrollo, plan de acción, fijación de la agenda, frecuencia y duración de las reuniones junto con otros medios de comunicación adicionales.

5. Realización del programa. Reuniones de seguimiento.

Instancias formales y estructuradas que conforman el programa de *Entrenamiento experto*. Sin embargo, no será el único momento de contacto del entrenador con el aprendiz ni estas las únicas instancias de aprendizaje. Este punto involucra el mayor período de tiempo y, usualmente, deviene en otras acciones que deberá llevar a cabo el aprendiz para alcanzar los objetivos propuestos.

Aspectos especiales a considerar: realizar evaluaciones de progreso en función del plan de acción y, de ser necesario, plantear ajustes.

6. Evaluación final.

Deberá utilizarse la misma herramienta que en el punto 3.

Entrenamiento experto.

Pasos previos al inicio del programa

Las etapas que hemos visto hasta aquí pueden reagruparse como necesarias al inicio del programa y realizables durante su puesta en práctica. Veamos los dos gráficos siguientes.



Las etapas 1 y 2 se realizan antes del inicio del programa propiamente dicho y no involucran al aprendiz. La fijación de los objetivos del programa debe consignar

la razón por la cual se encara el mismo. Usualmente se lleva a cabo *Entrenamiento experto* ante la necesidad de cerrar una brecha, ya sea por una evaluación de desempeño no satisfactoria en algún aspecto o bien porque el futuro aprendiz está en un *Plan de sucesión* o un *Diagrama de reemplazo* (temas vistos en los capítulos 4 y 5) y debe, por ejemplo, alcanzar un nivel superior en alguna de sus capacidades –conocimiento/s y/o competencia/s–, por lo cual la organización ha decidido que una buena forma de lograrlo es este tipo de programas de entrenamiento.

En la etapa 2, si el entrenador tiene experiencia en este rol, no necesitará ayuda, sabrá cómo llevar a cabo el programa, tanto en cuanto al diseño como a la planificación. Si, por el contrario, el entrenador no tiene mucha experiencia como tal pero es, por otra parte, un verdadero experto en el conocimiento o competencia a desarrollar, quizá necesite ayuda (apoyo y hasta formación al respecto) para un adecuado diseño y planificación del programa.

Entrenamiento experto.

Durante el programa en sí mismo

Si bien no lo hemos definido como una etapa, será de vital importancia la comunicación que se realice al futuro aprendiz acerca de los objetivos del programa y las razones por las cuales participará de él.

Luego de cumplimentadas las etapas 1 y 2, el *Entrenamiento experto* comenzará la etapa 3, que será el inicio en sí mismo del programa.

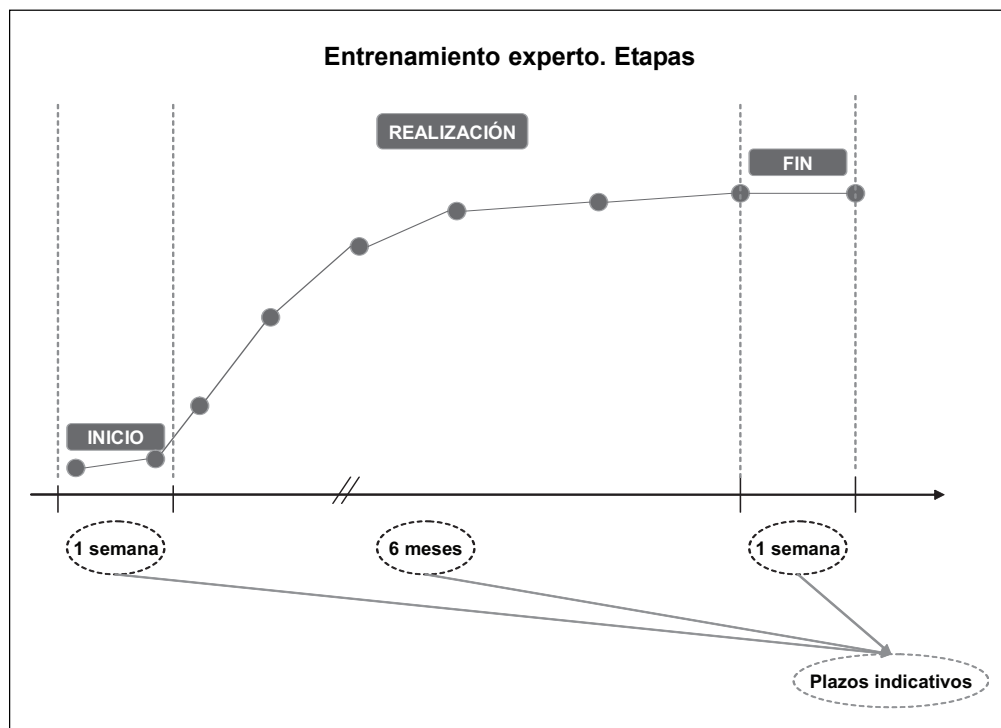
Entrenamiento experto. Etapas

1. Definición de objetivos.
2. Diseño y planificación del programa de desarrollo.
3. Medición de competencias y conocimientos, según corresponda. INICIO
4. Comienzo del programa de *Entrenamiento experto*. Reunión inicial. REALIZACIÓN
5. Realización del programa. Reuniones de seguimiento.
6. Evaluación final. FIN

La medición de la etapa 3 (Inicio) marcará el primer paso del *Entrenamiento experto* en su puesta en práctica. La podrá realizar el entrenador u otra persona (por ejemplo, un especialista del área de Recursos Humanos). De no hacerlo el entrenador, este deberá conocer los resultados antes de la reunión inicial (etapa 4).

Como se puede apreciar en el gráfico siguiente, la duración del programa depende de la extensión de la etapa 5. Las reuniones de seguimiento, lugar, duración, etc., se definen en la reunión inicial y se llevan a cabo durante todo el período del *Entrenamiento experto*. Una frecuencia usual será cada 15 días.

La etapa 6 representa el fin de la relación derivada del *Entrenamiento experto*. Esta “finalización” no solo implica la evaluación, aunque esta es muy importante. Usualmente, el entrenador deberá darle un cierre al programa, y podrán utilizarse para ello una o dos reuniones.



Los plazos que se muestran en el gráfico precedente son indicativos; solo debe observarse, en cuanto a tiempos, la relación entre ellos.

Entrenamiento experto: el entrenador interno o externo. Pros y contras

Como ya se manifestara, se sugiere *Entrenamiento experto* ante circunstancias específicas, asegurándose previamente de que la persona que asumirá el rol de entrenador lo podrá hacer desde su calidad de experto en la temática en cuestión, ya sea para transferir un conocimiento o ayudar a otro en el desarrollo de una competencia.

Nuestra recomendación es desarrollar la capacidad de entrenadores en los jefes, como se verá en el capítulo siguiente.

Otra buena sugerencia a tener en cuenta se refiere a la conveniencia de desarrollar entrenadores internos (además de los jefes) para casos específicos. Esta recomendación se aplica, en especial, a las grandes organizaciones o grupos empresarios, con planteles numerosos de colaboradores.

La formación de entrenadores expertos dentro de la organización asegura que el entrenamiento sea verdaderamente “experto”. Es decir, se tendrá información para saber realmente si el entrenador posee el conocimiento o competencia que deberá desarrollar en su aprendiz. Por otro lado permite:

- Reducir costos. Si la organización cuenta con entrenadores expertos para determinadas temáticas, se fortalecerá con relación a esos aspectos, con un costo más razonable que el que representa llamar en cada oportunidad a un consultor externo.
- Darles continuidad a los procesos de entrenamiento. Muchas organizaciones interrumpen los programas de entrenamiento por reducción de presupuesto y situaciones similares; en estas ocasiones el aprendiz se siente frustrado, al no poder alcanzar el objetivo propuesto (por ejemplo, el desarrollo de una competencia o la adquisición de un conocimiento en particular).
- Reforzar valores organizacionales. La cultura organizacional es patrimonio de la organización. Cuando es posible utilizar entrenadores internos, se fortalece tanto la cultura como la transferencia de valores organizacionales.
- Reforzar los conceptos de *aprendizaje continuo* y *organización orientada al aprendizaje*.

Las recomendaciones que estamos ofreciendo son, desde ya, de tipo general; en ocasiones será necesario recurrir a entrenadores expertos externos, siendo esto lo más adecuado en muchos casos.

El entrenamiento y el rol del entrenador devienen de una mezcla de dos elementos: por un lado, el entrenador deberá ser un ejemplo de la o las competencias y/o conocimientos a desarrollar, y por otro, deberá poseer la capacidad de guiar o acompañar a otros en su crecimiento. Como es fácil comprender, no se podrá guiar a otros a que aprendan a delegar si el mismo entrenador no sabe transferir responsabilidades. Este comentario, a primera vista excesivamente simple, podría no serlo en la práctica. Las empresas llegan a contratar consultores para programas de entrenamiento externo, sobre temas como liderazgo y *empowerment*, sin conocer si los que estarán a cargo de los referidos programas tienen o no la competencia que se desea desarrollar o, en caso afirmativo, en qué grado la poseen. En el caso de un entrenador interno, la organización tiene los medios para saber qué grado de desarrollo de competencias posee, y si podrá ser efectivo en el rol de entrenador sobre ciertas temáticas.

Por otro lado, cabe tener en cuenta que una persona ajena a la organización podrá aportar un enfoque neutral que resulte positivo en determinadas situaciones. A su vez, el hecho de que un consultor conozca una gran variedad de empresas puede implicar un valor agregado adicional a la tarea. Como contrapartida, el costo de contar con un entrenador externo es superior al que implica trabajar con un integrante de la propia organización.

Entrenador interno y jefe entrenador. Diferencias

Como ya se expresara, el entrenador experto interno es una persona diferente del jefe directo de la persona que recibe el entrenamiento. Podría ser desde un superior del jefe, hasta un par, o una persona del área de Recursos Humanos. Las ventajas de un entrenador interno son muchas, desde que por pertenecer a la misma organización conoce la cultura y los códigos internos, hasta que sabe *quién es quién* dentro de la misma.

En nuestra opinión, la situación ideal se genera cuando este rol de acompañamiento lo asume el jefe directo del colaborador. Esto implica un verdadero desafío para los superiores jerárquicos y permite a las personas involucradas comunicarse de una manera diferente, al darle prioridad al desarrollo del colaborador que recibe el entrenamiento.

Más allá de eventuales desventajas, como podría ser la desconfianza mutua, o del colaborador respecto de su jefe, por nuestra experiencia podemos asegurar que desarrollar esta capacidad en los jefes (ser y/o transformarse en jefes

entrenadores) será siempre muy productivo, tanto para la organización como para las personas que la integran.

***Entrenamiento experto.* Pros y contras.**
**Su aplicación para el desarrollo
de diferentes capacidades**

El *Entrenamiento experto*, como otros programas organizacionales, tiene defensores así como otras personas que no consideran que su aplicación sea particularmente beneficiosa.

A continuación presentaremos un gráfico comparativo de aspectos favorables y otros que, sin ser negativos, podrían categorizarse como contras para la efectiva puesta en marcha de este programa.



El gráfico precedente no requiere mayor explicación. Las ventajas del *Entrenamiento experto* son múltiples, y si bien el cuadro indica tres desventajas, “los pros” son más fuertes que “las contras”. Sin embargo, es preciso resaltar que, para que el *Entrenamiento experto* sea eficaz y los mencionados “pros” se verifiquen, una de las características imprescindibles será el desarrollo en nivel de

excelencia, por parte del entrenador, del conocimiento o competencia que desea desarrollar en su aprendiz.

Dejando de lado las posibles “contras”, *Entrenamiento experto* puede ser necesario y eficaz en algunas circunstancias. Como se verá en el capítulo siguiente, siempre que sea posible este rol debe asumirlo el jefe directo de la persona que necesita apoyo y guía para el aprendizaje (programa *Jefe entrenador*). Cuando esto no es posible por alguna circunstancia, siempre se puede recurrir al *Entrenamiento experto*, programa al cual hemos dedicado el presente capítulo.

***Entrenamiento experto* y desarrollo de las capacidades (conocimientos y competencias)**

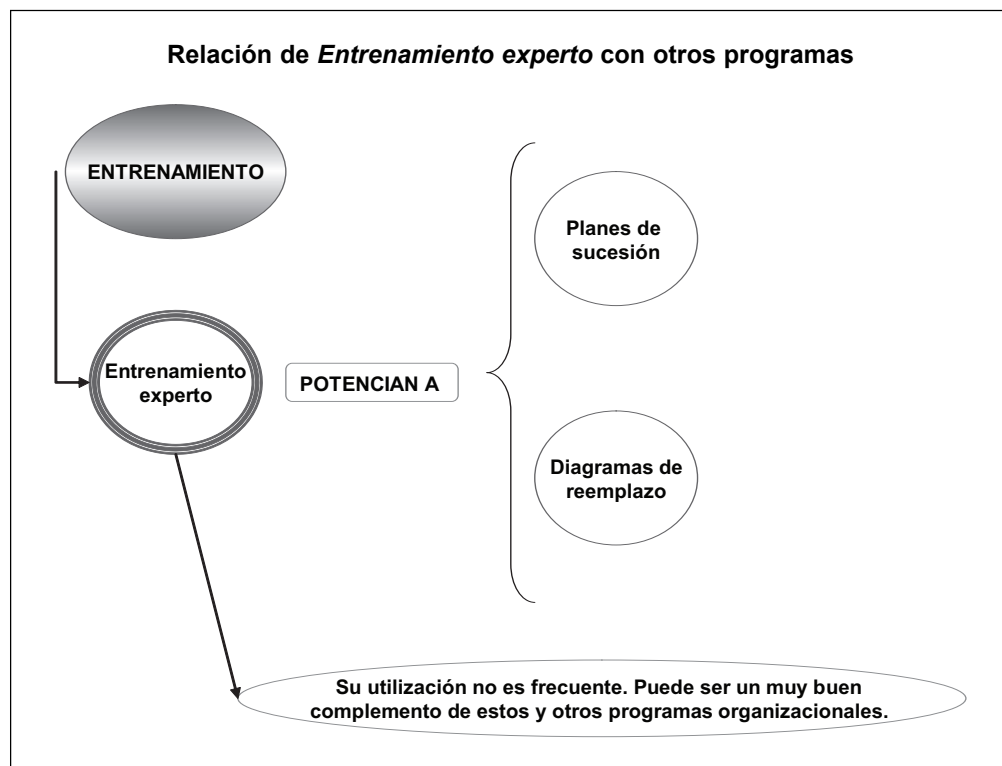
Como ya se ha visto en párrafos anteriores, en el *Entrenamiento experto* quien asume el rol de entrenador –interno o externo– guía a otro en el desarrollo de sus capacidades, ya sean conocimientos o competencias.

Resumiendo lo visto hasta aquí sobre *Entrenamiento experto*, observamos que se destacan los siguientes aspectos:

- Implica una relación interpersonal orientada al aprendizaje.
- Cada uno de los participantes del proceso cumple un rol (entrenador y aprendiz).
- Requisito excluyente: el entrenador experto debe poseer un alto grado de desarrollo de la competencia o conocimiento que debe ayudar a desarrollar, y poseer –además– capacidad para transmitirlo al aprendiz.
- La situación ideal es que los jefes cumplan el rol de entrenador experto con sus colaboradores. Programa sugerido: *Jefe entrenador* (Capítulo 14).
- La capacidad para ser entrenador se desarrolla, aunque por otro lado es cierto que no todas las personas pueden llegar a ser buenos entrenadores.

Relación entre *Entrenamiento experto* y otros programas para el desarrollo del talento

Como ya se ha dicho, *Entrenamiento experto* debe utilizarse en casos específicos y concretos. Con esta perspectiva, puede brindar un apoyo interesante a diversos programas, aunque su utilización con el enfoque aquí planteado no es muy frecuente.



El programa tratado en este capítulo está dirigido especialmente a achicar brechas, tanto en conocimientos como en competencias; por esta razón será de suma utilidad y altamente recomendado para acompañar en *Planes de sucesión* y *Diagramas de reemplazo*. En este último caso los plazos para alcanzar el resultado esperado pueden ser más cortos.

Como se ha dicho, una persona puede asumir varios roles –ser un entrenador experto al mismo tiempo que mentor o jefe entrenador–. Sin embargo, debe hacerlo con personas diferentes de la misma organización.

Síntesis del capítulo

- ✓ *Entrenamiento experto* es un programa organizacional para el desarrollo de personas cuyo foco es el aprendizaje. A través de una relación interpersonal,

una persona con mayor conocimiento o experiencia en un determinado tema transmite sus capacidades a otro. Cada uno de los participantes del programa cumple un rol: entrenador y aprendiz. Un entrenador podrá tener a su cargo varios aprendices; sin embargo, en todos los casos brindará entrenamiento de manera personalizada e individual.

- ✓ Para que el *Entrenamiento experto* logre sus objetivos es necesario que el entrenador sea un experto en la temática respectiva o posea un alto grado de desarrollo de la competencia en cuestión, según corresponda. Los objetivos son específicos y el plazo, acotado (usualmente unos pocos meses).
- ✓ Entrenador: experto en un determinado tema o competencia que ayuda a otros a desarrollar un conocimiento o competencia.
- ✓ Aprendiz: persona sujeto del aprendizaje.
- ✓ Entrenamiento: proceso de aprendizaje mediante el cual los participantes adquieren competencias y conocimientos necesarios para alcanzar objetivos definidos.
- ✓ Experto: persona que domina un tema en toda su gama y profundidad; tiene experiencia junto con el conocimiento teórico que lo sustenta.
- ✓ Etapas del programa *Entrenamiento experto*: definición de objetivos; diseño y planificación; medición de conocimientos/competencias, según corresponda; comienzo del programa; realización del programa; evaluación final.
- ✓ Aspectos a favor de la implementación de *Entrenamiento experto*: 1) Planeamiento y desarrollo personalizado. 2) Alta disponibilidad del entrenador para con el aprendiz. 3) Actividades y planes de desarrollo a medida del aprendiz. 4) Más personalizado es igual a más efectivo.
- ✓ Otros aspectos a tener en cuenta en la implementación de *Entrenamiento experto*: 1) Requiere un fuerte compromiso del aprendiz. 2) Requiere apoyo por parte del jefe del aprendiz. 3) La organización debe apoyar el programa, desde todo punto de vista.
- ✓ El entrenador experto puede ser interno o externo a la organización.
- ✓ El entrenador experto interno es una persona diferente al jefe directo de la persona que recibe el entrenamiento. Podría ser desde un superior del jefe, hasta un par, o una persona del área de Recursos Humanos. Las ventajas de un entrenador interno son muchas, desde que por pertenecer a la misma

organización conoce la cultura y los códigos internos, hasta que sabe *quién es quién* dentro de la firma.

- ✓ Diferencias entre *Entrenamiento experto* y *Jefe entrenador*: el entrenador experto es una persona diferente del jefe directo; cuando este (el jefe) asume el rol de entrenador el programa se denomina *Jefe entrenador* (se verá en el capítulo siguiente).
- ✓ *Entrenamiento experto* es un programa que potencia la puesta en práctica de otros.



PARA PROFESORES

Para cada uno de los capítulos de esta obra hemos preparado:

- Casos prácticos y/o ejercicios para una mejor comprensión de los temas tratados.
- Material de apoyo para el dictado de clases.

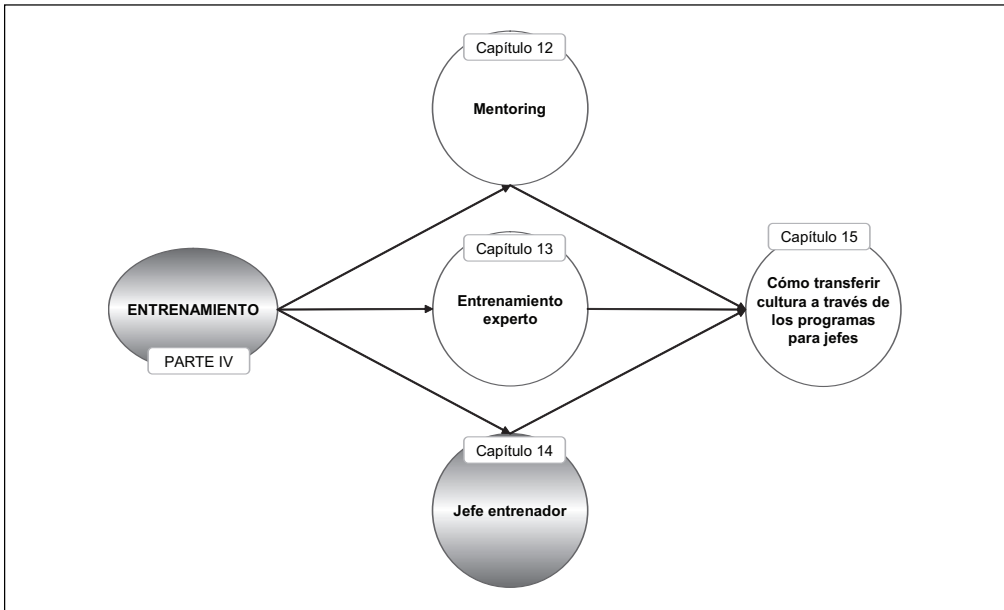
Los profesores que hayan adoptado esta obra para sus cursos, tanto de grado como de posgrado, pueden solicitar de manera gratuita las obras:

- *Construyendo talento. CASOS*
- *Construyendo talento. CLASES*

Únicamente disponibles en formato digital, en nuestro sitio: www.xcompetencias.com, en la exclusiva *Sala de profesores*, o bien escribiendo a: profesores@marthaalles.com.

Capítulo 14

Jefe entrenador



En este capítulo se tratarán los siguientes temas:

- ✓ Principales características del rol de entrenador que deben asumir todos los jefes
- ✓ *Jefe entrenador* como programa organizacional
- ✓ Mentor, entrenador experto interno y jefe entrenador. Diferencias
- ✓ ¿Qué implica ser *jefe entrenador*?
- ✓ Los “sí” y los “no” de un *jefe entrenador*
- ✓ El *Jefe entrenador* y desarrollo de las capacidades de sus colaboradores
- ✓ Relación entre *Jefe entrenador* y otros programas para el desarrollo del talento

Principales características del rol de entrenador que deben asumir todos los jefes

Todos los jefes, desde el número uno de la organización hasta aquel que tiene a su cargo pocos colaboradores, deben cumplir un rol en relación con estos, una serie de tareas derivadas del hecho de contar con personas que les reportan. Una de estas tareas, muy especial, es el papel de guía y apoyo a los colaboradores para que realicen mejor sus tareas y, al mismo tiempo, incrementen su satisfacción personal al lograr un mejor desempeño. Para que este rol se verifique será necesario que la organización asuma una actitud activa al respecto, y nuestra sugerencia es hacerlo a través de programas específicos para jefes. Por esta razón le hemos asignado a la formación de jefes la categoría de programa organizacional. En nuestra opinión, las actividades formativas para jefes tienen tal importancia y magnitud que deben ser diseñadas conformando un programa organizacional.

Definición

Jefe entrenador. El concepto jefe entrenador implica que el jefe es una persona que al mismo tiempo que cumple el rol de jefe lleva adelante otra función respecto de sus colaboradores: ser guía y consejero en una relación orientada al aprendizaje. Lo hace de manera deliberada, desea hacerlo y está convencido de los resultados a obtener.

Otras definiciones

Entrenador. Experto en un determinado tema o competencia que ayuda a otros a desarrollar un conocimiento o competencia.

Entrenamiento. Proceso de aprendizaje mediante el cual los participantes adquieren competencias y conocimientos necesarios para alcanzar objetivos definidos.

Experto. Se trata de la persona que domina un tema en toda su gama y profundidad; tiene experiencia junto con el conocimiento teórico que la sustenta.

Experto reconocido. Persona que domina un tema en toda su gama, extensión y profundidad, y posee experiencia, junto con el conocimiento teórico que la sustenta. Es considerado un referente en la materia debido a sus publicaciones, investigaciones, trayectoria profesional y/o sus aportes originales a la especialidad

En la metodología de trabajo diseñada por nuestra consultora, los programas organizacionales enfocan el trabajo sobre jefes desde diferentes ángulos, bajo la denominación de *programas gerenciales* (programas específicos de formación para jefes, por ejemplo: directores, gerentes y supervisores, según corresponda en la estructura de cada organización).

Para ello se comienza primero por describir, repasar o rever –según corresponda– cada caso en particular, las funciones adicionales que cada jefe debe cumplir en relación con el equipo a su cargo –por ejemplo, selección y evaluación del desempeño, solo por mencionar dos de ellas–. Luego se trabaja sobre el rol permanente de entrenador, para lo cual cada jefe debe desarrollar la competencia *Entrenador*. Por último, estos programas se complementan con otros relacionados con delegación, *empowerment*, liderazgo en diferentes versiones, según corresponda y de acuerdo con las políticas de cada organización.

A continuación explicaremos cómo encarar las diferentes temáticas mencionadas en el ámbito de cualquier tipo de organización, dado que estos conceptos son aplicables a todas ellas.

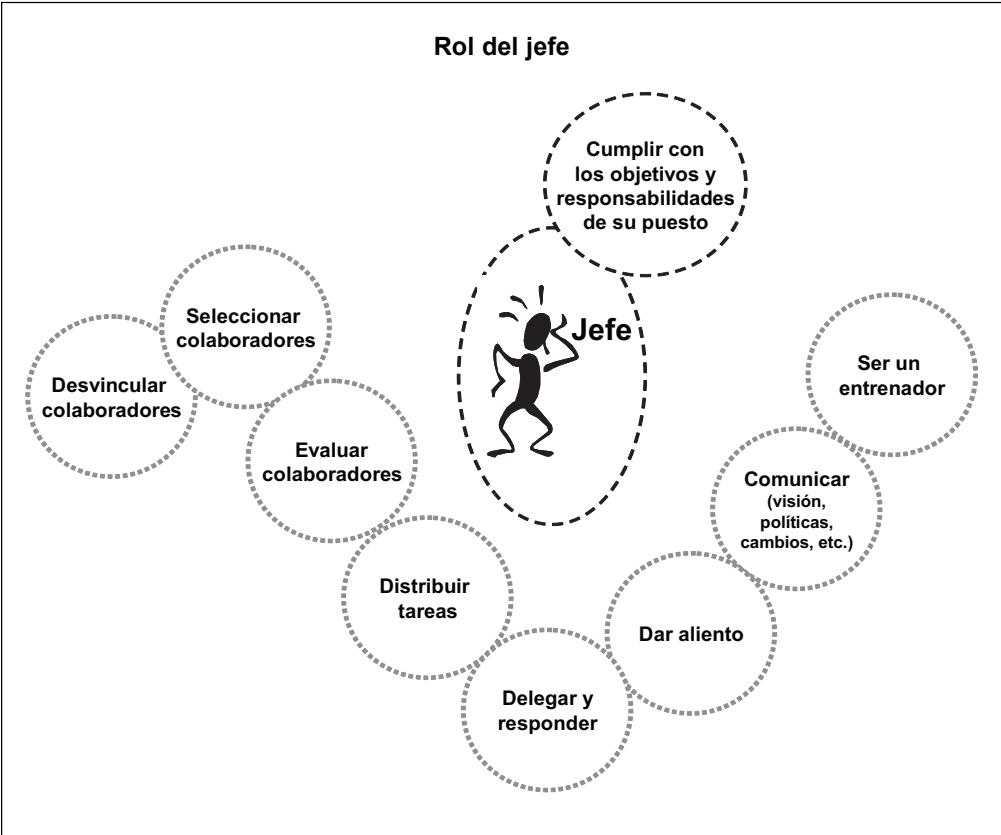
Como se expresara, cada jefe cumple diversos roles dentro de una organización; a esta suma de tareas la hemos denominado *rol del jefe*, donde el término jefe es un concepto que involucra a todos aquellos que son jefes de otros, desde el número uno de la organización hasta aquel que tiene pocas personas a su cargo.

La experiencia indica que la mayoría de nosotros hemos sido nombrados jefes sin preparación previa alguna, y que la capacidad para ser un buen jefe se desarrolla. Para lograr una mayor eficacia en este desafío, usualmente se diseñan actividades complementarias con diferentes enfoques, tanto aspectos de conocimiento que implican desde delegación hasta cómo seleccionar colaboradores y resolver conflictos, así como el desarrollo en sí de competencias, tales como *Capacidad de conducir personas* (incluye la capacidad de delegar) o *Entrenador*, relacionada específicamente con el tema de este capítulo.

El concepto *rol del jefe* implica todo aquello que una persona que tiene a otras a su cargo debe realizar, además de sus funciones específicas, como se muestra en el gráfico siguiente.

Como se desprende del gráfico de la página siguiente, las funciones adicionales que involucran a sus colaboradores son muchas y variadas. Una de ellos se relaciona estrechamente con la temática de este capítulo: *ser un entrenador*.

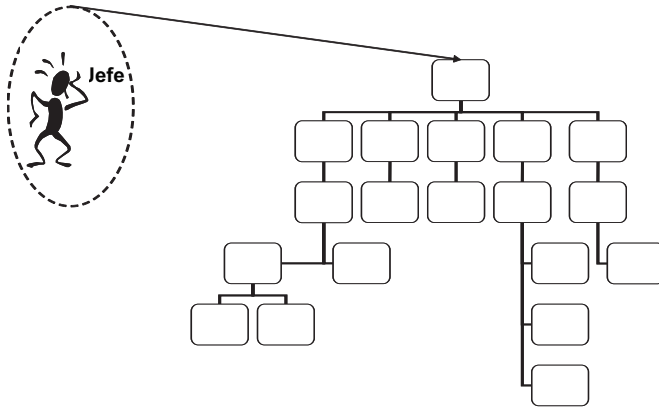
Esta capacidad para ser un buen jefe puede desarrollarse, y nuestra recomendación es que las acciones de la organización que tiendan a ello se realicen “de arriba abajo”, es decir, partiendo de la máxima conducción de la firma. Cuando se realiza de esta forma, no solo se logra una mejor formación de los jefes sino que, además, se mejora la comunicación entre los diferentes niveles organizacionales.



Jefe entrenador como programa organizacional

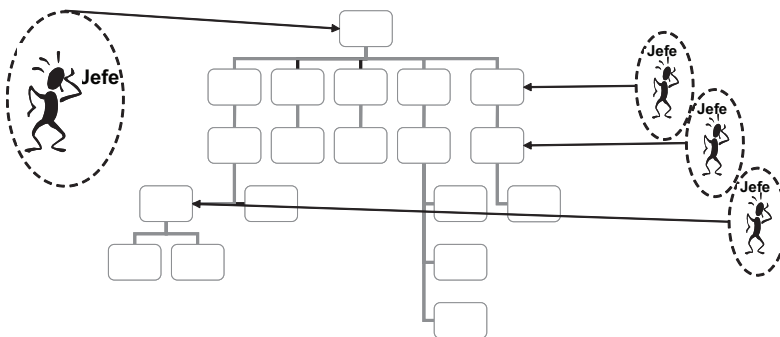
La formación de jefes entrenadores, como ya se expresara, debe enfocarse como un programa organizacional. El primer aspecto que debe tenerse en cuenta es que el término jefe involucra al número uno: CEO, director general, gerente general o dueño a cargo de la operación. Por lo tanto, será a partir de este nivel que deberá comenzar el programa. Consecuentemente, la primera “dificultad” será lograr la participación de este nivel. Según nuestra experiencia, no es difícil lograrlo; para ello debe darse una explicación detallada de por qué debe ser de esta forma, las ventajas que conlleva, y cómo su participación es visualizada por los distintos niveles de jefes dentro de la organización.

¿Cómo lograr que todos los jefes sean “entrenadores”?



Luego de que el número uno, usualmente junto con sus colaboradores directos, recibe/n la formación como jefe entrenador –así como otros programas gerenciales según las temáticas seleccionadas–, el programa debe continuar, “bajando” a todos los que sean jefes de otras personas.

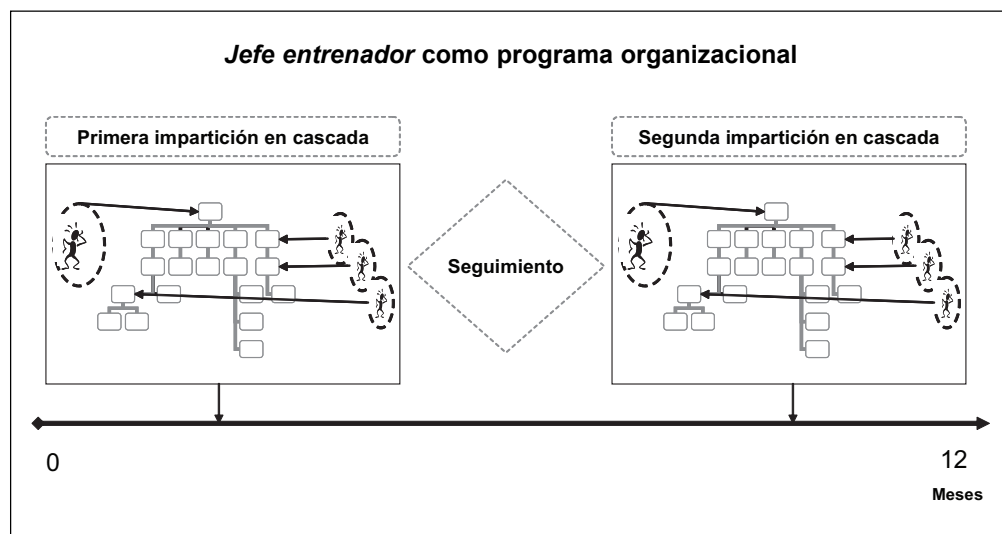
A partir del número uno, llega a todos los niveles



Por lo tanto, todos los jefes deben recibir formación como jefes entrenadores. En estos programas se desarrolla la competencia *Entrenador*¹, cuya definición es la siguiente:

Capacidad para formar a otros tanto en conocimientos como en competencias. Implica un genuino esfuerzo para fomentar el aprendizaje a largo plazo y/o desarrollo de otros, más allá de su responsabilidad específica y cotidiana. El desarrollo a lograr en otros será sobre la base del esfuerzo individual y según el puesto que la otra persona ocupe en la actualidad o se prevé que ocupará en el futuro.

Por último, la formación no alcanza con una sola impartición, se recomienda hacerlo cada cierta cantidad definida de meses y con el adecuado seguimiento, idealmente a cargo de los jefes directos de los participantes.



De acuerdo con el gráfico precedente, una actividad formativa para jefes se transforma en un programa organizacional cuando las actividades son:

1. Fuente: *Diccionario de competencias. La Trilogía. Tomo I*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2009.

1. Impartidas desde el número uno de la organización e, idealmente, transformando a todos los niveles superiores en instructores, ellos mismos, de las actividades formativas de referencia. De este modo se logra una impartición *en cascada*.
2. Se realiza seguimiento del avance de los jefes del mismo modo, en cascada; cada jefe, a partir del número uno, realiza seguimiento de la puesta en práctica y del desarrollo de la competencia *Entrenador* en cada uno de los jefes que le reportan.
3. El programa continúa con una segunda impartición de la temática en “nivel 2”, es decir, se revén los temas con nuevos ejercicios para que cada jefe incorpore y asuma de manera eficaz su rol de entrenador.

Mentor, entrenador experto interno y jefe entrenador. Diferencias

En relación con el desarrollo de otros existen varios términos que en una primera instancia pueden parecer similares y sobre los cuales hemos establecido diferencias significativas. Un mentor es el que conduce un programa de *Mentoring*, un entrenador experto es el que conduce un programa de *Entrenamiento experto*, y el jefe entrenador es aquel que ha desarrollado la competencia *Entrenador* y la utiliza en la relación cotidiana con sus colaboradores.

El entrenador experto interno puede ser una persona diferente al jefe directo de la persona que recibe el entrenamiento. Podría ser desde un superior del jefe, hasta un par, o una persona del área de Recursos Humanos. Las ventajas de contar con entrenadores internos pueden ser muchas: pertenecen a la misma cultura organizacional, conocen los códigos internos, saben el *quién es quién* dentro de la organización... Veamos nuevamente algunas definiciones, ya ofrecidas en otras partes de esta obra.

Definiciones

Aprendiz. Persona sujeto del aprendizaje.

Entrenador. Experto en un determinado tema o competencia que ayuda a otros a desarrollar un conocimiento o competencia.

Entrenamiento. Proceso de aprendizaje mediante el cual los participantes adquieren competencias y conocimientos necesarios para alcanzar objetivos definidos.

Entrenamiento experto. Programa organizacional para el aprendizaje mediante el cual, a través de una relación interpersonal, un individuo con mayor conocimiento o experiencia en un determinado tema, lo transmite a otro. Cada uno de los participantes del programa cumple un rol: entrenador o aprendiz. Un entrenador podrá tener a su cargo varios aprendices; sin embargo, en todos los casos brindará su entrenamiento de manera personalizada e individualmente.

Para que el entrenamiento experto se verifique es necesario que el entrenador sea un experto en la temática o que posea un alto grado de desarrollo de la competencia en cuestión, según corresponda. Los objetivos son específicos y el plazo, acotado (usualmente, unos pocos meses).

Experto. Se trata de la persona que domina un tema en toda su gama y profundidad; tiene experiencia junto con el conocimiento teórico que la sustenta.

Experto reconocido. Persona que domina un tema en toda su gama, extensión y profundidad, y posee experiencia, junto con el conocimiento teórico que la sustenta. Es considerado un referente en la materia debido a sus publicaciones, investigaciones, trayectoria profesional y/o sus aportes originales a la especialidad.

Mentor. Consejero o guía. Persona de mayor experiencia que ayuda y aconseja a otros, con menos experiencia, por un período de tiempo.

Mentoring. Programa organizacional estructurado, de varios años de duración, mediante el cual un ejecutivo de mayor nivel y experiencia ayuda a otro en su crecimiento.

Persona bajo tutoría. Individuo que adhiere a un programa de Mentoring para desarrollarse.

En nuestra opinión –y como ya hemos explicado–, la situación ideal se produce cuando este papel de acompañamiento lo asume el jefe directo del colaborador, es decir, cuando este se transforma en un entrenador experto interno, que realiza esta tarea conjuntamente con las cotidianas del puesto que ocupa.

Esto implica un verdadero desafío para los superiores jerárquicos y permite a las personas involucradas comunicarse de una manera diferente, al dar prioridad al desarrollo del colaborador que recibe el entrenamiento. En ocasiones, puede no ser factible si en la relación jefe-empleado no puede dejarse de lado el miedo, consciente o inconsciente, fundado o no, sobre qué hará el superior si su subordinado se abre totalmente, confía sus inquietudes y temores o deja a descubierto falencias o aspectos a mejorar. También puede darse desconfianza del jefe respecto de su colaborador.

Más allá de estas eventuales desventajas, por nuestra experiencia podemos asegurar que desarrollar esta capacidad en los jefes (ser y/o transformarse en jefes entrenadores) es siempre muy productivo tanto para la organización como para las personas que la integran. Los jefes que aprenden a ser entrenadores luego lo serán de otras personas en otros ámbitos. Siempre será una buena idea.

En resumen, una organización puede contar entre sus filas mentores, entrenadores expertos internos y, además, jefes entrenadores. Los dos primeros (mentor y entrenador) son personas diferentes al jefe directo y, cuando este último asume el rol de entrenador de sus colaboradores, nos encontramos con el jefe entrenador.

Los buenos jefes que todos hemos tenido en algún momento de nuestras vidas, quizá sin saberlo y sin tener en cuenta comentarios como los aquí expresados, desempeñaban el rol de jefe entrenador. Para todo aquel que lo es o aquel otro que dude si lo es o no, o bien desea serlo, le serán de mucha utilidad los comentarios que se incluyen a continuación.

¿Qué implica ser *jefe entrenador*?

Jefe entrenador es un programa organizacional a través del cual se desarrolla esta capacidad o rol en todos los jefes. Por lo tanto, el jefe que asume este papel de entrenador se podría caracterizar como aquel que asume un rol de guía y apoyo de sus colaboradores, y los ayuda en su crecimiento. Este rol no implica, necesariamente, disponer de mucho tiempo o realizar esfuerzos adicionales excesivos; quizá se trate solo de la suma de pequeños momentos junto con la intención de hacerlo. Preocuparse y pensar que entrenar a los colaboradores es importante y deseable.

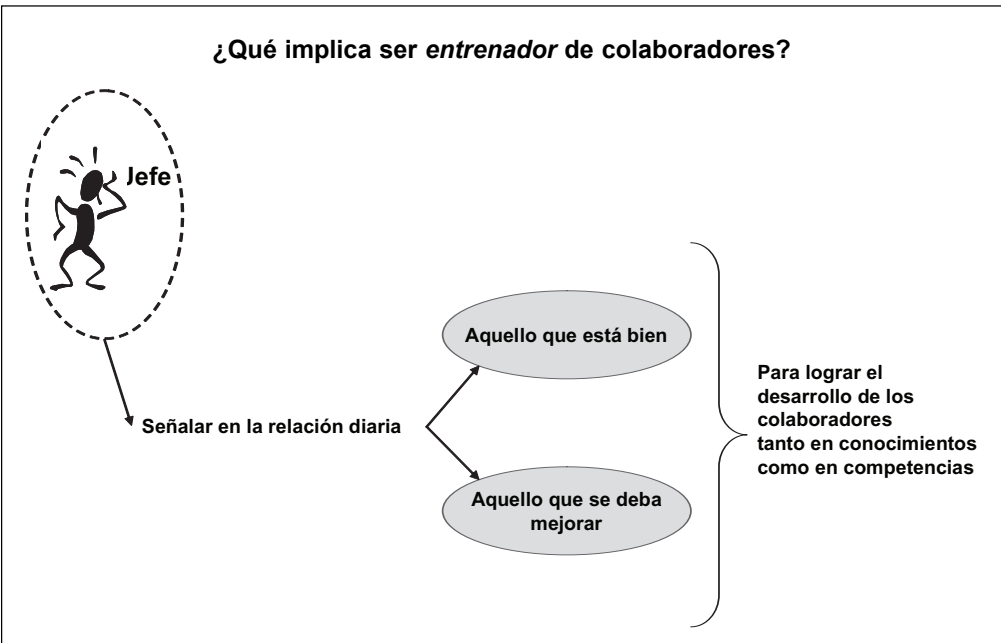
El entrenamiento a los colaboradores es una tarea diaria, que se realiza en cualquier momento: un comentario para señalar lo que está bien, aquello donde se debe mejorar, aquello que no debe hacerse de ese modo. Esa actitud permanente de apoyo y guía es la que enriquece el trabajo del colaborador y permite una mejor consecución de los objetivos de ambos, del jefe y del empleado. Como cualquier lector que sea jefe sabe, esto puede no ser suficiente para un adecuado entrenamiento, por lo que deberán existir instancias especiales dedicadas a la formación de colaboradores. Ahora bien, siendo esta última afirmación correcta, el concepto de jefe entrenador implica la tarea cotidiana que se realiza para desarrollar al equipo; si esta tarea no existe, no podemos decir que un jefe es un entrenador de sus colaboradores.

El entrenamiento de colaboradores es una tarea diaria, que se realiza cuando hace falta, en cualquier momento. El jefe debe estar atento a las necesidades de su

colaborador en materia de guía y consejo; no esperar que los problemas sucedan para actuar –quizá entonces sea tarde–.

Definición

Jefe entrenador. El concepto jefe entrenador implica que el jefe es una persona que al mismo tiempo que cumple el rol de jefe lleva adelante otra función respecto de sus colaboradores: ser guía y consejero en una relación orientada al aprendizaje. Lo hace de manera deliberada, desea hacerlo y está convencido de los resultados a obtener.



En el análisis del gráfico precedente deseamos enfatizar lo siguiente: señalar en la relación diaria *aquello que está bien* y *aquello que se deba mejorar*. En estas dos frases está la clave del rol de entrenador. Parece un concepto muy simple –en realidad lo es–; sin embargo, pocos lo aplican en la vida diaria.

Este rol debe asumirlo tanto para aspectos relacionados con conocimientos como para aquellos vinculados con competencias. Esto último puede parecer, en

una primera instancia, más complicado. Sin embargo, cuando el jefe recibe una explicación acerca de cómo hacerlo y –a su vez– es entrenado para lograrlo, incorpora esta capacidad a su gestión cotidiana y a su relación con los colaboradores. Luego de un tiempo, el rol fluye de manera natural.

A continuación se presenta un ejemplo sobre cómo desempeñar el rol de entrenador por parte de un jefe en la vida cotidiana.

Un cliente solicita un producto del que en ese momento no hay stock en el local. El vendedor, de manera muy amable y cortés, se limita a responder que no cuentan con la mercadería solicitada. El cliente se retira.

Un jefe entrenador debería decirle a su colaborador:

- *El procedimiento indica que usted debería haber llamado al depósito o bodega para consultar acerca de la existencia del producto solicitado y, por lo menos, a un local de la cadena; es decir, hacer dos llamados en presencia del cliente para satisfacer sus necesidades. Hasta allí esta sugerencia se relaciona con conocimientos y con la aplicación de la normativa vigente.*

Veamos que podría hacer –además– el jefe entrenador en materia de competencias. A continuación se transcriben dos comportamientos de la competencia *Orientación al cliente interno y externo*² (Grado C, adecuado para un vendedor):

- *Comprende y se mantiene atento a las necesidades de los clientes.*
- *Escucha los pedidos de los clientes tanto internos como externos, así como sus problemas y responde a ellos de manera efectiva y en tiempo y forma.*

Frente a estos dos comportamientos esperados por la organización para un ocupante del puesto de vendedor, el jefe debería decirle a su colaborador:

- *En otra ocasión y frente a una situación similar usted debería interesarse sobre las necesidades del cliente por las cuales demandó ese producto en particular y ver si entre los productos disponibles en el negocio algún otro podría haber satisfecho las necesidades del cliente. También, solicitar apoyo (a su jefe o colegas presentes en ese momento) para buscar otras opciones de solución antes de que el cliente se retire del local, con el propósito de superar sus expectativas. A su vez, ofrecer al cliente apoyo extra, por ejemplo, ir personalmente a buscar el producto faltante, llevárselo al cliente a su domicilio, etcétera.*

2. Alles, M. A. *Diccionario de comportamientos. La Trilogía. Tomo II.* Ediciones Granica, Buenos Aires, 2009.

De este modo, un jefe entrenador ayuda a sus colaboradores a crecer tanto en conocimientos como en competencias.

Como se ha visto en el capítulo anterior, el rol de entrenador (entrenador experto) lo puede asumir otra persona diferente del jefe, que podrá ser tanto interna como externa a la organización. En algunos casos, la figura de un entrenador experto externo puede ser beneficiosa, como ya se ha explicado. Sin embargo, considerando el largo plazo, cuando se piensa en una organización sostenible en el tiempo, se advierte, sin lugar a dudas, que desarrollar jefes entrenadores es la mejor sugerencia.

Los “sí” y los “no” de un *jefe entrenador*

Para ser un jefe entrenador se deben evidenciar ciertos comportamientos. Para que la idea quede más clara, presentaremos a continuación una serie de gráficos, primero mostrando comportamientos adecuados (tipo “Sí”) y luego los no deseados (o tipo “No”). Los primeros se corresponden con un nivel de excelencia en el rol de jefe entrenador, recordando que para ser un jefe entrenador se debe poseer la competencia *Entrenador* (usualmente, a su vez, las competencias se abren en grados o niveles).

Por lo tanto, no solo se van a considerar las opciones de comportamiento correspondientes al nivel de excelencia; también se verán opciones de comportamiento positivo de menor grado de desarrollo, dado que el crecimiento hacia un nivel superior o de excelencia, en cualquier competencia, se realiza escalando niveles, partiendo de un grado y alcanzando uno más alto.

Para el análisis de los aspectos más relevantes del rol del jefe entrenador en relación con sus colaboradores, nos hemos planteado cinco ejes:

- Retroalimentación
- Delegación
- Aprendizaje
- Desarrollo
- Carrera

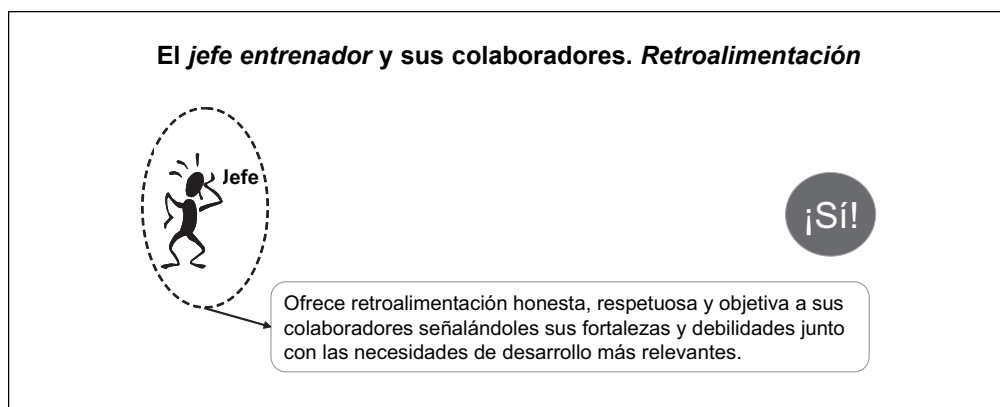
El jefe entrenador y la retroalimentación

La retroalimentación a la cual se hace referencia no es la reunión que suele ser el corolario de las evaluaciones de desempeño, sino que nos referimos a esa tarea cotidiana que hacen los jefes para decirle a un colaborador qué hace bien y qué debe mejorar, como hemos explicado en párrafos anteriores.

Definiciones

Retroalimentación. Acción por la cual se le comunica a otro sobre aquello que hace bien y aquello que debe mejorar.

Reunión de retroalimentación. Es uno de los pasos de la evaluación de desempeño, en el cual un jefe o superior le comunica al colaborador el resultado de dicha evaluación.



Como se dijo, el comportamiento³ que se expone en el gráfico precedente es de tipo A o superior. El comportamiento del jefe podría, además, ser como se describe a continuación:

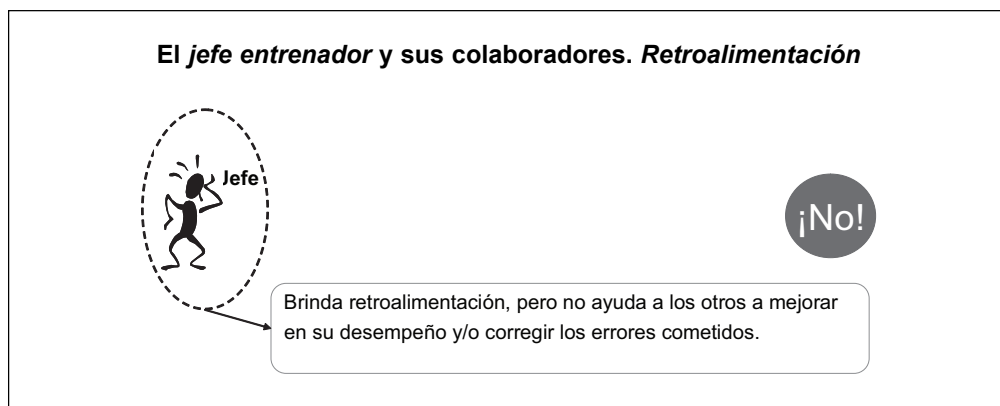
- Da retroalimentación positiva en términos de comportamientos concretos sin emitir juicios personales, brindando consejo eficaz.
- Da retroalimentación sobre comportamientos y comunica las expectativas positivas para un desempeño futuro.

En un nivel más bajo que los anteriores, de todos modos positivo:

- Realiza seguimiento sobre las tareas delegadas y proporciona una retroalimentación constructiva.

3. Los comportamientos mencionados en relación con la competencia Entrenador fueron tomados de la obra *Diccionario de comportamientos. La Trilogía. Tomo II*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2009.

Por último, en el gráfico siguiente, el comportamiento sería no deseado para cubrir un papel de entrenador de sus colaboradores.



El jefe entrenador y la delegación

La delegación forma parte, usualmente, de otros programas en relación con los jefes; sin embargo, tiene una función relevante en el desarrollo de las capacidades de los colaboradores. Sin delegación por parte del jefe los colaboradores no podrán desarrollar sus capacidades.

Definición

Delegación. Dar a otra persona autoridad para ejecutar una tarea y/o para actuar en representación de otra.

El jefe entrenador y sus colaboradores. Delegación



Fomenta la independencia y busca desarrollar las capacidades, conocimientos y competencias de sus colaboradores, apoyándolos hasta que puedan desempeñarse en la tarea sin su ayuda.

Además de lo expuesto en el gráfico precedente, se podrían observar comportamientos como los siguientes para ser un jefe entrenador.

- Delega tareas de manera completa y supervisa su cumplimiento a fin de fomentar la autonomía y seguridad de sus colaboradores.
- Brinda la autoridad y responsabilidad necesarias para poder realizar las tareas.
- Demuestra confianza en sus colaboradores al delegarles tareas.

Por último, no será aceptable un comportamiento como el expuesto en el gráfico siguiente.

El jefe entrenador y sus colaboradores. Delegación



No brinda instrucciones claras y precisas. Cuando se le solicita ayuda sus instrucciones no son prácticas, confunde más que aporta.

El jefe entrenador y el aprendizaje

El aprendizaje de sus colaboradores es el eje central del papel de entrenador de un jefe. Implica el desarrollo de conocimientos y competencias.

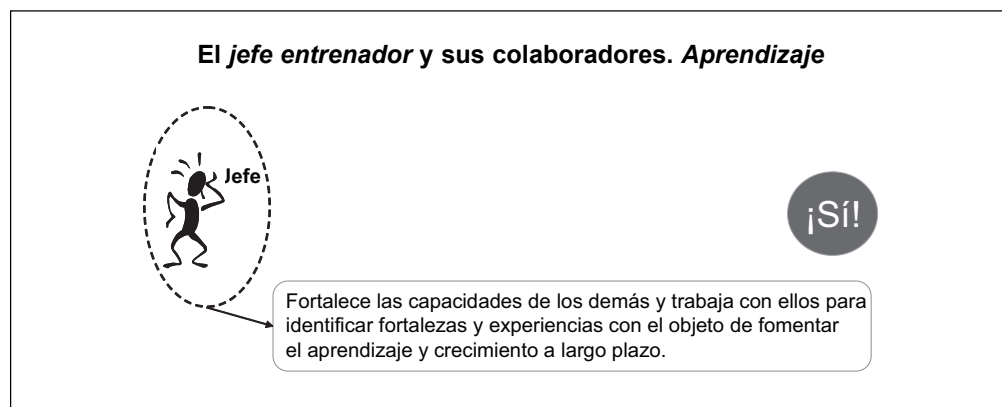
Definiciones

Aprendizaje. Proceso mediante el cual se adquieren (nuevos) conocimientos.

Desarrollo de competencias. Acciones tendientes a alcanzar el grado de madurez o perfección deseado en función del puesto de trabajo que la persona ocupa en el presente o se prevé que ocupará más adelante.

Desarrollo de conocimientos. Acciones tendientes a acrecentar un conocimiento, usualmente a través de su utilización (puesta en práctica).

En el gráfico siguiente se expone un comportamiento de nivel superior en relación con el aprendizaje.



Otros comportamientos relacionados complementan la idea expresada.

- Se interesa proactivamente y escucha a sus colaboradores cuando estos le plantean dudas/consultas sobre sus capacidades y los guía acerca de posibles cursos de acción para incrementarlas.

- Promueve proactivamente entre sus colaboradores las oportunidades que ofrece la organización en materia de aprendizaje.
- Escucha a sus colaboradores y hace sugerencias para que mejoren en la tarea a realizar y los alienta a participar en actividades de aprendizaje.

En un nivel que evidencia menor grado de desarrollo de la capacidad como entrenador del jefe se podría mencionar:

- Brinda instrucciones prácticas y proporciona ayuda cuando le es requerida por sus colaboradores.
- Formula preguntas para verificar que sus colaboradores han adquirido nuevas capacidades.

El ejemplo negativo expuesto en el gráfico siguiente es frecuente, en especial, en personas que poseen –además– dificultades para delegar. Cuando un colaborador, un compañero o un hijo, en cualquier tipo de relación, pregunta sobre cómo hacer algo, plantea que tiene dificultades o situaciones similares, la primera reacción es “déjame a mí, lo hago con gusto” o “déjame a mí, lo hago más rápido”, o una respuesta similar. El resultado: no se produce el aprendizaje por parte de la persona que solicitó la ayuda.

La situación negativa se potencia cuando la persona que pide consejo no tiene iniciativa, o por comodidad se “deja ayudar”, o el superior lo intimida –solo por mencionar algunas causas de aceptación de la “ayuda” ofrecida–. El camino del aprendizaje puede no ser el más cómodo ni el más rápido pero es, en el mediano y largo plazo, el único efectivo.

El jefe entrenador y sus colaboradores. Aprendizaje



¡No!

Cuando se le solicita ayuda ofrece realizar por sí mismo la tarea, siempre está dispuesto a hacer lo que el otro le pide, dificultando de ese modo el aprendizaje.

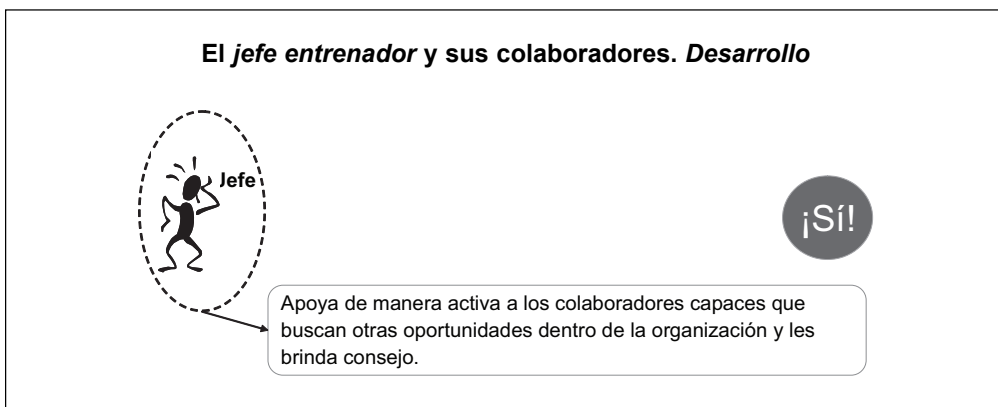
El jefe entrenador y el desarrollo

Con respecto al desarrollo, el jefe entrenador debe cumplir varios roles, desde el relacionado con el aprendizaje, expuesto en los párrafos precedentes, hasta los que pueden verse en los gráficos siguientes, señalando los comportamientos positivos (“sí”) y los negativos (“no”) al respecto.

Definición

Desarrollo. Acción de hacer crecer algo, por ejemplo, una competencia o un conocimiento.

En relación con los temas de esta obra, donde se presentan una serie de programas para el desarrollo del talento de las personas que integran una organización, el jefe puede asumir un rol activo, apoyando activamente a sus colaboradores en la participación en los diferentes programas organizacionales, o dificultando dicha participación.



En un grado menor al expuesto en el gráfico precedente, un jefe que es al mismo tiempo entrenador podría evidenciar comportamientos como los siguientes:

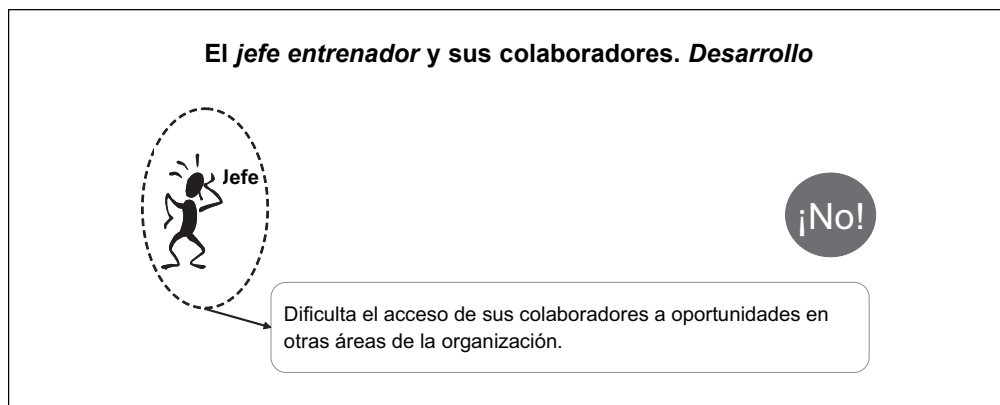
- Demuestra interés constante y genuino por el desarrollo y la capacitación de sus colaboradores, tomando en cuenta sus objetivos personales y los alienta en sus carreras organizacionales.

- Realiza seguimiento sobre el grado de desarrollo de sus colaboradores, tanto en conocimientos como en competencias, y los alienta a crecer en sus puestos.

O bien, en un grado menor de desarrollo que los anteriores:

- Cuando le es requerido (por sus jefes o el área de Recursos Humanos) realiza un seguimiento positivo del desarrollo de sus colaboradores y no obstaculiza eventuales traslados de estos a otras áreas.

Todos los expuestos hasta aquí son comportamientos positivos en relación con el desarrollo de colaboradores, no así lo que se observa en el gráfico siguiente. Muchos tendrán muy buenos argumentos para actuar de este modo, por ejemplo, *que el individuo es muy valioso en el puesto que ocupa en el presente o que todavía tiene mucho camino para recorrer en el área actual*, etcétera. Sin embargo, en relación con el rol de entrenador de los jefes, el que se describe a continuación es un comportamiento donde la competencia se evidencia en un grado “no desarrollado”.



El jefe entrenador y la carrera de sus colaboradores

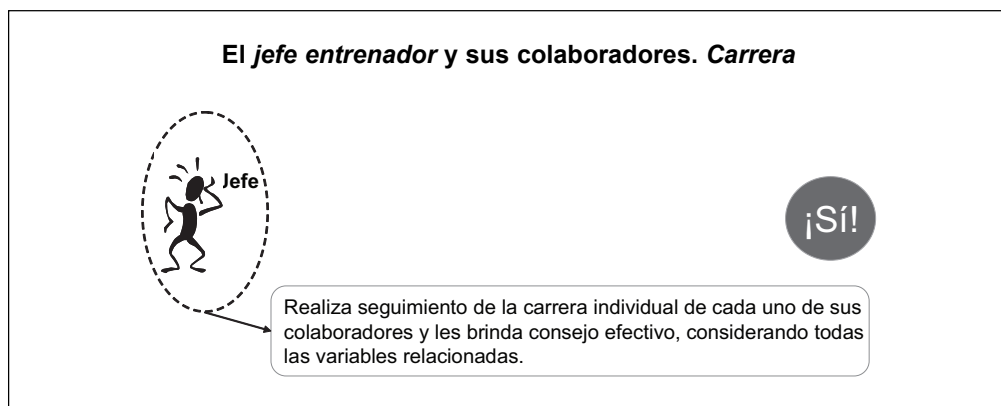
Relacionado con el punto anterior, un jefe es entrenador cuando se preocupa por la carrera de sus colaboradores; esto implica tener en cuenta sus proyectos personales y cómo estos se relacionan con la carrera laboral dentro de la organización. Implica que cada jefe debe conocer desde cuáles son las políticas de la organización respecto de oportunidades de carrera, hasta las diferentes herramientas existentes con relación a este tema.

Por ejemplo, tener en cuenta los diferentes tipos de carrera (gerencial y especialista) y la existencia de encuestas específicas para considerar ciertos aspectos de los colaboradores con relación a la organización (encuesta sobre valores y proyectos personales).

Un colaborador podrá hacer carrera dentro del mismo sector, es decir, seguir dependiendo del mismo jefe, o ser transferido a otra área. Esta situación se plantea en el gráfico siguiente.

Definición

Carrera. Camino que una persona recorre en el ámbito de una organización y que contempla los intereses de ambas partes, empleado-empleador, en una relación ganar-ganar.



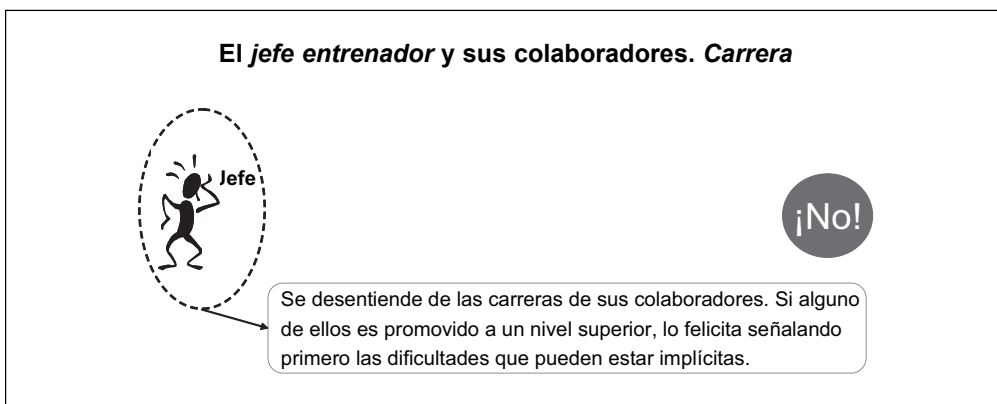
La carrera del colaborador puede darse dentro del mismo sector y, como ya se dijo, dependiendo del mismo jefe. En este caso, además del ejemplo expuesto en el gráfico precedente un jefe podría evidenciar los siguientes comportamientos:

- Comprende las necesidades y planes personales de sus colaboradores para, después de valorar sus capacidades, asignarles tareas desafiantes que les permitan desarrollar sus conocimientos y competencias y crecer dentro de la organización.
- Se informa acerca de los planes personales de sus colaboradores para luego asignarles tareas desafiantes que les permitan desarrollar conocimientos y competencias en sus puestos de trabajo.

En un nivel más bajo que los anteriores, dentro de los comportamientos positivos podemos considerar el siguiente:

- Actúa cuando toma conocimiento de la existencia de oportunidades dentro de la organización acordes con las capacidades e intereses de sus colaboradores.

Este último comportamiento se considera más bajo que los demás en lo que respecta al desarrollo de la competencia, porque es de tipo reactivo.



El jefe entrenador y el desarrollo de capacidades en sus colaboradores

Cuando actúa como entrenador de sus colaboradores, el jefe es un fuerte desarrollador de las capacidades de estos. Como ya se expresó, para actuar de esa manera él mismo deberá desarrollar la competencia *Entrenador*.

Para lograr un buen resultado en el manejo de su capital humano, la organización deberá desarrollar la competencia *Entrenador* en todos sus jefes. Esta es la mejor forma de lograr que el desarrollo de personas sea una práctica organizacional continua.

Las organizaciones que trabajan para ser sustentables deberían incorporar este programa entre las buenas prácticas organizacionales.

¿Qué debe desarrollar un jefe en sus colaboradores?

En especial, conocimientos y competencias relacionados con su quehacer cotidiano y para el logro de los objetivos del colaborador y del área o sector al cual pertenece. Una vez que se han cubierto estos objetivos básicos será el momento de pensar un poco más allá.

Todo jefe deberá tener en cuenta que si bien los aspectos a considerar son los mencionados en el párrafo anterior –conocimientos y competencias–, serán estas últimas las que generarán un desempeño superior. No será posible desarrollar a un colaborador, lograr de este un desempeño superior, que esté preparado para pasar a otro puesto, etc., sin tener en cuenta las competencias necesarias para ocupar tanto el puesto actual como, eventualmente, otros de mayor responsabilidad dentro de la organización. En resumen, un jefe entrenador guía a sus colaboradores en el desarrollo de sus capacidades, y esto incluye competencias.

Muchos jefes no saben cómo desarrollarlas; sin embargo, deben saber que es posible lograrlo, y deben pedir ayuda si es necesario.

Relación entre *Jefe entrenador* y otros programas para el desarrollo del talento

Como ya se ha expresado, los programas para construir talento se relacionan entre sí y los que se ven en esta parte de la obra potencian la puesta en práctica de los otros. En nuestra opinión, *Jefe entrenador* debería ser implementado para todos los niveles organizacionales, y consideramos que aplica a cualquier tipo y tamaño de empresas.



El programa tratado en este capítulo está dirigido a la formación de mejores colaboradores en todos los niveles organizacionales; por esta razón será de suma utilidad y altamente recomendado para acompañar a *Planes de sucesión* y *Diagramas de reemplazo*. En el caso de estos últimos, cuando una persona tiene una fecha cierta para asumir un determinado puesto, el jefe directo que asume el rol de entrenador ayudará notablemente a alcanzar el objetivo deseado, ajustándose a los plazos fijados.

En el caso de los programas donde no hay aún un puesto determinado para que el colaborador asuma en el futuro, el jefe que cumple el rol de entrenador deberá focalizarse en el acompañamiento del programa principal en el cual el colaborador (o los colaboradores) participa.

Una persona puede ser mentor y jefe entrenador, al mismo tiempo, pero de personas diferentes, y, en algunas circunstancias, ser también entrenador experto de otros.

En resumen, un jefe entrenador conformará un equipo de trabajo donde él, como la persona más experimentada (usualmente un jefe lo es), brinda su apoyo y consejo a su/s colaborador/es, para lograr su mayor desarrollo, en beneficio de todos.

Síntesis del capítulo

- ✓ Para que una organización se transforme en sostenible o sustentable, respetando su esencia y valores, hay que trabajar en forma constante sobre los jefes, considerando que el término *jefe* es un concepto con el cual se representa a todos los niveles de supervisión, desde el número uno de la organización (CEO, gerente general o dueño a cargo de la conducción) hasta el colaborador de menor nivel que cuente con otros bajo su mando o supervisión.
- ✓ Todos los jefes, desde el número uno de la organización hasta aquel que tenga a su cargo unos pocos colaboradores, debe cumplir un rol en relación con el personal a su cargo, una serie de tareas derivadas del hecho de contar con personas que le reportan; una de estas tareas o funciones, muy especial, es el papel de guía y apoyo a sus colaboradores para que estos realicen mejor sus tareas y, al mismo tiempo, incrementen su satisfacción personal al obtener un mejor desempeño.
- ✓ Para que esta función se verifique será necesario que la organización asuma un rol activo al respecto, y nuestra sugerencia es hacerlo a través de programas específicos para jefes. Por esta razón le hemos asignado a la formación de jefes la categoría de programa organizacional.
- ✓ *Jefe entrenador* es un programa organizacional mediante el cual se desarrolla en todos los jefes la competencia *Entrenador*. De este modo, todos los jefes, en su contacto cotidiano con sus colaboradores, ayudarán a estos en su crecimiento, tanto en competencias como en conocimientos.
- ✓ El concepto *jefe entrenador* implica que el *jefe* es una persona que al mismo tiempo que cumple el rol de jefe lleva adelante otra función en relación con sus colaboradores, en este caso, ser guía y consejero en una relación orientada al aprendizaje. Lo hace de manera deliberada, desea hacerlo y está convencido de los resultados a obtener.
- ✓ Jefe: persona que tiene a otras a su cargo dentro de una estructura jerárquica. Un jefe, a su vez, puede tener diferentes niveles, desde el número uno de la organización hasta otro con pocos colaboradores a su cargo.
- ✓ Entrenador: experto en un determinado tema o competencia que ayuda a otros a desarrollar un conocimiento o competencia.

- ✓ Entrenamiento: proceso de aprendizaje mediante el cual los participantes adquieren competencias y conocimientos necesarios para alcanzar objetivos definidos.
- ✓ Principales aspectos a tener en cuenta en el jefe entrenador en relación con sus colaboradores: 1) Retroalimentación. 2) Delegación. 3) Aprendizaje. 4) Desarrollo. 5) Carrera.
- ✓ El programa *Jefe entrenador* potencia a todos los demás programas organizacionales; será el aliado natural para todo aquello que una organización desee encarar e involucre a su personal.



PARA PROFESORES

Para cada uno de los capítulos de esta obra hemos preparado:

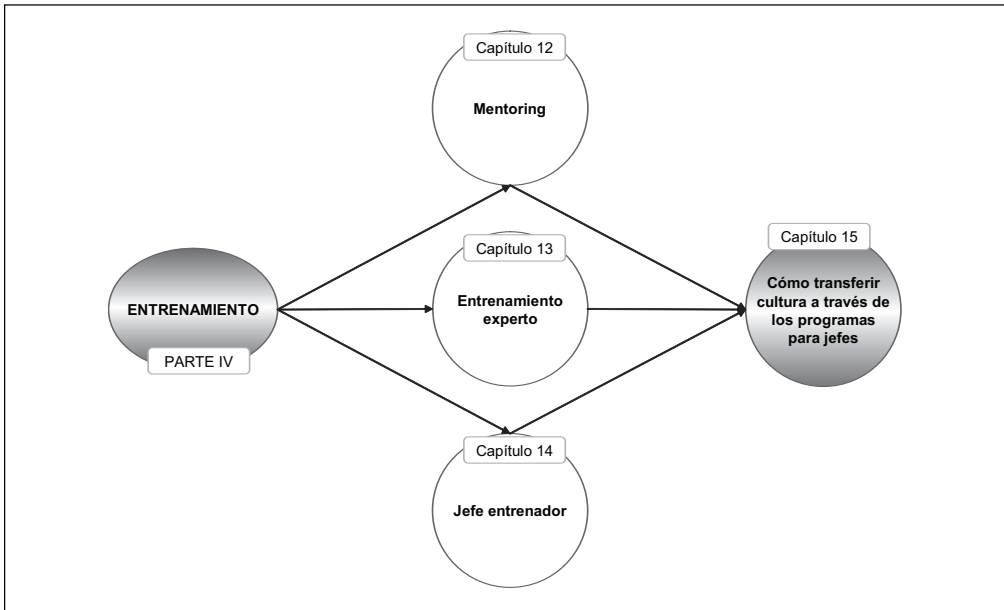
- Casos prácticos y/o ejercicios para una mejor comprensión de los temas tratados.
- Material de apoyo para el dictado de clases.

Los profesores que hayan adoptado esta obra para sus cursos, tanto de grado como de posgrado, pueden solicitar de manera gratuita las obras:

- *Construyendo talento. CASOS*
- *Construyendo talento. CLASES*

Únicamente disponibles en formato digital, en nuestro sitio: www.xcompetencias.com, en la exclusiva *Sala de profesores*, o bien escribiendo a: profesores@marthaalles.com.

Cómo transferir cultura a través de los programas para jefes



En este capítulo se tratarán los siguientes temas:

- ✓ Los planes para jefes se recomiendan como una vía para transferir y transmitir cultura
- ✓ Actividades sugeridas para transferir cultura a través de los jefes
- ✓ Planes individuales relacionados con *Mentoring*, *Entrenamiento experto* y *Jefe entrenador*
- ✓ Planeamiento y control por parte de Recursos Humanos

Los planes para jefes se recomiendan como una vía para transferir y transmitir cultura

Para alcanzar la estrategia y/o para lograr un cambio cultural uno de los caminos es la formación de nuevas capacidades en las personas que integran una organización. En este capítulo se verá cómo la acción de los jefes y otros directivos organizacionales, según los diferentes programas, pueden –también– ser una vía para transmitir la cultura organizacional.

¿Por qué comenzar el capítulo relacionando los programas para jefes con la cultura organizacional?

Como ya hemos expresado, en nuestra opinión la mejor inversión que puede realizar una organización es en programas para jefes, considerando al término *jefe* como un concepto en el cual se involucra a todos, desde el número uno. Hemos desarrollado en los capítulos previos programas orientados especialmente a los niveles superiores de la organización para que estos –en un efecto “en cascada”– desarrollen capacidades en toda la organización.

Desde esta perspectiva, estos programas desarrollan las capacidades y al mismo tiempo transfieren y fortalecen la cultura organizacional. De manera consciente o no, los jefes son ejemplos a seguir por sus colaboradores, son sus referentes y, en algunos casos, representan la única cara visible de la conducción –por ejemplo, en dependencias alejadas de la casa central–.

Definición

Cultura. Conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización.

Por lo tanto, las organizaciones pueden transferir cultura a través de los jefes, por ejemplo, utilizando los programas de *Mentoring*, *Entrenamiento experto* y *Jefe entrenador*. En estos casos, el desarrollo de personas se hace, básicamente, a partir del rol que asumen los jefes, los directivos con mayor experiencia. El foco de este tipo de acciones de desarrollo implica, necesariamente, fortalecer la cultura organizacional.

El área de Recursos Humanos será la responsable del diseño de los programas, de realizar su seguimiento y de proveer a los diferentes actores el apoyo necesario

para llevarlos a cabo. Si un directivo no fue antes mentor ni entrenador experto deberá recibir formación al respecto y esta deberá ser coordinada desde Recursos Humanos. En todos los casos en los que sea necesario formar un nuevo mentor o entrenador experto, se debe tener en cuenta si el jefe directo de la persona que necesita asumir ese nuevo rol lo es. Es decir, si un ejecutivo comienza a actuar como nuevo mentor en la organización quizá pueda ser entrenado en ese rol por un jefe o par que ya tiene experiencia como mentor. La organización debe aprovechar al máximo la experiencia interna.

Otro aspecto que debe ser considerado es que todos los programas mencionados se relacionan con las capacidades de los colaboradores, esto implica: conocimientos, experiencia, competencias y valores. Ninguno de estos elementos debe descuidarse. La suma de todos ellos permitirá la formación y el desarrollo de los colaboradores.

Todos los participantes en los diferentes programas deben saber también que cuando una persona debe achicar brechas significativas la tarea a enfrentar es difícil y se requiere que todos pongan en juego su máximo empeño, destacándose el especial esfuerzo que deben hacer, en especial, los receptores de los diferentes programas.

Actividades sugeridas para transferir cultura a través de los jefes

Como se dijera al inicio del capítulo, los jefes –de manera planeada o no, de manera conciente o no– transfieren cultura y valores organizacionales. Por lo tanto, la mejor sugerencia será hacerlo de manera planeada y consciente, utilizando los programas para jefes: *Mentoring*, *Entrenamiento experto* y *Jefe entrenador*.

Cuando un jefe no es entrenador del equipo a su cargo, la organización en su conjunto tiene un problema; y los colaboradores y los jefes superiores son los más afectados. Esta situación deberá atenderse dando prioridad a estos programas. Del mismo modo, si se está por lanzar un programa de *Mentoring* y los designados mentores no asumieron antes ese rol.

Ahora bien, si a esto se suma que los jefes, cualquiera que sea su nivel, no transfieren cultura y valores organizacionales de acuerdo con lo esperado, el problema se agudiza. En una empresa argentina sus directivos manifestaban que los nuevos colaboradores no conocían la historia de la propia organización y, si la conocían, no podían dimensionarla, aludiendo específicamente a la crisis argentina de los años 2001/2002 y el rol que tanto la conducción como los colaboradores en su conjunto habían vivido por esos años.

Esto sucede no solo con la historia específica de una organización en particular; sucede también con la historia en general. Por lo tanto, debe suplirse esta carencia.

El diseño de las actividades formativas que integran los programas de *Jefe entrenador* es de vital importancia y debe tener en cuenta la cultura organizacional. Para ello se debe considerar:

- La historia de la organización. Sus inicios, sus fundadores, etcétera. A esto se lo podría denominar “de dónde venimos”.
- La visión y planes estratégicos. A esto lo podríamos denominar “adónde vamos”.
- Una clara identificación de todos los elementos que componen la cultura organizacional: supuestos básicos o esenciales, valores, normas, políticas, creencias, patrones de comportamiento, etcétera.
- Documentos internos, en especial, el *Diccionario de comportamientos*.

Los programas para jefes mencionados hasta aquí no se abocan a tratar estos temas de manera específica sino que estos aspectos deben ser considerados en el momento de realizar el diseño de cada uno de ellos.

Si la organización lo desea, adicionalmente se podrán realizar talleres para tratar temas de cultura, involucrando a todos los jefes.

Para el desarrollo de personas, tanto en conocimientos como en competencias, nuestra metodología utiliza numerosas variantes; todas son útiles y necesarias, y deben conocerse para luego poder decidir cuál es la más aconsejable en cada caso. Sin descartar ninguno de los denominados “métodos tradicionales”, proponemos tres vías para el desarrollo de competencias y conocimientos, una de las cuales es el *codesarrollo*.

Las actividades formativas, como codesarrollo, son las que habitualmente se incluyen en la planificación que realiza el área de Recursos Humanos y, además, para la temática de este capítulo serían las más aconsejables. Sin embargo, el orden de eficacia de los distintos métodos para el desarrollo de personas es el que se consigna a continuación.

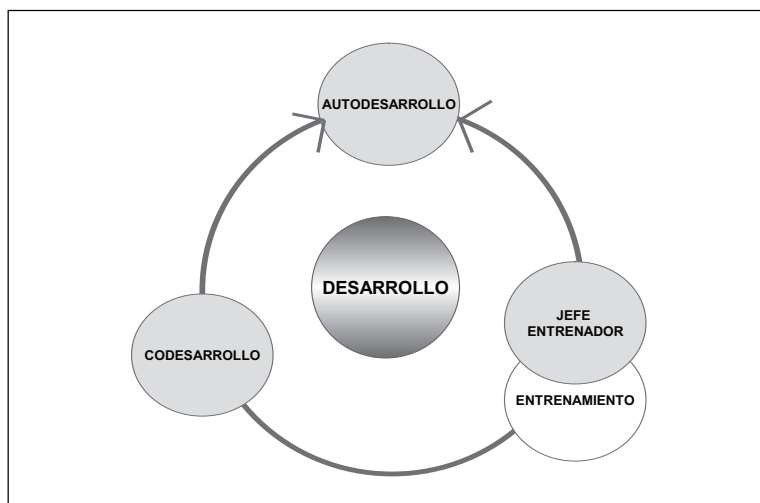
- *Autodesarrollo*. Como se ha manifestado, son acciones sugeridas a los colaboradores desde la organización, tanto para el aprendizaje de conocimientos como para el desarrollo de competencias. Para conocimientos, lo sugerido es el *e-learning*, y para las competencias, las *Guías de desarrollo dentro y fuera del trabajo*.

- *Entrenamiento*. Proceso de aprendizaje específico y por un tiempo determinado donde una persona con mayor experiencia, conocimientos, desarrollo de una competencia, ayuda a otro a mejorar en ese tema en particular. Se explica con detalle en el apartado sobre *Entrenamiento experto* (Capítulo 13). En nuestra metodología proponemos, en especial, el rol de los jefes como entrenadores. Esta forma particular de asumir el *Entrenamiento experto*, a cargo de los propios jefes, brinda a las organizaciones una vía constante en el tiempo para el desarrollo de las capacidades (conocimientos y competencias) de todos sus colaboradores. A esta buena práctica la denominamos *Jefe entrenador* y se ha visto en el Capítulo 14.
- *Codesarrollo*. Como se ha expresado, son acciones concretas que de manera conjunta realiza el sujeto que asiste a una actividad de formación guiado por un instructor para el desarrollo de sus competencias y/o conocimientos. El codesarrollo implica un ciclo: 1) taller de codesarrollo; 2) seguimiento; 3) segundo taller de codesarrollo. Es aplicable tanto a conocimientos como a competencias. Esta temática ha sido tratada en la obra *Codesarrollo. Una nueva forma de aprendizaje*.

Las modalidades en que cada uno de los tres métodos se lleva a la práctica son diversas. Como surge de lo expresado, la más efectiva es el autodesarrollo, dado que la persona que lo lleva a cabo lo hace por su propia iniciativa, con el propósito de mejorar.

Retomando un aspecto señalado en párrafos precedentes –que, desde el área de Recursos Humanos, lo más frecuente es planificar acciones formativas–, es muy importante destacar que el codesarrollo puede ser una forma de combinar los distintos métodos, un punto de partida, y, desde esta perspectiva, ser sumamente eficaz.

Frente a una necesidad de cambio cultural, se puede comenzar por una actividad de codesarrollo, la cual induce al participante al autodesarrollo, y, al mismo tiempo, actuar a través de los jefes, cuando estos asumen el rol de entrenador de sus colaboradores.



Como puede verse en el gráfico precedente, a partir de un codesarrollo o a partir de un jefe que en el día a día y a través de su rol de entrenador le sugiere a su colaborador acciones para mejorar, una persona puede llegar al autodesarrollo, es decir, a tomar él o ella la iniciativa de hacer determinadas acciones para alcanzar un nivel superior, ya sea en conocimientos o en competencias.

En las temáticas organizacionales de fondo, como cambios estratégicos, transferir cultura y tradición, transmitir cultura, será ideal comenzar por los diferentes niveles de conducción, desde el número uno de la organización, y “en cascada” bajar a todos los niveles de supervisión, primero, para continuar hasta el último nivel de colaboradores. Es el método más efectivo y eficaz.

Cuando se cambia la estrategia y la cultura, las organizaciones invierten en folletos, anuncios internos de todo tipo, mails institucionales y demás medios disponibles para la comunicación. Es correcto, pero insuficiente. Se debe, además, trabajar en toda la organización a través de los jefes, tal como se postula desde el título de este capítulo.

Desde la perspectiva del planeamiento de actividades por parte de Recursos Humanos o desde la perspectiva del jefe que guía a su colaborador, como ya se expresara más arriba, la premura frente a ciertos temas no es la misma que en otros. Por ejemplo, si la empresa compró a otra o se está fusionando, los temas de cultura serán prioritarios.

Planes individuales relacionados con *Mentoring*, *Entrenamiento experto* y *Jefe entrenador*

En este capítulo en particular, además de mencionar algunas sugerencias para que los programas especialmente dirigidos a los jefes sean más efectivos, se desea remarcar un aspecto que entendemos de importancia capital: los jefes tienen un rol en todo lo relativo a la historia, la cultura y los valores organizacionales.

Por lo tanto, nuestra opinión es que será posible transferir cultura a través de los jefes. En los programas de *Mentoring*, *Entrenamiento experto* (cuando es realizado con un entrenador experto interno) y *Jefe entrenador*, el desarrollo de personas se hace, básicamente, a partir del rol que asumen los jefes, siendo estos directivos con mayor experiencia.

El foco de este tipo de acciones de desarrollo implica, necesariamente, fortalecer la cultura organizacional. Las necesidades formativas que surjan integrarán el *Plan de formación* dentro de la aplicación de un *Modelo organizacional de formación*¹.

Definiciones

Aprendizaje. Proceso mediante el cual se adquieren (nuevos) conocimientos.

Codesarrollo. Acciones concretas que de manera conjunta realiza el sujeto que asiste a una actividad de formación guiado por un instructor para el desarrollo de sus competencias y/o conocimientos. El codesarrollo implica un ciclo: 1) taller de codesarrollo; 2) seguimiento; 3) segundo taller de codesarrollo.

Modelo de formación. Conjunto de pasos y actividades estructuradas que permiten asegurar que las actividades a impartirse se relacionen con los planes estratégicos de la organización. En el mismo se pueden identificar las siguientes etapas: 1) necesidades, 2) diseño, 3) implementación, 4) evaluación de resultados, 5) auditoría.

Plan de formación. Actividades formativas que conforman un plan orgánico con fines y propósitos específicos.

1. Ver *Codesarrollo. Una nueva forma de aprendizaje*, capítulo 3.

Taller de codesarrollo. Actividad estructurada donde el participante realiza acciones concretas de manera conjunta con su instructor para el desarrollo de sus competencias y/o conocimientos.

Un taller de codesarrollo consta de los siguientes pasos: 1) Presentar el tema. 2) Poner en juego la competencia o en práctica un conocimiento. 3) Reflexión y auto-evaluación. 4) Plan de acción.

El paso 5), Seguimiento, se realiza con posterioridad al taller de codesarrollo.

Las actividades formativas, además, pueden combinarse con otras buenas prácticas, tales como el autodesarrollo, a través de sus diferentes formas –dentro y fuera del trabajo–.

Definiciones

Autodesarrollo. Acciones que realiza una persona, por su propia iniciativa, para mejorar.

Autodesarrollo dentro del trabajo. Acciones que realiza una persona, por su propia iniciativa, para mejorar dentro del ámbito laboral y en relación con su puesto de trabajo.

Autodesarrollo dirigido. La organización ofrece a su personal una serie de “ideas” para el autodesarrollo de competencias y/o conocimientos. Usualmente se realiza a través de las guías de desarrollo que se difunden en la intranet de la organización.

Autodesarrollo fuera del trabajo. Acciones que realiza una persona, por su propia iniciativa, para mejorar fuera del ámbito laboral y sin relación alguna ni con su puesto de trabajo ni con actividades laborales.

La cultura se puede definir a partir de diferentes elementos, y se expresa o se manifiesta también a través de diversos factores. Uno de ellos son los patrones de comportamiento, que pueden modificarse a través de acciones que encare la dirección de la organización y/o a través de diversos programas a cargo del área de Recursos Humanos. Por ejemplo, desarrollando competencias, diseñando normas y políticas, seleccionando a los colaboradores de acuerdo con la cultura actual o la que se desee alcanzar... y a través del rol de los jefes.

Los jefes deben comprender este rol que les corresponde en materia de cultura organizacional, ya que, en lo que respecta a la transmisión de la misma, será de vital importancia el rol que ellos asuman.

¿Qué rol cumplen los programas incluidos en esta parte de la obra?

Los programas basados en el desarrollo de personas, básicamente con el propósito de crear talento, y los tendientes a preservar el capital intelectual, suelen combinarse entre sí. Para dejar en claro esta idea se presenta a continuación una tabla explicativa.

	Programas	Programas basados en los jefes. Permiten transferir cultura
PARTE II Sucesión y promociones Programas para el cuidado del capital intelectual	✓ Planes de sucesión	PARTE IV Entrenamiento <ul style="list-style-type: none"> • Mentoring • Entrenamiento experto • Jefe entrenador
	✓ Diagramas de reemplazo	
	✓ Carrera gerencial y especialista	
PARTE III Programas de desarrollo Programas para el desarrollo del talento	✓ Planes de carrera	
	✓ Plan de jóvenes profesionales	
	✓ Personas clave	

La idea que se desea sugerir en el cuadro precedente es que los programas mencionados en la columna central se ven potenciados en su eficacia cuando se combinan con los tres mencionados en la columna de la derecha. Un mentor y/o un jefe entrenador pueden ser vitales para una mejor sucesión o reemplazo, del mismo modo que un mentor puede ser sumamente inspirador y efectivo como complemento de un *Plan de jóvenes profesionales* (JP).

Planeamiento y control por parte de Recursos Humanos

Como ya se ha dicho, el área de Recursos Humanos es responsable por el diseño, planificación y coordinación de los distintos programas organizacionales que estamos analizando. A continuación nos referiremos a los mencionados en esta parte de la obra.

Planeamiento y seguimiento de los programas de *Mentoring*

Los programas de *Mentoring* deben ser planeados y controlados en sus diferentes facetas. Un mentor puede tener a varias personas bajo tutoría. Sin embargo, la persona bajo tutoría solo puede tener un mentor.

Desde la perspectiva del mentor hay que considerar que si no lo fue antes, primero debe recibir formación al respecto. Si ya actuó como mentor, de todos modos debe designarse algún referente al cual le pueda transmitir sus dudas o plantear eventuales problemas.

Para que los programas de *Mentoring* sean exitosos se debe hacer una adecuada selección de mentores, proveer formación y entrenamiento a quienes lo necesiten, y una cuidadosa conformación de “pares” (mentor y persona bajo tutoría).

En cuanto al desarrollo en sí de los programas, el coordinador del área de Recursos Humanos deberá hacer el planeamiento y control de manera detallada. En el gráfico siguiente se expone un esquema para el seguimiento de los programas de *Mentoring*.

Planificación de actividades: <i>Mentoring</i>						
Cuadro resumen de mentores y sus respectivas personas bajo tutoría						
Apellido Nombre	Apellido Nombre	Actividades Conocimientos / Competencias			GRADO DE AVANCE	
		Actividad	Responsable	Mes / Año	Describir grado de avance	Mes / Año
Participante 1	Mentor 1					
Participante 2	Mentor 2	Actividad	Responsable	Mes / Año	Describir grado de avance	Mes / Año
Participante 3	Mentor 3	Actividad	Responsable	Mes / Año	Describir grado de avance	Mes / Año
Participante 4	Mentor 4	Actividad	Responsable	Mes / Año	Describir grado de avance	Mes / Año
Participante 5	Mentor 5	Actividad	Responsable	Mes / Año	Describir grado de avance	Mes / Año

Sugerimos observar en el cuadro precedente que cada mentor tiene asignado un participante o receptor del programa (persona bajo tutoría). En la práctica, podrá asignársele más de uno; en cualquiera de las dos circunstancias, el área de Recursos Humanos deberá tenerlos claramente identificados.

El otro aspecto a considerar es que si bien el *Mentoring* es un programa donde el mentor define junto con la persona bajo tutoría las actividades a realizar con una cierta libertad, desde el área de Recursos Humanos se deberá realizar la coordinación y posterior seguimiento del conjunto, es decir, tanto de las actividades a llevar a cabo en relación con el desarrollo de conocimientos y competencias, como del grado de avance y los plazos involucrados.

Este manejo del programa, que combina la descentralización –decisión entre el mentor y la persona bajo tutoría de las actividades a realizar– junto con un manejo centralizado –el área de RRHH recibe información de lo planeado con anticipación–, tiene una serie de ventajas, entre ellas la optimización de recursos.

Como es fácil imaginar, pueden existir necesidades compartidas entre varios de los participantes o receptores (personas bajo tutoría), y el área de Recursos Humanos puede, de este modo, coordinar esfuerzos.

Ejemplo: los participantes 4 y 5 requieren codesarrollo en un determinado conocimiento y los participantes 1, 2 y 3 deben desarrollar la misma competencia. Desde el área de Recursos Humanos se pueden sugerir actividades conjuntas para todos ellos.

Otra sugerencia: el área de Recursos Humanos puede organizar talleres, foros de discusión y otras actividades para mentores donde estos puedan compartir experiencias, dificultades y aciertos de sus respectivos programas y de este modo enriquecerlos.

Planeamiento y seguimiento de los programas de *Entrenamiento experto*

El *Entrenamiento experto* puede ser interno o externo. En este último caso, usualmente el rol de entrenador lo asume un consultor externo. Para el caso de *Entrenamiento experto* interno, se sugiere formación antes para asumir este rol, en especial, cuando los *expertos* (en conocimientos o competencias) no han sido anteriormente entrenadores de otras personas.

En resumen, al igual que se expuso en el punto anterior, en el caso de entrenadores expertos internos, se deberá, además de seleccionarlos adecuadamente, tener previstas actividades de formación. Quizá existan en el ámbito de la organización muchas personas con el conocimiento experto en un tema o el desarrollo

experto en una competencia, pero no sepan brindar entrenamiento experto a otros. Para estos casos, se debe proveer esta formación.

Usualmente estas actividades formativas se refieren a conocimientos, pasos a seguir, cómo realizar el seguimiento del aprendiz, etc., y, además, conducen al desarrollo de la competencia *Entrenador*. Es sumamente frecuente la necesidad de aplicar esta formación a *expertos* en temas técnicos que saben mucho de un tema en particular, pero no tienen la capacidad de “entrenar”.

El coordinador del área de Recursos Humanos deberá llevar un registro detallado de los distintos programas de *Entrenamiento experto*, sus responsables, objetivos a alcanzar, mediciones iniciales y finales de los participantes y los plazos de iniciación y finalización de cada programa.

Planificación de actividades: <i>Entrenamiento experto</i>					
Cuadro resumen de los programas de entrenamiento experto en curso					
Apellido Nombre	Apellido Nombre	Tipo de programa Conocimientos / Competencias		GRADO DE AVANCE	
Participante 1	Entrenador Experto interno 1	Etapa		Mes / Año	Describir grado de avance
		Inicio			
		Realización			
		Fin			
Participante 2	Entrenador Experto interno 2	Etapa		Mes / Año	Describir grado de avance
		Inicio			
		Realización			
		Fin			
Participante 3	Entrenador Experto externo 1	Etapa		Mes / Año	Describir grado de avance
		Inicio			
		Realización			
		Fin			
Participante 4	Entrenador Experto externo 2	Etapa		Mes / Año	Describir grado de avance
		Inicio			
		Realización			
		Fin			
Participante 5	Entrenador Experto externo 3	Etapa		Mes / Año	Describir grado de avance
		Inicio			
		Realización			
		Fin			

Como puede observarse en el gráfico precedente, hemos identificado a los entrenadores expertos internos y externos. Esta información será de utilidad, en especial, para el área de Recursos Humanos; por ejemplo: para su seguimiento y

control, para el caso de que desee organizar foros de discusión y/o talleres específicos para entrenadores expertos internos, entre otros aspectos.

Será de suma importancia que los jefes directos también estén informados sobre el grado de avance de los programas, dado que serán ellos los que verán “en el día a día” a los receptores del *Entrenamiento experto* (aprendices).

Planeamiento y seguimiento de los programas de *Jefe entrenador*

La formación de jefes implica la aplicación de varios programas. Como ya hemos dicho, la primera actividad es la denominada *Rol del jefe*, cuyo propósito fundamental es aprender o rever los distintos roles que todos los jefes deben asumir por el solo hecho de tener personas a su cargo. La actividad sugerida es un codesarrollo de conocimientos junto con lecturas adicionales para el auto-desarrollo.

Luego de esta actividad se sugiere el desarrollo de la competencia *Entrenador*, que usualmente se realiza en –como mínimo– dos etapas, con un adecuado seguimiento entre una y otra.

Por último –y si fuese necesario– se pueden desarrollar otras competencias, como *Conducción de personas*, *Empowerment*, *Delegación*, *Liderazgo*, etcétera.

Se sugiere –la experiencia así lo indica– realizar todas estas actividades comenzando por la máxima conducción de la organización.

Como se ha manifestado, nuestra sugerencia es que todos los jefes participen de este tipo de programas. Desde el área de Recursos Humanos, el coordinador deberá realizar los controles respectivos de las distintas actividades que se llevarán a cabo.

Para que los jefes desarrollen la capacidad de entrenador se deben impartir actividades relacionadas con varias temáticas:

- *Rol del jefe*.
- *Jefe entrenador* propiamente dicho, donde se desarrolla la competencia *Entrenador*. Usualmente se imparte más de una vez con diferentes ejercicios e instancias de medición.
- *Delegación*, *Conducción de personas* y *Empowerment*.
- *Liderazgo* y otros temas similares y complementarios, como *Líder emprendedor*.

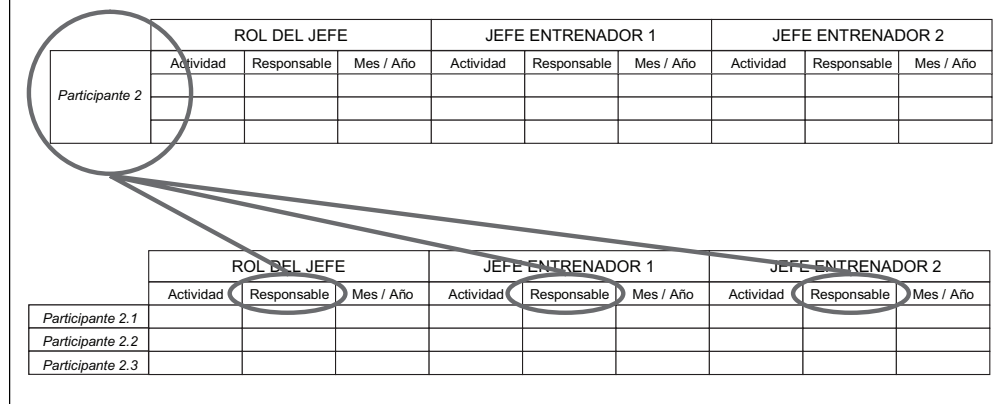
Para todas las actividades mencionadas se sugiere el formato de codesarrollo. El planeamiento y seguimiento a realizar por Recursos Humanos se refleja en el gráfico siguiente.

Planificación de actividades para jefes									
Para todos los jefes de la organización									
Apellido Nombre	ROL DEL JEFE			JEFE ENTRENADOR 1			JEFE ENTRENADOR 2		
	Actividad	Responsable	Mes / Año	Actividad	Responsable	Mes / Año	Actividad	Responsable	Mes / Año
Participante 1									
Participante 2	Actividad	Responsable	Mes / Año	Actividad	Responsable	Mes / Año	Actividad	Responsable	Mes / Año
Participante 3	Actividad	Responsable	Mes / Año	Actividad	Responsable	Mes / Año	Actividad	Responsable	Mes / Año
Participante 4	Actividad	Responsable	Mes / Año	Actividad	Responsable	Mes / Año	Actividad	Responsable	Mes / Año
Participante 5	Actividad	Responsable	Mes / Año	Actividad	Responsable	Mes / Año	Actividad	Responsable	Mes / Año

Para lograr una mayor eficacia en la implementación de los programas para jefes se sugiere trabajar “en cascada”. Lo explicaremos a través de un ejemplo que se muestra en el gráfico siguiente.

Planificación de actividades para jefes. Impartición “en cascada”

Para todos los jefes de la organización



Como puede apreciarse en el gráfico precedente, el participante 2 primero lleva a cabo las actividades para las diferentes temáticas planeadas: *Rol del jefe* y dos niveles de *Jefe entrenador*. Luego, él asume el rol de instructor e imparte las mismas temáticas a sus colaboradores, a los cuales hemos identificado como participantes 2.1, 2.2 y 2.3.

A modo de resumen del capítulo

El área de Recursos Humanos será la responsable del diseño, planeamiento y seguimiento de todos los programas organizacionales, entre ellos los mencionados en esta parte de la obra.

Todos los programas para construir talento se potencian con jefes entrenadores que desarrollen, a su vez, esta capacidad en los jefes que les reportan. Del mismo modo, se pueden designar mentores o entrenadores expertos para el desarrollo de la capacidad *Jefe entrenador*.

El círculo virtuoso se cierra cuando todos los programas incluyen de manera planeada la transmisión de la cultura organizacional.

Síntesis del capítulo

- ✓ Para alcanzar la estrategia y/o para lograr un cambio cultural uno de los caminos es la formación de nuevas capacidades en las personas que integran la organización. En este capítulo se ha visto cómo la acción de los jefes y otros directivos organizacionales, según los diferentes programas, puede –también– ser una vía para transmitir la cultura organizacional.
- ✓ Desde esta perspectiva, los programas analizados en esta parte de la obra –en especial los que se realizan a partir de los jefes– desarrollan las capacidades de los colaboradores y al mismo tiempo transfieren y fortalecen la cultura organizacional. De manera consciente o no, los jefes son ejemplos a seguir por sus colaboradores, son sus referentes y, en algunos casos, representan la única cara visible de la conducción –por ejemplo, en dependencias alejadas de la casa central–.
- ✓ Las organizaciones pueden transferir cultura a través de los jefes, por ejemplo, utilizando los programas de *Mentoring*, *Entrenamiento experto* y *Jefe entrenador*. En estos casos, el desarrollo de personas se hace, básicamente, a partir del rol que asumen los jefes, los directivos con mayor experiencia. El foco de este tipo de acciones de desarrollo implica, necesariamente, fortalecer la cultura organizacional.
- ✓ El área de Recursos Humanos será la responsable del diseño de los programas, de realizar su seguimiento y de proveer a los diferentes actores el apoyo necesario para llevarlos a cabo.
- ✓ Si un directivo no fue antes ni mentor ni entrenador experto deberá recibir formación al respecto y esta deberá ser coordinada desde Recursos Humanos.
- ✓ Para la planificación de actividades se debe tener en cuenta que el foco puede ser diferente según el tipo de programa, aunque en todos los casos deberán contemplar tres grandes tópicos: 1) conocimientos, 2) competencias, 3) experiencia.
- ✓ Para el desarrollo de personas, tanto en conocimientos como en competencias, nuestra metodología utiliza numerosas variantes; todas son útiles y necesarias, y deben conocerse para luego poder decidir cuál es la más aconsejable en cada caso. Sin descartar ninguno de los denominados “métodos tradicionales”, proponemos tres métodos para el desarrollo de competencias y conocimientos, uno de los cuales es *codesarrollo*.

- ✓ A partir de un codesarrollo o a partir de un jefe que en el día a día y a través de su rol de entrenador le sugiere a su colaborador acciones para mejorar, una persona puede llegar al autodesarrollo, es decir, a tomar él o ella la iniciativa de hacer determinadas acciones para alcanzar un nivel superior, ya sea en conocimientos o en competencias.
- ✓ Si la/s brecha/s se relaciona/n con la experiencia, se pueden encarar acciones adicionales.
- ✓ Para todos los participantes se confeccionan planes de formación que coordina el área de Recursos Humanos. Los mismos incluyen actividades sobre conocimientos, competencias y experiencia. La planificación debe ser detallada indicando por cada participante: actividad, responsable, fechas concretas de realización de cada una.
- ✓ Una planificación detallada permitirá hacer luego un control de lo actuado.
- ✓ Todos los programas para construir talento se potencian con jefes entrenadores que desarrollen, a su vez, esta capacidad en los jefes que les reportan. Del mismo modo, se pueden designar mentores o entrenadores expertos para el desarrollo de la capacidad *Jefe entrenador*.



PARA PROFESORES

Para cada uno de los capítulos de esta obra hemos preparado:

- Casos prácticos y/o ejercicios para una mejor comprensión de los temas tratados.
- Material de apoyo para el dictado de clases.

Los profesores que hayan adoptado esta obra para sus cursos, tanto de grado como de posgrado, pueden solicitar de manera gratuita las obras:

- *Construyendo talento. CASOS*
- *Construyendo talento. CLASES*

Únicamente disponibles en formato digital, en nuestro sitio: www.xcompetencias.com, en la exclusiva *Sala de profesores*, o bien escribiendo a: profesores@marthaalles.com.

Anexos



Anexo I. Glosario

Como su nombre lo indica, se incluyen en este anexo una serie de términos utilizados en la obra con una breve definición.

Anexo II. Cómo tratan otros autores la temática *desarrollo de personas dentro de la organización*

En esta sección, a modo de estado del arte sobre la temática, se presentan los autores que la han tratado, desde diferentes vertientes.

Anexo III. Libros de Martha Alles sobre formación y desarrollo de personas

Hemos tratado el tema de formación y desarrollo de personas en libros publicados con anterioridad. En esta sección se explica el tratamiento de la temática en la obra de la autora.

Anexo IV. Herramientas de la Metodología Martha Alles Capital Humano para *Construyendo talento. Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad organizacional*

En esta sección se describen las herramientas diseñadas con el propósito de poner en práctica los diferentes aspectos tratados en esta obra.

ANEXO I

Glosario

Aprendiz	Persona sujeto del aprendizaje.
Aprendizaje	Proceso mediante el cual se adquieren (nuevos) conocimientos.
<i>Assessment Center Method</i> (ACM)	Método o herramienta situacional para evaluar competencias mediante el cual, a través de la administración de casos y ejercicios, se plantea a los participantes la resolución práctica de situaciones conflictivas similares a las que deberán enfrentar en sus puestos de trabajo.
Autodesarrollo	Acciones que realiza una persona, por su propia iniciativa, para mejorar.
Autodesarrollo dentro del trabajo	Acciones que realiza una persona, por su propia iniciativa, para mejorar dentro del ámbito laboral y en relación con su puesto de trabajo.
Autodesarrollo dirigido	La organización ofrece a su personal una serie de “ideas” para el autodesarrollo de competencias y/o conocimientos. Usualmente se realiza a través de las guías de desarrollo que se difunden en la intranet de la organización.
Autodesarrollo fuera del trabajo	Acciones que realiza una persona, por su propia iniciativa, para mejorar fuera del ámbito laboral y sin relación alguna ni con su puesto de trabajo ni con actividades laborales
<i>Behavioral Event Interview</i> (BEI) Entrevista por eventos conductuales o Entrevista por incidentes críticos	Entrevista estructurada que evalúa competencias en profundidad explorando los incidentes críticos y los comportamientos de cada persona.
Brecha	Distancia entre lo requerido y la evaluación de la persona. El término se aplica en relación con los diferentes tipos de capacidades.

Cantera de talentos	Acción permanente y planificada para crear talento organizacional a través de programas de desarrollo y formación.
Capacidades	El término incluye conocimientos, competencias y experiencia.
Capacitación	Actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados.
Capacitación <i>on line</i>	Actividades estructuradas para la transmisión de conocimientos, utilizando la tecnología informática, con plazos y objetivos predeterminados.
Cargo	Ver <i>Puesto</i> .
Carrera	Camino que una persona recorre en el ámbito de una organización y que contempla los intereses de ambas partes, empleado-empleador, en una relación ganar-ganar.
Carrera como especialista	Documento organizacional que describe esta modalidad de carrera organizacional, sus diferentes niveles o estratos, sus relaciones con otros niveles de la misma organización, así como sus principales responsabilidades y funciones. Señala y destaca la importancia de los especialistas en el ámbito de una organización ofreciendo a estos oportunidades de crecimiento a través de la profundización de sus puestos de trabajo. Los distintos niveles o estratos de la carrera como especialista se relacionan con la escala de remuneraciones de la organización.
Carrera gerencial	Documento organizacional que describe los distintos niveles o estratos organizacionales, sus relaciones, principales responsabilidades y funciones. Señala un camino a seguir y permite que una persona vaya recorriéndolo ascendiendo hacia la Dirección de la organización. Los distintos niveles o estratos de la carrera gerencial se relacionan con la escala de remuneraciones de la organización.

Centro de formación	Ámbito dentro de la organización para la impartición de actividades de formación, usualmente equipado a tal efecto.
Clase magistral	<i>Ver Conferencia.</i>
Cliente externo	Organización o personas que adquiere/n los productos o servicios de la organización oferente. Por extensión se utiliza para denominar a aquellos que reciben un determinado servicio brindado por una ONG, entidad de bien público de cualquier tipo, un organismo del Estado, etcétera.
Cliente interno	Áreas o personas de la misma organización que interactúan con la propia, puede ser en rol de cliente interno estrictamente dicho, recibiendo un producto o servicio, o bien ser un proveedor.
Coach	<i>Ver Entrenador.</i>
Coaching	<i>Ver Entrenamiento.</i>
Codesarrollo	Acciones concretas que de manera conjunta realiza el sujeto que asiste a una actividad de formación guiado por un instructor para el desarrollo de sus competencias y/o conocimientos. El codesarrollo implica un ciclo: 1) taller de codesarrollo; 2) seguimiento; 3) segundo taller de codesarrollo.
Codesarrollo, Taller de	<i>Ver Taller de codesarrollo.</i>
Competencia	Hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.
Competencia cardinal	Competencia aplicable a todos los integrantes de la organización. Las competencias cardinales representan su esencia y permiten alcanzar la visión organizacional.
Competencia específica	Competencia aplicable a colectivos específicos, por ejemplo, un área de la organización o un cierto nivel, como el gerencial.

Comportamiento	Aquello que una persona hace (acción física) o dice (discurso). Sinónimo: conducta.
Comportamiento observable	Ver <i>Comportamiento</i> . Aquel comportamiento que puede ser visto (acción física) u oído (en un discurso).
Concepto	Construcción lógica basada en percepciones observables a partir de la experiencia. Es una abstracción realizada alrededor de aspectos de la realidad que poseen elementos en común entre sí.
Conducta	Ver <i>Comportamiento</i> .
Conducta observable	Ver <i>Comportamiento observable</i> .
Conferencia o clase magistral	Disertación, usualmente a cargo de un experto, sobre un tema específico.
Conocimiento	Conjunto de saberes ordenados sobre un tema en particular, materia o disciplina.
Contrato económico	Relación de tipo legal entre una organización y un empleado –usualmente bajo la modalidad de relación de dependencia– por efecto de la cual tiempo, talento y energía se cambian por dinero, horarios y condiciones de trabajo razonables.
Contrato psicológico	Este concepto hace referencia a la suma de expectativas no escritas, tanto del empleado como del empleador, sobre las que se sustancia la relación laboral. Este contrato se mantiene en el tiempo siempre y cuando esas expectativas mutuas se vayan cumpliendo.
Cultura	Conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización.
Curso	Actividad de formación estructurada para la transmisión de conocimientos.

Delegación	Dar a otra persona autoridad para ejecutar una tarea y/o para actuar en representación de otra.
Desarrollo	Acción de hacer crecer algo, por ejemplo, una competencia o un conocimiento.
Desarrollo de competencias	Acciones tendientes a alcanzar el grado de madurez o perfección deseado en función del puesto de trabajo que la persona ocupa en el presente o se prevé que ocupará más adelante.
Desarrollo de conocimientos	Acciones tendientes a acrecentar un conocimiento, usualmente a través de su utilización (puesta en práctica).
Descripción de puestos	Acción de analizar y describir los diferentes puestos de la organización.
Descriptivo del cargo	Ver <i>Descriptivo del puesto</i> .
Descriptivo del puesto	Documento interno donde se consignan las principales responsabilidades y tareas de un puesto de trabajo. Adicionalmente se registran los requisitos necesarios para desempeñarlo con éxito: conocimientos, experiencia y competencias.
Desempeño	Concepto integrador del conjunto de comportamientos y resultados obtenidos por un colaborador en un determinado período de tiempo.
Diagramas de reemplazo	Programa organizacional por el cual se reconocen puestos clave, luego se identifican posibles participantes del programa y se los evalúa para, a continuación, designar posibles reemplazos (sucesores), pero sólo para aquellas personas que ocupan puestos clave y tienen una fecha cierta de retiro, usualmente por la edad avanzada del ocupante del puesto. Pueden darse por otras razones (por ejemplo, traslado a otro país). Para asegurar la eficacia del programa se realiza un seguimiento de los participantes y se les provee de asistencia y ayuda para la reducción de brechas entre el puesto actual y el que se prevé ocupar.

Diccionario de competencias	Documento interno organizacional en el cual se presentan las competencias definidas en función de la estrategia.
Diccionario de comportamientos	Documento interno en el cual se consignan ejemplos de los comportamientos observables asociados o relacionados con las competencias del modelo organizacional.
Diccionario de preguntas	Documento interno de la organización en el cual se consignan ejemplos de preguntas que permiten evaluar las competencias del modelo en una entrevista.
<i>E-learning</i>	Método de aprendizaje utilizando la tecnología, usualmente la intranet de la organización.
Encuesta de clima (laboral)	<i>Ver Encuesta de satisfacción laboral.</i>
Encuesta de satisfacción laboral	Medición interna del grado de satisfacción de los empleados en base a una serie de ítems preestablecidos.
Encuesta sobre valores y proyectos personales	Medición interna para conocer los proyectos personales de los colaboradores y el grado de adherencia de estos a los valores organizacionales.
Entrenador	Experto en un determinado tema o competencia que ayuda a otros a desarrollar un conocimiento o competencia.
Entrenamiento	Proceso de aprendizaje mediante el cual los participantes adquieren competencias y conocimientos necesarios para alcanzar objetivos definidos.

Entrenamiento experto	<p>Programa organizacional para el aprendizaje mediante el cual, a través de una relación interpersonal, un individuo con mayor conocimiento o experiencia en un determinado tema, lo transmite a otro. Cada uno de los participantes del programa cumple un rol: entrenador o aprendiz. Un entrenador podrá tener a su cargo varios aprendices; sin embargo, en todos los casos brindará su entrenamiento de manera personalizada e individualmente.</p> <p>Para que el entrenamiento experto se verifique es necesario que el entrenador sea un experto en la temática o que posea un alto grado de desarrollo de la competencia en cuestión, según corresponda. Los objetivos son específicos y el plazo, acotado (usualmente, unos pocos meses).</p>
Entrevista estructurada	<p>Conjunto de preguntas e indicaciones para realizar una entrevista de selección. Usualmente se diseña por niveles y en función del modelo de competencias.</p>
Entrevista por competencias	<p>Entrevista estructurada que permite evaluar a un candidato que participa en un proceso de selección considerando, especialmente, sus competencias, a través de preguntas específicas.</p>
Espiral creciente	<p>Es un proceso mediante el cual una persona adquiere y/o perfecciona de manera progresiva sus competencias y conocimientos para tener éxito en sus puestos de trabajo.</p>
Estado del arte	<p>Recopilación ordenada y sistemática de todo lo que se sabe de un tema determinado.</p>
Evaluación de 360°	<p>Proceso estructurado para medir las competencias de los colaboradores de una organización, con un propósito de desarrollo, en el cual participan múltiples evaluadores. Toma el nombre de 360° en alusión a que una persona es evaluada por sus superiores, pares y subordinados, además de por ella misma (autoevaluación). En ocasiones la evaluación incluye la opinión de clientes internos y/o externos</p>

Evaluación de 180°	Similar a <i>Evaluación de 360°</i> ; su propósito es el desarrollo. Toma el nombre de 180° en alusión a que una persona es evaluada por sus superiores y pares, además de realizar su propia autoevaluación. En ocasiones puede incluir la opinión de clientes internos y/o externos.
Evaluación del desempeño	Proceso estructurado para medir el desempeño de los colaboradores.
Evaluación vertical (del desempeño)	Medición del desempeño realizada por el jefe o superior, que se complementa con la autoevaluación del propio colaborador y la revisión del nivel superior al jefe directo (“jefe del jefe”).
Experiencia	Práctica prolongada de una actividad (laboral, deportiva, etc.) que permite incorporar nuevos conocimientos e incrementar la eficacia en la aplicación de los conocimientos y las competencias existentes, todo lo cual redundará en la optimización de los resultados de dicha actividad.
Experto	Se trata de la persona que domina un tema en toda su gama y profundidad; tiene experiencia junto con el conocimiento teórico que la sustenta.
Experto reconocido	Persona que domina un tema en toda su gama, extensión y profundidad, y posee experiencia, junto con el conocimiento teórico que la sustenta. Es considerado un referente en la materia debido a sus publicaciones, investigaciones, trayectoria profesional y/o sus aportes originales a la especialidad.
Facilitador	Se trata de una persona con nivel y experiencia cuyo rol es conducir una reunión de trabajo donde los participantes deben producir un determinado resultado. Ejemplos: un plan estratégico, la visión y misión de la organización, o su modelo de valores y/o competencias.
Familia de puestos	Conjunto de puestos dentro de una misma especialidad.

Feedback	Ver <i>Retroalimentación</i> .
Feedback 360°	Ver <i>Evaluación de 360°</i> .
Ficha de evaluación	Documento de medición de comportamientos/conocimientos estructurado y basado en el modelo de competencias/valores/conocimientos de la organización.
Ficha de evaluación reducida	Documento de medición de comportamientos/conocimientos estructurado y basado en el modelo de competencias/valores/conocimientos de la organización. Se diferencia de la Ficha de evaluación en su extensión. Al ser más breve, su administración y procesamiento se realiza en un tiempo más corto.
Formación	Acción de educar y/o instruir a una persona con el propósito de perfeccionar sus facultades intelectuales a través de la explicación de conceptos, ejercicios, ejemplos, etcétera. Incluye conceptos tales como codesarrollo y capacitación.
Formador de formadores	Instructor que imparte una actividad a otros instructores para que estos puedan –a su vez– impartir una determinada actividad de acuerdo con materiales e instructivos específicos.
Gap	Ver <i>Brecha</i> .
Gestión por competencias	Modelo de gestión que permite alinear a las personas que integran una organización (directivos y demás niveles organizacionales) en pos de los objetivos estratégicos.
Guías de desarrollo dentro del trabajo	Acciones que se sugiere incorporar en la actividad cotidiana, a fin de alcanzar comportamientos más altos en relación con la competencia a desarrollar.
Guías de desarrollo fuera del trabajo	Ideas que permiten desarrollar las competencias del modelo organizacional en otras actividades no relacionadas con el ámbito laboral, poniendo en juego la competencia.

Herramientas	Cuestionarios, manuales, guías y otros materiales de apoyo de probada eficacia para la resolución práctica de un determinado problema o situación.
<i>High potential</i>	<i>Ver Programa de personas clave.</i>
Indicadores sobre comportamientos	Indicadores o ejemplos de conductas que permiten a una persona determinar el comportamiento de otra (o de sí misma).
Instructor	Al igual que el experto, es un conocedor del tema, pero sin llegar a su nivel. Imparte una actividad en base a un diseño propio o no; por ejemplo, puede basarse en una metodología que no ha diseñado personalmente o en un libro escrito por otro.
Jefe	Persona que tiene a otras a su cargo dentro de una estructura jerárquica. Un jefe, a su vez, puede tener diferentes niveles, desde el número uno de la organización hasta otro con pocos colaboradores a su cargo.
Jefe entrenador	El concepto jefe entrenador implica que el jefe es una persona que al mismo tiempo que cumple el rol de jefe lleva adelante otra función respecto de sus colaboradores: ser guía y consejero en una relación orientada al aprendizaje. Lo hace de manera deliberada, desea hacerlo y está convencido de los resultados a obtener.
Juegos gerenciales	Actividad formativa diseñada por un experto para la cual se utilizan accesorios tales como tarjetas, fichas y otros elementos similares a través de los cuales se le brinda al “jugador” información sobre una organización, no siempre estructurada o veraz, e implica la toma de decisiones. Para su resolución es necesario poner en juego una serie de conocimientos sobre una disciplina específica. Los juegos gerenciales pueden realizarse, también, utilizando un ordenador.
<i>Key people</i>	<i>Ver Programa de personas clave.</i>

Licencias sabáticas	Período de tiempo pagado por la organización que el participante destina a un fin formativo específico. Tanto la fecha de finalización como sus objetivos son definidos y acordados entre las partes de manera previa.
Manual de <i>Assessment</i> (ACM)	Conjunto de teoría, casos, ejercicios y formularios que permiten la aplicación práctica de la herramienta <i>Assessment Center Method</i> (ACM). Puede ser diseñado a medida de la organización.
Manual para <i>Formador de formadores</i>	Documentos e instructivos específicos y detallados que permiten a una persona (instructor) la impartición de un determinado taller o curso.
Manuales para <i>Formador de formadores</i> Metodología MACH	Documentos e instructivos específicos y detallados que permiten a una persona (instructor) la impartición de un determinado taller de codesarrollo. El mismo incluye: 1) Material para proyección. 2) Cuadernillo del participante. 3) Manual del instructor.
Mentor	Consejero o guía. Persona de mayor experiencia que ayuda y aconseja a otros con menos experiencia, por un período de tiempo.
Método	Conjunto de procedimientos ordenados y sistemáticos en relación con un determinado tema.
Método de casos	Ejercicio práctico diseñado por un experto, el cual proporciona una serie de datos e información relacionados con una organización real o ficticia y que, usualmente, no posee una única solución; para su resolución es necesario poner en juego una serie de conocimientos sobre una disciplina específica.
Metodología	Conjunto de métodos que se siguen en una determinada disciplina.
Misión	El porqué de lo que la empresa hace, la razón de ser de la organización, su propósito. Dice aquello por lo cual, en última instancia, la organización quiere ser recordada.

Modelo	Conjunto de relaciones basadas en términos lógicos.
Modelo de competencias	Conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales o empresariales.
Modelo de conocimientos	Conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que permiten definir los conocimientos necesarios para los diferentes puestos.
Modelo de formación	Conjunto de pasos y actividades estructuradas que permiten asegurar que las actividades a impartirse se relacionen con los planes estratégicos de la organización. En él se pueden identificar las siguientes etapas: 1) necesidades, 2) diseño, 3) implementación, 4) evaluación de resultados, 5) auditoría.
Modelo de valores	Conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que permiten incorporar a los subsistemas de Recursos Humanos los valores organizacionales.
Outdoor, Actividades	Actividades que se realizan fuera del ámbito laboral y que, usualmente, proponen prácticas deportivas y/o recreativas al aire libre con el propósito de lograr una mejor integración y coordinación entre los participantes.
Perfil de la búsqueda	Conjunto de capacidades requeridas para un puesto de trabajo, necesario para realizar la selección de su futuro ocupante. Puede incluir, además, factores adicionales.
Perfil del postulante	Conjunto de capacidades de una persona, incluyendo sus estudios formales, conocimientos, competencias y experiencia, así como su motivación tanto en relación con su carrera como para el cambio laboral.
Performance	Ver <i>Desempeño</i> .

Persona bajo tutoría	Individuo que adhiere a un programa de <i>mentoring</i> , para desarrollarse.
Plan de capacitación	Ver <i>Plan de formación</i> .
Plan de formación	Actividades formativas que conforman un plan orgánico con fines y propósitos específicos.
Plan de jóvenes profesionales (JP)	<p>Implica el diseño de un esquema teórico sobre cuál sería el crecimiento esperado de un JP en un lapso definido, usualmente uno o dos años. Para ello se establecen los diferenciales deseados tanto en conocimientos como en competencias y las acciones concretas a realizar para alcanzarlos, conformando de este modo los pasos a seguir por todos los participantes del programa.</p> <p>Estos programas abastecen de personas formadas para ocupar nuevos puestos y asumir nuevas responsabilidades para otros programas organizacionales, por ejemplo, Carrera gerencial, Planes de sucesión o Diagramas de reemplazo.</p>
Planes de carrera	Implica el diseño de un esquema teórico sobre cuál sería la carrera dentro de un área determinada para una persona que ingresa a ella, usualmente desde la posición inicial. Para ello se definen los requisitos para ir pasando de un nivel a otro, y las instancias que conformarán los pasos a seguir por todos los participantes del programa.
Planes de sucesión	Programa organizacional por el cual se reconocen puestos clave, luego se identifican posibles participantes del programa y se los evalúa para, a continuación, designar posibles sucesores de otras personas que ocupan los mencionados puestos clave, sin una fecha cierta de asunción de las nuevas funciones. Para asegurar la eficacia del programa se realiza un seguimiento de los participantes y se les provee asistencia y ayuda para la reducción de brechas entre el puesto actual y el que eventualmente ocuparán.

Pool de talentos	Ver <i>Programa de personas clave</i> .
Programas de desarrollo	Conjunto de programas relacionados con las personas que una organización lleva a cabo con el objetivo principal de formar a sus integrantes para luego, si la situación lo requiere, ofrecerles otra posición –usualmente, de un nivel superior–.
Programas de <i>mentoring</i>	Programa organizacional estructurado, de varios años de duración, mediante el cual un ejecutivo de mayor nivel y experiencia ayuda a otro en su crecimiento.
Programa de personas clave	Programa organizacional donde primero se elige –en base a ciertos parámetros definidos por cada organización– un grupo de personas a las cuales se considerará relevantes para la organización. Luego, a estas se les ofrecerán oportunidades de formación diferenciales.
Programa <i>Jefe entrenador</i>	Programa mediante el cual se desarrolla en todos los jefes la competencia <i>Entrenador</i> . De este modo, todos los jefes, en su contacto cotidiano con sus colaboradores, ayudan a estos en su crecimiento, tanto en competencias como en conocimientos.
Promoción	Conjunto de acciones, planeadas o no, mediante las cuales una persona es elevada a un nivel superior al que poseía.
Puesto	Lugar que una persona ocupa en una organización. Implica cumplir responsabilidades y tareas claramente definidas.
Puestos clave	Conjunto de puestos dentro de una organización que esta considera relevantes o importantes por algún factor claramente definido, usualmente en función de sus niveles de responsabilidad y decisión.
Reclutamiento	Es un conjunto de procedimientos para atraer e identificar a candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar el puesto ofrecido, a fin de seleccionar a alguno/s de ellos para que reciba/n el ofrecimiento de empleo.

Recursos Humanos	Disciplina que estudia todo lo atinente a la actuación de las personas en el marco de una organización.
Recursos Humanos, Área de	Dirección, gerencia o división responsable de todas las funciones organizacionales relacionadas con las personas.
Requisito	Característica o condición necesaria para desempeñar un determinado puesto con eficacia y que será tomada como un criterio para evaluar y luego seleccionar personas.
Restricción	Elemento a tomar en cuenta como una limitación, por el cual se deja fuera de un proceso de selección a ciertos candidatos o postulantes que presenten ese factor limitante. Ejemplos: salario, lugar de residencia (si esto fuese un elemento a tomar en cuenta), y aun otros que, si bien pueden ser considerados como discriminatorios, en algunas organizaciones o circunstancias específicas pueden ser tenidos en cuenta, como el sexo.
Retroalimentación	Acción por la cual se le comunica a otro sobre aquello que hace bien y aquello que debe mejorar.
Reunión de retroalimentación	Es uno de los pasos de la evaluación de desempeño, en el cual un jefe o superior le comunica al colaborador el resultado de dicha evaluación.
Rol del jefe	Concepto integrador de las diversas facetas de la actividad de todo jefe. Enfoca su papel dentro de la organización, agregando a sus funciones tradicionales las responsabilidades y tareas inherentes a esta condición, por ejemplo: seleccionar colaboradores, evaluar su desempeño y entrenarlos, sólo por nombrar algunas.
Role playing	Situación simulada de la vida laboral en la cual los participantes juegan un determinado papel asignado previamente. Se utiliza tanto para fines formativos como para la evaluación de personas.

Selección	Es un conjunto de procedimientos para evaluar y medir las capacidades de los candidatos a fin de, luego, elegir en base a criterios preestablecidos (perfil de la búsqueda) a aquellos que presentan mayor posibilidad de adaptarse al puesto disponible, de acuerdo con las necesidades de la organización.
Seminario	Actividad de formación estructurada para la transmisión de conocimientos. La utilización de este término usualmente hace referencia a actividades que se enfocan en temas complejos o sofisticados. Ver similitudes y diferencias con <i>Curso</i> y <i>Taller</i> .
Talento	Conjunto de competencias y conocimientos.
Taller	Actividad de formación estructurada durante la cual se intercalan exposiciones teóricas con ejercitación práctica, siendo esta última la predominante. Ver similitudes y diferencias con <i>Curso</i> y <i>Seminario</i> .
Taller de codesarrollo	Actividad estructurada donde el participante realiza acciones concretas de manera conjunta con su instructor para el desarrollo de sus competencias y/o conocimientos. Un taller de codesarrollo consta de los siguientes pasos: 1) Presentar el tema. 2) Poner en juego la competencia o en práctica un conocimiento. 3) Reflexión y autoevaluación. 4) Plan de acción. El paso 5), Seguimiento, se realiza con posterioridad al taller de codesarrollo.
Valores	Aquellos principios que representan el sentir de la organización, sus objetivos y prioridades estratégicas.
Visión	La imagen del futuro deseado por la organización.

ANEXO II

Cómo tratan otros autores la temática *desarrollo de personas dentro de la organización*

Con el propósito de brindar al lector una síntesis sobre el estado del arte en materia de programas internos para el desarrollo de personas, se expondrán a continuación los principales autores que han tratado la temática de esta obra.

Libros y tratados sobre Recursos Humanos

Los temas que esta obra aborda se encuentran en los libros publicados en los últimos años, ya que antes no se solía hacer referencia a ellos, aunque conozco organizaciones que de un modo u otro llevaban alguno/s de estos programas a la práctica. En la actualidad la temática puede encontrarse en trabajos de diferentes autores, aunque la mayoría de ellos la trata en forma parcial o muy brevemente.

Los libros de tipo general, es decir, que tratan la disciplina de Recursos Humanos, en su conjunto, mencionan algunos de los temas de esta obra de manera muy sintética, en algunos casos a través de unos pocos renglones. Veamos algunos de ellos:

Elliott Jaques¹, en *La organización requerida*, en su particular visión sobre cómo promocionar a las personas, señala muy atinadamente a los valores dentro de la capacidad requerida como parte de los requisitos de los puestos a cubrir.

Sherman y otros², en una sección que denominan *Desarrollo profesional*, tratan de manera sintética, bajo el nombre de *Trayectorias de carrera*, el tema que en esta obra denominamos *Planes de carrera*. A continuación hace mención a la *sucesión ejecutiva*.

Gary Dessler³, bajo el nombre de *Administración de carreras*, desarrolla varios temas de interés, incluyendo el manejo de promociones y transferencias. Hace una breve mención a la administración de carreras.

1. Jaques, Elliott. *La organización requerida*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2000.

2. Sherman, Arthur; Bohlander, George; Snell, Scott. *Administración de Recursos Humanos*. Thomson Internacional, México, 1999.

3. Dessler, Gary. *Administración de Personal*. Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1994.

Peretti⁴, bajo el título *Movilidad y gestión de carrera*, se refiere a los pasos para promover personas y evaluar su potencial, que incluye tomar en cuenta la motivación de las personas y sus competencias.

Mathis y otros⁵ abordan una serie de temas relacionados. Bajo el título *Desarrollo de Recursos Humanos* y carreras incluye *Planes de sucesión* y *Desarrollo gerencial*. En la misma sección, se refiere a *Planes de carrera*, *Mentoring*, *Coaching para gerentes* y presenta, en materia de opciones de carrera, las *carreras duales: gerencial y técnica*. A esta última la hemos denominado en esta obra *Carrera gerencial y especialista*.

Dicen los autores mencionados en el párrafo precedente, que *muchas organizaciones tienen "junior boards of directors or management cabinets"* como una suerte de *board* alternativo, o *grupos gerenciales donde cada uno es entrenado realizando al mismo tiempo interesantes asignaciones* tanto a nuevos proyectos como para resolver problemas operativos. Se designa a la persona que se desea desarrollar como asistente de un gerente con un buen desarrollo de las competencias objetivo.

Asimismo y en pocas líneas, describe una serie de caminos para el desarrollo de las capacidades, la mayoría de ellos mencionados en diferentes partes de esta obra. Desarrollo dentro del trabajo: *coaching*, rotación de puestos, asistentes de gerencia. Nombra, además, actividades fuera del trabajo como cursos, resolución de casos de estudio, *role playing*, juegos de negocios y ejercicios de simulación, entre otros.

Gómez-Mejía y otros⁶, en el capítulo *Desarrollo de la carrera profesional* y bajo el subtítulo *Trayectorias profesionales*, trata la temática de carreras dentro de la organización, de manera resumida. Menciona, además, los ascensos y la planificación de la sucesión.

En un libro diferente a los anteriores, destinado a orientar a un jefe, gerente o dueño de empresa sobre cómo manejar al personal de manera directa, es decir, sin la ayuda de un especialista en Recursos Humanos, su autor⁷ se refiere a temas que serán tratados en esta obra como *El supervisor como un entrenador*. Desde esta perspectiva y sin dar esta denominación, trata la temática que en esta obra denominamos *Jefe entrenador*.

4. Peretti, Jean-Marie. *Gestion des ressources humaines*. Librairie Vuibert, Paris, 1998.

5. Mathis, Robert L.; Jackson, John H. *Human Resource Management*. South-Western College Publishing, a division of Thompson Learning; Cincinnati, Ohio; 2000.

6. Gómez-Mejía, Luis R.; Balkin, David B.; Cardy, Robert L. *Gestión de Recursos Humanos*. Prentice-Hall. Madrid, 1998.

7. Pell, Arthur R. *¡Administre su personal fácil!* Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1996.

Libros específicos sobre Gestión de Recursos Humanos por Competencias

Los autores que tratan la temática de Gestión por competencias de manera integral, es decir, analizando cómo la definición de las competencias se relaciona con los distintos subsistemas de Recursos Humanos, abordan algunos temas relacionados con esta obra. Nos referiremos a algunos de ellos.

Antonio Carretta⁸, en un libro de varios artículos, dedica un capítulo a la *Aplicación de un modelo de competencias en la planificación de los recursos humanos*, tratando tanto los planes de carrera como la sucesión basada en competencias.

Spencer⁹ dedica un capítulo a tratar los planes de sucesión, enfocándose fundamentalmente en las competencias requeridas.

La mayoría de los autores mencionados hacen referencia a la necesidad de evaluar a las personas mencionando como técnicas al respecto los *Assessment Center Method* (ACM) y, en algunos casos, la evaluación de 360°. En ningún caso se menciona una herramienta específica para medir conocimientos o valores. Quizá pueda interpretarse que los mismos son evaluados en las evaluaciones de desempeño.

Libros sobre liderazgo y otros temas relacionados

Evans¹⁰ destaca, en un artículo sobre *Desarrollo del liderazgo ejecutivo*, que el único camino sustentable para lograr una ventaja competitiva en el dinámico y complejo entorno actual es hacer foco en la gente que integra la organización, señalando dos realidades vigentes en este momento: que los directorios de las empresas han comenzado a involucrarse en la sucesión de las personas clave, y que el desarrollo de los niveles gerenciales integra una de las cinco principales estrategias organizacionales.

8. Carretta, Antonio; Dalziel, Murray M.; Mitrani, Alain. *Dalle Risorse Umane alle Competenze*. Franco Angeli Azienda Moderna, Milano, 1992.

9. Spencer, Lyle M.; Spencer, Signe M. *Competence at work, models for superior performance*. John Wiley & Sons, Inc., New York, 1993.

10. Evans, Nancie J. "Executive Leadership Development". Artículo publicado en la obra compilada por Butteriss, Margaret, *Re - Inventing HR*, John Wiley & Sons, Ontario, 1998.

Antes de mencionar los libros que tratan de manera más integral el desarrollo de personas, creo importante mencionar el trabajo, de hace unos años, denominado *The war for talent*¹¹ (*La guerra por el talento*). Entre otras referencias interesantes sus autores mencionan que para ganar “la guerra” uno de los caminos es el desarrollo del talento dentro de la organización, siendo esta una forma, además, de retener a los mejores. En uno de los pasajes de la obra se sostiene que el talento rara vez arriba desarrollado por completo. De ser esto así (coincido con los autores) siempre es posible desarrollar “algo más de talento”.

Obras específicas sobre desarrollo de personas

Recién en los últimos años existen trabajos dedicados exclusivamente al desarrollo de personas. Mencionaremos algunos a continuación. Pero, antes, es importante señalar que usualmente no se hace una diferencia entre *planes de sucesión* y *diagramas de reemplazo*, como proponemos en esta obra, es decir, se los trata de manera conjunta. En nuestra opinión, esta diferenciación es necesaria, aunque existen fuertes similitudes entre ambos programas.

Werner y DeSimone¹², en un libro de texto destinado al desarrollo de los recursos humanos, abordan diversas temáticas relacionadas. Al igual que otros autores mencionados en esta sección, ellos ubican los inicios del desarrollo de los recursos humanos en el ámbito de las organizaciones en la década de los ochenta, con una evolución positiva a partir de esos días hasta el presente. Desde una perspectiva amplia la obra recorre diferentes temas: la medición de capacidades –en especial competencias–, la formación y el entrenamiento, mentoring y otras buenas prácticas organizacionales relacionadas con el desarrollo de personas.

Rothwell¹³ ha destinado una obra a los planes de sucesión. En la obra se destaca la importancia de las competencias como motor de un desempeño superior. Cuáles son las competencias que agregan valor y, además, serán necesarias en el futuro. Según este autor, que se basa en una encuesta, en su país, los Estados Unidos, mayoritariamente las organizaciones trabajan sobre la sucesión de los altos ejecutivos; sin embargo, los esfuerzos en este sentido “bajan” hacia otros niveles.

11. Michaels, Ed Handfield-Jones, Helen; Axelrod, Beth. *The war for talent*. Harvard Business School Press, Boston, 2001.

12. Werner, Jon M.; DeSimone, Randy L. *Human Resource Development*. Thomson Higher Education, Mason, Ohio. 2006.

13. Rothwell, William J. *Effective Succession Planning*. Amacom. New York, 2005.

Al igual que diversos autores, Rothwell¹⁴ trata los temas de sucesión junto con otros aspectos. En este trabajo, sus autores señalan la importancia del desarrollo de las capacidades de las personas a través de *Mentoring* y entrenamiento experto, y destacan la utilidad de la autoevaluación y el autodesarrollo. El planeamiento de carrera que plantean desde el título se refiere a cómo planear el desarrollo de las personas con el propósito de asegurar la sucesión de la estructura gerencial.

Los mismos autores mencionan diferentes tipos de *Mentoring*, tales como: *face to face*, electrónico (o a través de la tecnología), grupal, y un mentoring especial para formar a personas en el rol de mentor (mentoring para mentores). Si bien no se dice de manera expresa, se podrían, además, combinar estas prácticas. Otro aspecto interesante que plantean es la diferencia entre mentoring y coaching (entrenamiento experto) dándole al primero de los mencionados un enfoque más a futuro o de largo plazo, al trabajar sobre el potencial de los receptores y al coaching un foco de corto plazo, centrado en la tarea actual del receptor del programa.

Asimismo, dentro de las organizaciones es factible encontrar la figura del mentor informal. Los mismos autores definen como mentoring informal aquel que se realiza de manera espontánea entre los participantes, no posee plazos, es voluntario y no tiene soporte o apoyo organizacional. Muchos de nosotros hemos tenido algún mentor en nuestras carreras, aun sin darnos cuenta en el momento y visto de ese modo a la distancia.

Rothwell¹⁵ hace mención al coaching diciendo que este tiene como foco la tarea, y relaciona la efectividad individual con la performance organizacional. Asimismo, señala que el propósito de los programas de coaching es el desarrollo, brindando opciones específicas para modificar comportamientos que permitan incrementar la performance organizacional.

En la obra de Cole¹⁶ se da la siguiente definición de coaching: entrenamiento gerencial –individual o grupal– caracterizado por un entrenamiento en la tarea (*on the job*), acompañado por una evaluación continua y apoyo y consejo personales. El coaching hace referencia a entrenamientos intensivos a una o varias personas por otra cuyas capacidades son indiscutidas. En cuanto a la figura del *coach*, dice que debe ser una persona con altas capacidades, probadas ante sí mismo, ante sus pares y públicamente. Cole hace una clasificación interesante de los diversos tipos de coaching, a

14. Rothwell, William J.; Jackson, Robert D.; Knight Shaun C.; Lindholm, John E. *Career Planning and Succession Management*. Praeger Publishers, Westport, 2005.

15. Rothwell, obra citada.

16. Cole, Gerald. *Personnel Management*. Letts Educational Aldine Place, London, 1997. Págs. 320-321.

partir de las características de la/s persona/s que reciben el entrenamiento. En esta obra hemos denominado a esta práctica organizacional como *Entrenamiento experto*.

Por último, en relación con la opinión de otros autores, me parece interesante tomar unas palabras de Michaels y otros¹⁷, quienes al referirse al *mentoring* comentan que una persona bajo tutoría dijo que **no habría llegado tan lejos y tan rápido si no hubiese sido por la ayuda de su mentor**. Este concepto, en nuestra opinión, aplica a los programas de *Mentoring* y *Jefe entrenador* y, por extensión, también a *Entrenamiento experto*.

Fulmer y Conger¹⁸ se refieren como una nueva e imperiosa necesidad a la sucesión en el management, señalando a partir de un subtítulo de la obra que contar con planes de sucesión dará una ventaja competitiva a la organización. Estos autores relatan la historia de la sucesión gerencial destacando que en la década del sesenta se pensaba en posibles sucesores cuando los directivos tenían una edad tal que los acercaba al retiro; luego se comenzó a pensar en otras eventualidades, como accidentes. Sin embargo, no se pensaba en el desarrollo de las personas, se confeccionaban “listas de candidatos para reemplazos” o “diagramas de flujo (*charts*) de reemplazo”. Es decir, solo los nombres, sin diseñar programas de desarrollo relacionados. El cambio comienza en los ochenta, cuando empieza a surgir interés en el desarrollo del liderazgo. El primer camino que se exploró fue en base a actividades de formación y entrenamiento. Sin embargo, esto fue insuficiente.

En años recientes se comenzó a visualizar el tema de otra manera, a pensar en retener talento, y en desarrollarlo. Como mencionamos en párrafos anteriores.

Si bien hemos encontrado referencias bibliográficas diferentes y variadas, creemos realizar un aporte con el enfoque bajo el cual se han presentado en esta obra los programas para el desarrollo de las personas dentro de la organización: la mirada desde la perspectiva latinoamericana y latina en general, incluyendo dentro de esta a España, a los millones de latinos que conforman la comunidad norteamericana y otros países europeos, que no hablan español, como Italia.

En la obra *Manual de psicología aplicada a la empresa*¹⁹ dice su autor que un jefe debería pasar de ser solo *una persona que dirige a ser líder de empleados*, y, dando un salto hacia adelante, *líder de equipos*. Para decir luego que *un líder, al igual que un director de orquesta, podrá realizar un trabajo de síntesis, haciendo que los diferentes equipos*

17. Michaels, Ed Handfield-Jones, Helen; Axelrod, Beth. *The war for talent*. Obra citada, página 96.

18. Fulmer, Robert M.; Conger, Jay A. *Growing your company's leaders*. Amacom, New York, 2004.

19. Carbó Ponce, Esteve. *Manual de psicología aplicada a la empresa*. Ediciones Granica, Barcelona, 2000. Página 61.

funcionen al compás, coordinadamente, actuando conjuntamente con armonía, de manera que del esfuerzo del colectivo se obtenga el resultado esperado. De alguna forma se puede afirmar que la función de un mando es la de gestor de la arquitectura social y humana.

Carbó Ponce llega más allá en su exposición, asignando al papel del jefe una serie de roles adicionales:

1. Jefe/suministrador: permitiendo que los empleados dispongan de las herramientas y la información necesarias.
2. Jefe/maestro: suministrando la formación necesaria.
3. Jefe/tutor: facilitando el *feedback* oportuno sobre el trabajo realizado y su contribución –o no– al éxito de los objetivos.
4. Jefe/consejero: a partir de una demanda del empleado, primero escucharlo y luego, si es posible, brindarle apoyo frente a sus problemas personales.

En la obra *Personnel Management*,²⁰ ya mencionada, el autor hace una clasificación de los diversos tipos de coaching, sintéticamente es la siguiente:

1. *Poner manos a la obra*: un instructor de nivel inicial –sin mucha experiencia como coach pero que conoce bien la tarea– trabaja con personas sin experiencia o aprendices de cualquier especialidad. El aprendizaje se realiza en conjunto: uno gana experiencia como coach y los otros se preparan para asumir sus puestos de trabajo.
2. *Dejar hacer*: un instructor con alto desarrollo ayuda a aprendices con experiencia, guiándolos en su accionar.
3. *Dar soporte*: los aprendices con experiencia utilizan un “paquete flexible” de aprendizaje; es decir, ellos deciden cómo y cuándo solicitar ayuda a su *coach*.
4. *Ser un referente*: es un proceso de ayuda y guía para que los aprendices desarrollen competencias específicas.

El autor dice, a su vez, que el *coaching* de tipo 2 –“dejar hacer”– y el de tipo 4 –“ser un referente”– son los más frecuentes, y que este último se transforma muchas veces en un programa de mentoring. Dado que usualmente los gerentes

20. Cole, Gerald. Obra citada

necesitan desarrollarse en aspectos específicos –especialmente competencias requeridas por su trabajo–, una persona con mayor trayectoria y antigüedad puede ayudarlos a construir confianza y mejorar sus capacidades en el sentido deseado.



A modo de cierre de este anexo

Los autores mencionados no representan la totalidad de los materiales disponibles sobre la temática; solo mencionamos algunos de los que hemos consultado de manera previa a la confección de esta obra. Elaborar el estado del arte sobre un tema es una tarea que “nunca puede ser completa”, se limita a las lenguas que maneje quien lo confeccione y a la limitación física de leer y disponer de obras de tipo bibliográfico.

ANEXO III

Libros de Martha Alles sobre formación y desarrollo de personas

Serie Martha Alles - Recursos Humanos. Ediciones Granica

	<p><i>Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. Nueva edición.</i></p> <p>Para una correcta aplicación de las buenas prácticas en Recursos Humanos se debe comenzar por conocer y poner en uso los distintos subsistemas de Recursos Humanos. Esta obra es introductoria para los estudiosos del tema, así como para los profesionales del área que deseen conocer acerca de las buenas prácticas. Esta obra, que fue publicada originalmente en el año 2000, fue revisada para esta nueva edición.</p> <p>Sobre la temática, se ofrecen tres capítulos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capítulo 5. <i>Formación.</i> • Capítulo 7. <i>Cuidado del capital intelectual.</i> • Capítulo 9. <i>Plan de jóvenes profesionales.</i>
	<p><i>Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. CASOS. Nueva edición</i></p> <p>Es una obra complementaria de la anterior. Por lo tanto, para cada capítulo se ofrecen casos prácticos basados en circunstancias reales, con los debidos cambios para no identificar de manera directa a las organizaciones sobre las cuales están basados. Sobre la temática, se ofrecen tres capítulos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capítulo 5. <i>Formación.</i> Caso Superdescuento. Cambio cultural como consecuencia de una fusión de empresas. • Capítulo 7. <i>Cuidado del capital intelectual.</i> Caso Superdescuento. La función de Desarrollo: planes de carrera y de sucesión. Una prueba piloto de tutoría. • Capítulo 9. <i>Plan de jóvenes profesionales.</i> Caso Superdescuento.



Desarrollo del talento humano. Basado en competencias.
Nueva edición revisada, 2008.

Como su nombre indica, esta obra está destinada al desarrollo de competencias.

Allí se plantea que el talento que asegura el éxito en una determinada posición laboral está conformado por las competencias requeridas por el puesto. De esta manera le quita al concepto de talento el *halo mágico* que usualmente lo envuelve, dándole una significación objetiva que permite así definirlo, medirlo y, por sobre todas las cosas, desarrollarlo positivamente, en beneficio de las organizaciones y de las personas que las integran.

Muchos sostienen que las competencias se tienen o no. En el libro se plantea, en primera instancia, que las competencias se pueden desarrollar.

Luego, la obra explica cómo se desarrollan las competencias, y los métodos para llevarlo a cabo, que en orden de eficacia son:

- Autodesarrollo
- Entrenamiento experto
- Codesarrollo

No obstante, su mejor aplicación es sistémica, combinando los tres métodos.

Para el autodesarrollo se plantea una serie de vías, tales como deportes, hobbies, actividades extracurriculares, lecturas, análisis de películas y referentes.

La obra presenta un capítulo sobre *Gestión del conocimiento y el desarrollo de competencias*, y en su Capítulo 8 un esquema completo para la intranet destinada al desarrollo de personas.

En la nueva edición 2008 se presentan por primera vez nuevas técnicas para el autodesarrollo dentro del trabajo bajo el formato de *Guías de desarrollo dentro del trabajo*.



Construyendo talento

Una buena gestión de RRHH implica desarrollar a las personas que integran la organización tanto en conocimientos como en competencias.

En esta obra el lector encontrará una amplia gama de programas internos para el desarrollo de personas, desde aquellos que aseguran la continuidad organizacional, como los planes de sucesión y los diagramas de reemplazo, hasta otros que dentro de las nuevas tendencias consideran los diferentes intereses y capacidades de las personas al ofrecer carreras de tipo gerencial (más jerárquicas) junto con otras denominadas “especialistas”, donde el foco no es sobre el crecimiento vertical.

El libro abarca —también— todos los programas tendientes a generar o crear talento, una verdadera cantera de personas formadas, listas para asumir nuevos desafíos, como los planes de carrera y los planes de jóvenes profesionales y personas clave.

Por último, la obra trata sobre los programas que involucran a los jefes, como *Mentoring*, *Entrenamiento experto* y *Jefe entrenador*.

A fin de que estos programas resulten eficaces, en la primera parte se describe cómo medir las capacidades y cómo elegir entre varias opciones el programa más adecuado. Y, en la última parte, cómo plasmar todo en planes individuales y colectivos.



Codesarrollo. Una nueva forma de aprendizaje

El siglo XXI enfrenta a las organizaciones con un problema que incluye a los países desarrollados y, también, a Latinoamérica: la escasez de talento. Por lo tanto no solo hay que poder atraerlo sino que, además, se debe retener y desarrollar el propio.

El aprendizaje de adultos no es un tema nuevo, pero las teorías existentes hasta el presente, si bien son eficaces, no se ven reflejadas en los métodos utilizados por las organizaciones. Ante esta carencia, surge un nuevo método de aprendizaje: codesarrollo.

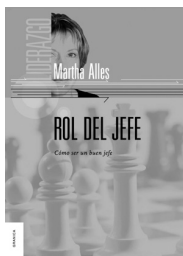
El codesarrollo es un método surgido del *Centro de Investigaciones de Nuevas Aplicaciones* de Martha Alles Capital Humano, que esta ha lanzado al mercado hace unos pocos años con notable suceso y experiencias altamente positivas.

A lo largo de siete capítulos se tratan los siguientes temas: *Desarrollo de personas fuera del trabajo; Las buenas prácticas en formación; Modelo organizacional de formación; El codesarrollo es un método de aprendizaje; Codesarrollo. La importancia del diseño; Caminos para poner en práctica el codesarrollo; Codesarrollo, estrategia y cambio cultural.*

Todas las obras mencionadas precedentemente tienen sus correspondientes materiales para profesores en **www.competencias.com**, sección *Sala de profesores*.

Allí podrán encontrar material para el dictado de clases y casos prácticos para cada uno de los temas tratados.

Serie Martha Alles - Liderazgo. Ediciones Granica

**Rol del jefe**

La palabra jefe utilizada en el título es un concepto referido a todos aquellos que tienen personas a su cargo, sin importar su nivel jerárquico.

Un jefe, cualquiera sea su nivel, deberá cumplir con su actividad principal —vender, comprar, o cualquier otra—, junto con una serie de funciones adicionales producto de tener colaboradores a su cargo. Ser jefe implica muchas cosas. Desde ser guía de las personas a cargo hasta conducirlos, lo que no es fácil; sobre todo considerando que a la mayoría de nosotros, cuando nos nombraron jefes por primera vez, no nos explicaron el alcance completo de lo que eso significaba. Llegar a obtener un desempeño superior como jefe, en cualquier nivel, implica tres elementos básicos:

1. Cumplir con el descriptivo del propio puesto, los objetivos asignados y las responsabilidades.
2. Cumplir satisfactoriamente con una serie de “funciones” que la mayoría de las veces no figuran por escrito en la descripción del puesto. Sin embargo, las organizaciones esperan que todos los jefes las cumplan, y cuando esto no sucede se da lugar, de un modo u otro, a una evaluación no satisfactoria de la función.
3. Ser entrenador de los colaboradores, un desarrollador de talentos para la organización.

Esta obra, a través de sus ocho capítulos, desarrolla la temática planteada y le ofrece al lector, además, cien *Sugerencias para alcanzar un desempeño superior como jefe*.



**Cómo ser un buen jefe en 12 pasos**

Es el complemento perfecto de *Rol del jefe*. En esta obra —de tipo práctico— se guiará al lector, a través de 12 pasos, para que mejore su desempeño como jefe. Con este objetivo se partirá de una primera autoevaluación, para luego comenzar con los pasos, uno a uno. Quizá el resultado de la evaluación sea “Excelente”, o usted no deba mejorar en ninguno de los pasos en particular.

¿Cuál es la mejor forma de utilizar este diario de trabajo para transformarse en un buen jefe? Nuestra sugerencia es que vaya *paso a paso* y, dentro de cada paso, de página en página, analizando y reflexionando sobre cada tema de manera específica.

Para que el cambio sea posible se deben cambiar los comportamientos. Esto no se logra solo leyendo: se debe comprender, analizar los propios comportamientos y experiencias previas, y proponerse un plan de acción. Para ello, esta obra le ofrece espacios en blanco a fin de que usted elabore su desarrollo como jefe.

Una vez que el lector haya finalizado su trabajo personal de lectura y reflexión, con la obra *Cómo ser un buen jefe en 12 pasos* tendrá no solo los consejos, sugerencias y recordatorios que se le han propuesto sino, lo que es más importante, tendrá allí sus notas y reflexiones, que le fueron surgiendo a medida que fue transitando los 12 pasos. De este modo, la obra habrá adquirido, para cada uno, un valor incalculable, y será única.

	<p><i>Cómo delegar efectivamente en 12 pasos (de próxima aparición)</i></p> <p>Es otra de nuestras propuestas como complemento de la obra <i>Rol del jefe</i>. En este libro –de tipo práctico– se guiará al lector, a través de <i>12 pasos</i>, para que mejore su capacidad de delegación. Al igual que en los otros libros denominados “12 pasos”, se partirá de una primera autoevaluación, para luego comenzar con los pasos, uno a uno. Quizá el resultado de la evaluación sea “Excelente”, o usted no deba mejorar en ninguno de los pasos en particular.</p> <p>¿Cuál es la mejor forma de utilizar este diario de trabajo para mejorar su delegación? Nuestra sugerencia es que vaya <i>paso a paso</i> y, dentro de cada paso, <i>de página en página</i>, analizando y reflexionando sobre cada tema de manera específica.</p> <p>Para que el cambio sea posible se deben cambiar los comportamientos. Esto no se logra solo leyendo: se debe comprender, analizar los propios comportamientos y experiencias previas, y proponerse un plan de acción. Para ello, esta obra le ofrece espacios en blanco a fin de que usted mejore su capacidad para delegar.</p> <p>Una vez que el lector haya finalizado su trabajo personal de lectura y reflexión, con la obra <i>Cómo delegar efectivamente en 12 pasos</i> tendrá no solo los consejos, sugerencias y recordatorios que se le han propuesto sino, lo que es más importante, tendrá allí sus notas y reflexiones, que le fueron surgiendo a medida que fue transitando los 12 pasos. De este modo, la obra habrá adquirido, para cada uno, un valor incalculable, y será única.</p>
	<p><i>Cómo transformarse en un jefe entrenador en 12 pasos (de próxima aparición)</i></p> <p>Es otra de nuestras propuestas como complemento de la obra <i>Rol del jefe</i>. En este libro –de tipo práctico– se guiará al lector, a través de <i>12 pasos</i>, para transformarse en un jefe entrenador. Al igual que en los otros libros denominados “12 pasos”, se partirá de una primera autoevaluación, para luego comenzar con los pasos, uno a uno. Quizá el resultado de la evaluación sea “Excelente”, o usted no deba mejorar en ninguno de los pasos en particular.</p> <p>¿Cuál es la mejor forma de utilizar este diario de trabajo para mejorar su capacidad como entrenador? Nuestra sugerencia es que vaya <i>paso a paso</i> y, dentro de cada paso, <i>de página en página</i>, analizando y reflexionando sobre cada tema de manera específica.</p> <p>Para que el cambio sea posible se deben cambiar los comportamientos. Esto no se logra solo leyendo: se debe comprender, analizar los propios comportamientos y experiencias previas, y proponerse un plan de acción. Para ello, esta obra le ofrece espacios en blanco a fin de que usted incremente su capacidad como entrenador.</p> <p>Una vez que el lector haya finalizado su trabajo personal de lectura y reflexión, con la obra <i>Cómo transformarse en un jefe entrenador en 12 pasos</i>, tendrá no solo los consejos, sugerencias y recordatorios que se le han propuesto sino, lo que es más importante, tendrá allí sus notas y reflexiones, que le fueron surgiendo a medida que fue transitando los 12 pasos. De este modo, la obra habrá adquirido, para cada uno, un valor incalculable, y será única.</p>

ANEXO IV

Herramientas de la Metodología Martha Alles Capital Humano para *Construyendo talento. Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones*

La Metodología de Gestión por Competencias y Recursos Humanos de Martha Alles se basa en una serie de desarrollos y herramientas que permiten una implantación sistémica y que se expone en los siguientes cuadros, tema por tema. Por un lado se mencionan las obras relacionadas, todas ellas publicadas por Ediciones Granica. Los lectores pueden conocer más acerca de ellas en los respectivos sitios web, tanto de la editorial como los indicados al final de esta obra. Por otro lado, se comentan una serie de productos específicos.

Rogamos que el lector no entienda que la información brindada representa una publicidad de nuestra empresa de consultoría. No se consigna “todo” lo que hace una firma de consultoría, sino solo aquellos “productos” de utilización práctica, que en todos los casos se diseñan a medida del cliente y en relación con su modelo de competencias. La mayoría de ellos están pensados en el denominado cliente interno (en relación con el área de Recursos Humanos), es decir, personas que trabajen en Ventas, Mercadeo, Producción, Administración, Sistemas, Finanzas, etc.

La inclusión de esta información se hace con un propósito informativo, pero también, muy especialmente, tiene el objetivo de enfatizar que los métodos de trabajo planteados en esta y otras obras donde se presenta la metodología Martha Alles, deben ser llevados a su mínimo detalle práctico, ya que deben ser utilizados por personas no especialistas en el tema que –además y usualmente– están sumamente ocupadas en las tareas y responsabilidades propias de su función específica. Producto de esta preocupación constante es que se ha desarrollado la guía que se expone a continuación.

Tema	El rol del profesional de Recursos Humanos. Los desafíos para el siglo XXI. Cómo agregar valor desde la función de Recursos Humanos o Capital Humano
Obras relacionadas	<i>5 pasos para transformar una Oficina de Personal en un Área de Recursos Humanos</i> <i>Comportamiento Organizacional. Cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por Competencias</i>
Productos de la firma consultora	Programas ejecutivos: <ul style="list-style-type: none"> • Cómo agregar valor desde el área de Recursos Humanos¹ • Todo lo que un gerente general debe saber sobre Recursos Humanos²

Tema	Indicadores de gestión para el área de Recursos Humanos
Obras relacionadas	<i>Dirección estratégica de Recursos Humanos (Capítulo 1)</i> <i>Selección por competencias (Capítulo 10, con indicadores estratégicos para el área de Selección)</i> <i>Comportamiento Organizacional. Cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por Competencias</i> <i>Codesarrollo. Una nueva forma de aprendizaje (Capítulo 6, con indicadores estratégicos para el área de Formación)</i>
Productos de la firma consultora	Programas ejecutivos: <ul style="list-style-type: none"> • Cómo agregar valor desde el área de Recursos Humanos • Todo lo que un gerente general debe saber sobre Recursos Humanos

¹ Su lanzamiento fue en el año 2006.

² Su lanzamiento fue en el año 2006.

Tema	Revisión de la misión, visión, valores y planes estratégicos Cultura organizacional
Obras relacionadas	<i>Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias</i> <i>Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias. CASOS</i> <i>Comportamiento Organizacional. Cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por Competencias</i>
Productos de la firma consultora	Juegos didácticos Encuesta de satisfacción laboral (también conocida como encuesta de clima) Medición de cultura en base a cuestionarios personalizados Encuestas sobre valores y proyectos personales

Tema	Modelo de valores Cuando la organización desea mantener por separado los valores de las competencias
Obras relacionadas	<i>Comportamiento Organizacional. Cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por Competencias</i> <i>Diccionario de Competencias. La Trilogía. Tomo I</i> <i>Diccionario de Comportamientos. La Trilogía. Tomo II</i> <i>Construyendo talento. Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones</i>
Productos de la firma consultora	Indicadores para la medición de valores Para la evaluación de valores se sugiere como técnica el <i>Assessment Center Method</i> (ACM) y las <i>Fichas de evaluación</i> en sus dos formatos, completas y reducidas. Martha Alles Capital Humano ha desarrollado, en relación con esta metodología, ambos métodos que se diseñan –en todos los casos– a medida del modelo de cada organización, lo cual no solo permite una mayor eficacia, sino que asegura que los conceptos mencionados sean medidos o evaluados en relación con los objetivos estratégicos de la compañía. En resumen, con relación a los valores es posible diseñar todos los instrumentos de medición y desarrollo que requieren los distintos subsistemas de Recursos Humanos, como diccionarios de preguntas, su inclusión en la herramienta de selección, <i>Assessment Center Method</i> (ACM), code-sarrollo, entre otros.

Tema	Armado del modelo de competencias
Obras relacionadas	<p><i>Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias</i></p> <p><i>Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias. CASOS</i></p> <p><i>Comportamiento Organizacional. Cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por Competencias</i></p> <p><i>Diccionario de Competencias. La Trilogía. Tomo I</i></p> <p><i>Diccionario de Comportamientos. La Trilogía. Tomo II</i></p> <p><i>Construyendo talento. Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones</i></p>
Productos de la firma consultora	<p>Diccionarios a medida junto con una base de datos de numerosas competencias</p> <p>Diplomado³ en Gestión por Competencias⁴</p> <p>Diplomados avanzados en Gestión por Competencias</p> <p><i>Mapa del modelo de competencias.</i> Permite conocer cómo se interrelacionan las distintas competencias del modelo de cada organización.</p> <p><i>Programas de difusión del modelo:</i> codesarrollo para la difusión del modelo y aplicación de e-learning (en la difusión del modelo).</p> <p>Para la evaluación de competencias al inicio de un proceso de implantación de competencias o de <i>Balanced Scorecard</i> se sugiere como técnica el <i>Assessment Center Method</i> (ACM) y las <i>Fichas de evaluación</i> de competencias en sus dos formatos, completas y reducidas. Martha Alles Capital Humano ha desarrollado, en relación con esta metodología, ambos métodos que se entregan a medida de los modelos de competencias de cada organización.</p>

3 *Diplomado.* Actividad de transmisión de conocimientos sobre la Metodología Martha Alles. Implica por parte del participante la aprobación de un examen. El mismo tiene una revalidación gratuita cada dos años. Los programas de Diplomado son realizados directamente por la firma Martha Alles Capital Humano o en el marco de otras instituciones educativas en las cuales el Diplomado se imparte de manera conjunta. No obstante, en ambos casos, la aprobación del examen y la extensión del respectivo diploma lo hace la empresa mencionada (Martha Alles Capital Humano) y no se ha otorgado a institución alguna la autorización para otorgarlo en nuestro nombre.

4 Las actividades formativas en Gestión por Competencias con formato de *Diplomado* datan del año 2003. Cada año la metodología se mejora y completa con nuevas herramientas y aplicaciones. Por esta razón los diplomas deben revalidarse cada dos años (de manera gratuita).

Tema	Modelo de conocimientos
Obras relacionadas	<i>Construyendo talento. Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones</i>
Productos de la firma consultora	<p>Indicadores para la medición de conocimientos. Se sugiere su diseño para aquellos conocimientos clave de la organización</p> <p>Para la evaluación de conocimientos se sugieren las <i>Fichas de evaluación</i> en sus dos formatos, completas y reducidas. Martha Alles Capital Humano ha desarrollado, en relación con esta metodología, ambos métodos que se entregan a medida de los modelos de cada organización.</p> <p>Para trabajar sobre <i>conocimientos</i> se diseñan todos los instrumentos adicionales que requieren los distintos subsistemas de Recursos Humanos, como diccionarios de conocimientos, diccionarios de preguntas, su inclusión en la herramienta de selección, entre otros.</p>

Tema	Análisis y descripción de puestos
Obras relacionadas	<p><i>Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias</i></p> <p><i>Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias. CASOS</i></p> <p><i>Diccionario de Competencias. La Trilogía. Tomo I</i></p>
Productos de la firma consultora	<p>Instructivos específicos</p> <p>Estructura de puestos o cargos</p> <p>Diplomado en Gestión por Competencias</p> <p>Diplomados avanzados en Gestión por Competencias</p>

Tema	<p>Selección e incorporación de personas</p> <p><i>Assessment Center Method (ACM)</i></p> <p>Entrevistas BEI (<i>Behavioral Event Interview</i>), o Entrevistas por incidentes críticos o eventos conductuales</p> <p>Entrevista por competencias</p>
Obras relacionadas	<p><i>Selección por Competencias</i></p> <p><i>Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias</i></p> <p><i>Diccionario de Preguntas. La Trilogía. Tomo III</i></p> <p><i>Diccionario de Comportamientos. La Trilogía. Tomo II</i></p>
Productos de la firma consultora	<p>Juegos didácticos</p> <p>Diplomado en Gestión por Competencias</p> <p>Diplomados avanzados en Gestión por Competencias</p> <p>Codesarrollo⁵ sobre Selección</p> <p>Formador de formadores sobre Selección</p> <p>Herramientas para selección: <i>Entrevista estructurada por niveles</i>. Incluye formularios e instructivos, tanto para los especialistas de Recursos Humanos como para funcionarios de otras áreas de la organización.</p> <p>Entrevista BEI (por incidentes críticos); incluye formularios e instructivos.</p> <p><i>Fichas de evaluación de competencias</i>. Consiste en un documento donde el evaluado (cuando realiza su propia evaluación –autoevaluación–), el jefe o ambos, elige/n una serie de comportamientos representativos del cotidiano accionar del individuo sujeto a evaluación. Luego, a través de una fórmula matemática, se determina el grado o nivel de la competencia. Incluye un procesamiento vía Web, lo que permite la aplicación <i>on line</i> del método de evaluación.</p> <p><i>Manual de Assessment</i> (Assessment Center Method) en sus versiones estándar⁶ y a medida del modelo de competencias de cada organización.</p>

5 Codesarrollo: el término implica el desarrollo de una competencia con la ayuda y guía del instructor del taller. Para que el codesarrollo se verifique es necesaria la realización de una serie de pasos, desde “poner en juego la competencia o el conocimiento” hasta inducir al participante a la acción, junto con la preparación de un plan de acción específico que permitirá su desarrollo posterior. Si bien en su primera fase solo se había diseñado este método para el desarrollo de competencias, a partir del año 2006 se ha preparado un diseño especial de codesarrollo para conocimientos. Es un diseño exclusivo de Martha Alles Capital Humano, presentado al mercado en diciembre de 2004 e incluido por primera vez en una publicación en la obra *Desarrollo del talento humano. Basado en competencias*, en el año 2005.

6 Su lanzamiento fue en el año 2004.

Tema	<p>Evaluación de competencias para diferentes momentos de la organización</p> <p>Diagnósticos específicos para medir competencias y la adecuación persona-puesto</p> <p>Diseño de planes de formación</p>
Obras relacionadas	<p><i>Selección por Competencias</i></p> <p><i>Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias</i></p> <p><i>Diccionario de Preguntas. La Trilogía. Tomo III</i></p> <p><i>Diccionario de Comportamientos. La Trilogía. Tomo II</i></p>
Productos de la firma consultora	<p><i>Fichas de evaluación de competencias</i>⁷. Consisten en un documento donde el evaluado (cuando realiza su propia evaluación –autoevaluación–), el jefe o ambos, elige/n una serie de comportamientos representativos del cotidiano accionar del individuo sujeto a evaluación. Luego, a través de una fórmula matemática, se determina el grado o nivel de la competencia. Incluye un procesamiento vía Web, lo cual permite la aplicación <i>on line</i> del método de evaluación.</p> <p><i>Fichas reducidas</i>. Similares a las anteriores, permiten una evaluación menos sofisticada en menor tiempo. Se recomiendan cuando se debe evaluar a muchas personas y/o mediante un número relevante de evaluadores. Estas se ofrecen en diseño Web, lo que permite la aplicación <i>on line</i> del método de evaluación o mediante planillas de cálculo.</p> <p>Estas fichas son utilizadas como herramienta para la medición de competencias en una Evaluación de 360° (Feedback 360°) y en una Evaluación de 180°.</p> <p>Asimismo, ellas pueden ser utilizadas para la realización de diagnósticos (diagnóstico múltiple circular) en talleres de autoevaluación junto con talleres para evaluaciones múltiples y estas pueden ser –a su vez– realizadas por jefes, clientes internos y externos, etc.</p> <p><i>Manual de Assessment</i> (Assessment Center Method) en sus versiones estándar y a medida del modelo de competencias de cada organización.</p>

7 Su lanzamiento fue en el año 2003, con una serie de adaptaciones y *up grades* posteriores.

Tema	Evaluación de desempeño vertical⁸ Feedback 360° o Evaluación de 360° y Evaluación de 180° Diagnóstico múltiple circular
Obras relacionadas	<i>Desempeño por Competencias. Evaluación de 360°</i> <i>Diccionario de Comportamientos. Gestión por Competencias</i>
Productos de la firma consultora	Juegos didácticos Diplomado en Gestión por Competencias Diplomados avanzados en Gestión por Competencias Codesarrollo sobre Desempeño Formador de formadores sobre Desempeño Herramienta de evaluación del desempeño vertical. Incluye formularios e instructivos <i>Fichas de evaluación de competencias.</i> Consisten en un documento donde el evaluado (cuando realiza su propia evaluación –autoevaluación–), el jefe o ambos, elige/n una serie de comportamientos representativos del cotidiano accionar del individuo sujeto a evaluación. Luego, a través de una fórmula matemática, se determina el grado o nivel de la competencia. Incluye un procesamiento vía Web, lo que permite la aplicación <i>on line</i> del método de evaluación. Las <i>Fichas de evaluación</i> en su versión <i>reducida</i> son utilizadas para evaluaciones verticales, 180°, 360° y diagnósticos circulares. Incluyen un procesamiento vía Web, lo que permite la aplicación <i>on line</i> del método de evaluación.

8 Evaluación de desempeño vertical es aquella donde el jefe evalúa a su colaborador, este se autoevalúa y el jefe del jefe avala el proceso en su conjunto. Usualmente combina Objetivos y Competencias. Para una mayor explicación del tema se sugiere la lectura del Capítulo 1 de la obra *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°*.

Tema	Compensaciones
Obras relacionadas	<p><i>Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias</i></p> <p><i>Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias. CASOS</i></p> <p><i>5 pasos para transformar una Oficina de Personal en un Área de Recursos Humanos</i></p>
Productos de la firma consultora	<p>Los mencionados en Evaluación del desempeño vertical:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Codesarrollo sobre Desempeño • Formador de formadores sobre Desempeño • Herramienta de evaluación del desempeño vertical (incluye formularios e instructivos)

Tema	Desarrollo de personas (incluye desarrollo de competencias)
Obras relacionadas	<p><i>Construyendo talento. Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad organizacional de las organizaciones</i></p> <p><i>Codesarrollo. Una nueva forma de aprendizaje</i></p> <p><i>Desarrollo del talento humano. Basado en competencias</i></p> <p><i>Diccionario de Comportamientos. La Trilogía. Tomo II</i></p>
Productos de la firma consultora	<p><i>Mapa del modelo de competencias.</i> Permite conocer cómo se interrelacionan las distintas competencias del modelo de cada organización. En relación con desarrollo es fundamental conocer, además, cuáles competencias potencian a otras y cómo esta relación puede ayudar y apoyar el desarrollo de competencias.</p> <p>Codesarrollo sobre Desarrollo</p> <p>Formador de formadores sobre Desarrollo</p> <p>Diplomado en Gestión por Competencias</p> <p>Diplomados avanzados en Gestión por Competencias</p> <p><i>(continúa en la página siguiente)</i></p>

Tema	Desarrollo de personas (incluye desarrollo de competencias)
Productos de la firma consultora	<p><i>Manual de Desarrollo con las Guías de Desarrollo</i>⁹ dentro y fuera del trabajo, Codesarrollo y otras modalidades para incrementar las capacidades de los programas específicos para jefes, como <i>Rol del jefe y Jefe entrenador</i>. Estos conceptos se identifican con los siguientes productos:</p> <p>Guías de desarrollo de competencias, bajo el nombre de <i>Manual de Desarrollo</i>. Consiste en una serie de actividades que permiten el desarrollo de competencias de las personas en función de los gustos y preferencias de cada uno. Las guías se acompañan con una breve descripción teórica e instructivos para su utilización, tanto para el usuario como para el área de Recursos Humanos. Las guías de desarrollo se han diseñado en dos variantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Dentro del trabajo</i>. Acciones sugeridas para el desarrollo de competencias a realizar en el ámbito laboral. • <i>Fuera del trabajo</i>. Como su nombre lo indica, sugerencias para el desarrollo de competencias que no tienen relación alguna con el ámbito laboral. <p>Ambas guías, dentro y fuera del trabajo, se confeccionan por niveles: Básico, Intermedio e Intensivo.</p> <p>A su vez, en las guías fuera del trabajo se diferencian dos caminos posibles: <i>Reflexionar para cambiar</i> y <i>Entrando en acción</i>.</p> <p>Codesarrollo: actividades de formación especialmente diseñadas para el desarrollo de competencias de las personas bajo el concepto de <i>Formador de formadores</i> (para cada una de las competencias del modelo de competencias y a medida de cada organización).</p> <p>Formador de formadores sobre las distintas temáticas.</p> <p>Codesarrollo para todos los niveles de dirección y jefaturas con el propósito de desarrollar tanto la capacidad de ser un buen jefe como la competencia <i>Entrenador</i>. Programas denominados <i>Rol del jefe y Jefe entrenador</i>.</p> <p>Formador de formadores sobre todas las temáticas mencionadas.</p> <p style="text-align: right;"><i>(continúa en la página siguiente)</i></p>

9 Para la confección de las guías de desarrollo primero se preparó una cuantiosa base de datos que incluye un sinnúmero de actividades que pueden ser utilizadas para el desarrollo de competencias. Martha Alles Capital Humano realizó una investigación previa de más de dos años antes de lanzar este producto al mercado, en el año 2004. Estas guías se denominan *Guías de acción* cuando los valores se manejan por separado del modelo de competencias (modelo de valores).

Tema	Desarrollo de personas (incluye desarrollo de competencias)
Productos de la firma consultora	<p>Mapa y ruta de talentos. Manuales prácticos que permiten implementar los distintos programas organizacionales para el desarrollo de personas dentro de la organización.</p> <p>Incluye productos para <i>medir y evaluar las capacidades de las personas</i> utilizando, por ejemplo, <i>Fichas de evaluación</i> para medir conocimientos, valores y competencias, hasta <i>Cómo elegir entre varias opciones</i>. En ambos casos, estos productos cuentan con un soporte en Excel. Esto implica que el usuario solo debe ingresar los datos, y las fórmulas matemáticas incluidas en el software de apoyo darán el resultado esperado.</p> <p>Los programas para el desarrollo de personas dentro de la organización son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planes de sucesión • Diagramas de reemplazo • Carrera gerencial y especialista • Planes de carrera • Plan de jóvenes profesionales • Personas clave • Mentoring • Entrenamiento experto • Jefe entrenador <p>Cuando es aconsejable, estos programas pueden estar diseñados en Excel.</p>

Tema	Programas específicos en relación con el gerenciamiento de personas <i>Liderazgo y Empowerment</i>
Obras relacionadas	<i>Rol del jefe. Como ser un buen jefe</i> <i>Cómo ser un buen jefe en 12 pasos</i> <i>Cómo delegar efectivamente en 12 pasos</i> <i>Cómo transformarse en un jefe entrenador en 12 pasos</i> <i>Agenda Ejecutiva 2008</i> <i>Agenda Ejecutiva 2009</i> <i>Desarrollo del talento humano. Basado en competencias</i> <i>Diccionario de Comportamientos. La Trilogía. Tomo II</i> <i>Comportamiento Organizacional. Cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por Competencias</i>
Productos de la firma consultora	<p>Programas <i>Rol del Jefe</i> y <i>Jefe entrenador</i>: bajo un esquema similar al denominado <i>Formador de formadores</i>.</p> <p><i>Codesarrollo</i>. Se han diseñado una serie de variantes para el desarrollo, en las personas que tienen otras a su cargo o bajo su supervisión, desde las diferentes funciones inherentes a un jefe, hasta la capacidad de ser un <i>entrenador</i> de sus colaboradores.</p> <p>Se sugiere una implantación “en cascada” para las actividades mencionadas, es decir, desde la máxima conducción de la organización. Se ha implementado con mucho éxito cuando los mismos jefes imparten las actividades prediseñadas bajo la modalidad de <i>Formador de formadores</i>.</p> <p>Codesarrollo para las competencias relacionadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Liderazgo: enfoque siglo XXI</i> • <i>Liderar con el ejemplo</i> • <i>Líder emprendedor</i> • <i>Liderazgo para el cambio</i> • <i>Entrepreneurial</i> • <i>Empowerment y Delegación</i> • <i>Sinergia organizacional</i> • <i>Dirección de equipos de trabajo</i> • <i>Trabajo en equipo</i> • <i>Colaboración</i> <p>Entre otros y siempre diseñados a medida de la organización.</p> <p><i>Formador de formadores</i> sobre todas las temáticas mencionadas.</p>

Bibliografía

- Alles, Martha Alicia. *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2006.
- Alles, Martha Alicia. *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias. Casos*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2006.
- Alles, Martha Alicia. *Desarrollo del talento humano. Basado en competencias*. Nueva Edición. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2008.
- Alles, Martha Alicia. *Incidencia de las competencias en la empleabilidad de profesionales*. Secretaría de Investigación y Doctorado, Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Buenos Aires. Buenos Aires, 2008.
- Alles, Martha Alicia. *Rol del jefe. Cómo ser un buen jefe*. Ediciones Granica. Buenos Aires, 2008.
- Alles, Martha Alicia. *Cómo ser un buen jefe en 12 pasos*. Ediciones Granica. Buenos Aires, 2008.
- Alles, Martha Alicia. *Construyendo talento*. Ediciones Granica. Buenos Aires, 2009.
- Bacal, Robert. *Performance Management*. McGraw-Hill, New York, 1999.
- Baker Ann C.; Jensen, Patricia J.; Kolb, David A. *Conversational Learning. An Experiential Approach to Knowledge Creation*. Quorum Books, Westport, 2002.
- Becker, Brian E.; Huselid, Mark A.; Ulrich, Dave. *El cuadro de mando de Recursos Humanos*. Gestión 2000, Barcelona, 2002.
- Bell, Chip R. *Managers as Mentors*. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 1998.
- Blanchard, Ken; Carlos, John P.; Randolph, Alan. *El empowerment*. Deusto, Bilbao, 1996.
- Boccalari, R.; Caroni, L.; Oggioni, E.; Piccolo, A.; Rullani, E.; Vergeat, M. *Competenze. Leva di eccellenza delle persone e delle organizzazioni*. Franco Angeli, Milán, 2004.
- Bonani, Gian Paolo. *La sfida del capitale intellettuale. Principi e strumenti di Knowledge Management per organizzazioni intelligenti*. Franco Angeli, Milán, 2002.
- Boulding, Kenneth E. *Las tres caras del poder*. Paidós, Barcelona, 1993.
- Boyatzis, Richard E.; Cowen, Scott S.; Kolb, David A. *Innovation in Professional Education*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1995.
- Brooking, Annie. *El capital intelectual*. Paidós, Buenos Aires, 1997.
- Brooking, Annie. *El capital intelectual*. Paidós, Buenos Aires, 1997.
- Butteriss, Margaret. *Re – Inventing HR*. John Wiley & Sons, Ontario, 1998.
- Carbó Ponce, Esteve. *Manual de psicología aplicada a la empresa*. Ediciones Granica, Barcelona, 2000.
- Carew, Jack. *The Mentor*. Donald I. Fine Books, New York, 1998.

- Carretta, Antonio; Dalziel, Murray M.; Mitrani, Alain. *Dalle risorse umane alle competenze*. Franco Angeli Azienda Moderna, Milán, 1992.
- Chapman, Elwood N. *Human Relations in Small Business*. Crips Publications, EE.UU., 1994.
- Colardyn, Danielle. *La gestion des compétences. Perspectives internationales*. Presses Universitaires de France, Paris, 1996.
- Cole, Gerald. *Personnel Management*. Letts Educational Aldine Place, London, 1997.
- Cole, Gerald. *Organisational Behaviour*. Dp Publications, London, 1995.
- Corominas, Joan. *Breve diccionario etimológico de la lengua castellana*. Gredos, Madrid, 1998.
- Debordes, Pascal. *Coaching. Entrenamiento eficaz de los comerciales. Cómo motivar y hacer progresar a la fuerza de ventas*. Gestión 2000, Barcelona, 1998.
- Deprose, Donna. *The Team Coach*. Amacon, American Management Association, New York, 1995.
- Dessler, Gary. *Administración de Personal*. Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1994.
- Diccionario de la Lengua Española*. Real Academia Española (www.rae.es).
- Diccionario Latino-Español Sopena*. Editorial Ramón Sopena, Barcelona, 1999.
- Diccionario Moderno Océano*. Langenscheidt, Barcelona, 1999.
- Drucker, Peter F. *Las nuevas realidades*. Editorial Sudamericana, Buenos Aires, 1995.
- Edvinsson, Leif; Malone, Michael. *El capital intelectual*. Norma, Bogotá, 1998.
- Edvinsson, Leif; Malone, Michael. *Intellectual Capital*. Harper Business, New York, 1997.
- Evans, Nancie J. *Executive Leadership Development*. Artículo publicado en la obra compilada por Butteriss, Margaret, Re – Inventing HR. John Wiley & Sons, Ontario, 1998.
- Evans, Norman. *Experiential Learning Around the World. Employability and the Global Economy*. Jessica Kingsley Publishers, Londres, 2000.
- Fernández Loureiro de Pérez, Emma. *Estadística no paramétrica. A modo de introducción*. Ediciones Cooperativas, Buenos Aires, 2000.
- Ferrater Mora, José. *Diccionario de Filosofía*. Ariel Filosofía, Barcelona, 1999.
- Fitz-enz, Jac. *Cómo medir la gestión de Recursos Humanos*. Ediciones Deusto, Bilbao, 1999.
- Fulmer, Robert M.; Conger, Jay A. *Growing your Company's Leaders*. Amacom. New York, 2004.
- Gautier, Bénédicte; Vervisch, Marie-Odile. *Coaching directivo para el desarrollo profesional de personas y equipos*. Oberon, Madrid, 2001.
- Gil Aluja, Jaime. *La gestión interactiva de los Recursos Humanos en la incertidumbre*. Editorial Centro de Estudios Ramón Aredes, Madrid, 1996.
- Gómez-Mejía, Luis R.; Balkin, David B.; Cardy, Robert L. *Gestión de Recursos Humanos*. Prentice-Hall, Madrid, 1998.
- Gran Diccionario Salvat*. Salvat Editores, Barcelona, 1992.
- Harrison, Michael I.; Shiron, Arie. *Organizational Diagnosis and Assessment*. Sage Publications, Thousand Oaks (California), 1999.
- Hax, Arnoldo; Majluf, Nicolás. *Estrategias para el liderazgo competitivo. De la visión a los resultados*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 1997.

- Heene, Aimé; Sánchez, Ron (editores). *Competence Based. Strategic Management*. John Wiley & Sons, London, 1997.
- Jaques, Elliott. *La organización requerida*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2000.
- Jolis, Nadine. *Compétences et Compétitivité*. Les éditions d'organisation, Paris, 1998.
- Kaplan, Robert S.; Norton, David P. *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Gestión 2000, Barcelona, 1997.
- Kaplan, Robert S.; Norton, David P. *Mapas estratégicos*. Gestión 2000, Barcelona, 2004.
- Kelly, Charles M. *The Interrelationship of Ethics and Power in Today's Organizations*. Organizational Dynamics, 1987, 16, Summer, 5:18.
- Kets de Vries, Manfred F. R.; Florent-Treacy, Elizabeth. *Los nuevos líderes globales*. Grupo Editorial Norma, Colombia, 1999.
- Kolb, David A. *Experience as the Source of Learning and Development*. Prentice Hall, New Jersey, 1984.
- Lea, James W. *La sucesión del management en la empresa familiar*. Ediciones Granica, Barcelona, 1993.
- Lawson, Karen. *The Trainer's Handbook*. Pfeiffer, San Francisco, 2006.
- Lazzari, Luisa L.; Machado, Emilio A. M.; Pérez, Rodolfo H. *Teoría de la Decisión Fuzzy*. Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1998.
- Levy-Leboyer, Claude. *Gestión de las competencias*. Gestión 2000, Barcelona, 1997.
- Levy-Leboyer, Claude. *La gestion des compétences*. Les éditions d'organisation, Paris, 1992.
- Lucia, Anntoinette; Lepsinger, Richard. *The Art and Science of Competency Models*. Jossey-Bass / Pfeiffer, San Francisco, 1999.
- Majchrzak, Ann; Wang, Qianwei. "Romper la mentalidad funcional en las organizaciones orientadas a los procesos". En: David Ulrich (Comp.), *Evaluación de resultados*, Ediciones Granica, Barcelona, 2000.
- Malone, Thomas W. *The Future of Work*. Harvard Business School Press, Boston, 2004.
- Maslow, Abraham H. *El management según Maslow*. Paidós Empresa, Barcelona, 2005.
- Mathis, Robert L.; Jackson John H. *Human Resource Management*. South-Western College Publishing, a division of Thompson Learning; Cincinnati, Ohio; 2000.
- McClelland, David C. *Human Motivation*. Cambridge University Press, Cambridge, England, 1999. (Obra original de 1987.)
- McClelland, David C. *Intelligence is Not the Best Predictor of Job Performance*. Current Directions in Psychological Science, 1993, 2(1), 5:6.
- McClelland, David C. & Boyatzis, Richard E. *Opportunities for Counselors from the Competency Assessment Movement*. The Personnel and Guidance Journal, 1980, Jan, 368:72.
- McClelland, David C. & Burnham, David H. *Power is the Great Motivator*. Harvard Business Review, 1976, March-April, 100-110 (Reimp. 1995, Jan-Feb, 126:39).
- McClelland, David C. & Franz Carol E. *Motivational and Other Sources of Work Accomplishments in Mid-life: A Longitudinal Study*. Journal of Personality, 1992, 60(4), 679:707.

- McClelland, David C. & Teague, Gregory. *Predicting Risk Preferences Among Power-related Tasks*. Journal of Personality, 1975, 43, 266:85.
- McClelland, David C. & Watson, Robert Jr. *Power Motivation and Task-taking Behavior*. Journal of Personality, 1973, 41(1) 121:39.
- McClelland, David C. *How Motives, Skills, and Values Determine What People Do?* American Psychologist, 1985, 40(7), 812:25.
- McClelland, David C. *Identifying Competencies with Behavioral-event Interviews*. Psychological Science, 1998, 9(5), 331:9.
- McClelland, David C. *Motivational Factors in Health and Disease*. American Psychologist, 1989, 44(4), 675:83.
- McClelland, David C. *The Knowledge – Testing – Educational Complex Strikes Back*. American Psychologist, 1994, 49(1), 66:9.
- McClelland, David C., Koestner, Richard & Weinberger, Joel. *How do Self-attributed and Implicit Motives Differ?* Psychological Review, 1989, 96(4), 690:702.
- McLagan, Patricia. *Competencies*. Training & Development, 1997, May, 40:7.
- Michaels, Ed., Handfield-Jones, Helen.; Axelrod, Beth. *The War for Talent*. Harvard Business School Press, Boston, 2001.
- Milkovich, George T.; Boudreau, John W. *Dirección y administración de Recursos Humanos*. Addison-Wesley Iberoamericana, México, 1994.
- Mintzberg, Henry; Ahlstrand, Bruce; Joseph, Lampel. *Safari a la estrategia*. Ediciones Granica, Barcelona, 1999.
- Montironi, Marina. *Capitale Umano e Imprese di Servizi*. Il Sole 24 Ore Media e Impresa, Milano, 1997.
- New Oxford Advanced Learner's Dictionary*. University Press, New York, 2000.
- Nilson, Carolyn. *Teams Games for Trainers*. McGraw-Hill, New York, 1993.
- Nilson, Carolyn. *More Teams Games for Trainers*. McGraw-Hill, New York, 1998.
- Okumbe, Joshua Abong'o. *Human Resources Management an Educational Perspective*. Educational development and Research Bureau; Nairobi, Kenya; 2001.
- Ordóñez Ordóñez, Miguel. *La nueva gestión de los recursos humanos*. Gestión 2000, Barcelona, 1995.
- Orpen, Christopher. *Patterned Behavior Description Interviews Versus Instructured Interviews: A Comparative Validity Study*. Journal of Applied Psychology, 70(4), 774:6.
- Orr, John M.; Sackett, Paul R. & Mercer, Michael. *The Role of Prescribed and Nonprescribed Behaviors in Estimating the Dollar Value of Performance*. Journal of Applied Psychology, 1989, 74(1), 34:40.
- Pain, Abraham. *Cómo realizar un proyecto de capacitación*. Ediciones Granica, Barcelona, 1989.
- Pain, Abraham. *Cómo evaluar las acciones de capacitación*. Ediciones Granica, Barcelona, 1993.
- Pascale, Richard Tanner; Millermann, Mark; Gioja, Linda. "Cambiar la forma en que cambiamos". En: David Ulrich (Comp.), *Evaluación de resultados*, Ediciones Granica, Barcelona, 2000.

- Pell, Arthur R. *¡Administre su personal fácil!* Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1996.
- Peretti, Jean-Marie. *Gestion des ressources humaines*. Librairie Vuibert, Paris, 1998.
- Peter, Laurence J.; Hull, Raymond. *El principio de Peter. Biblioteca de la empresa*. Ediciones Orbis, Madrid, 1985.
- Peter, Laurence J. *Por qué las cosas salen mal o retorno al Principio de Peter*. Plaza & Janes Editores, Barcelona, 1985.
- Probst, Gilbert; Raub, Steffen; Romhardt, Kai. *Administre el conocimiento*. Pearson Educación, México, 2001.
- Realin, Joseph A. *From Generic to Organic Competencies*. Human Resource Planning, 24:33, 1996, Spring, 24:33.
- Renckly, Richard G., *Human Resources*, Barron's Educational Series, New York, 1997.
- Rothwell, William J. *Effective Succession Planning*. Amacom, New York, 2005.
- Rothwell, William J.; Jackson, Robert D.; Knight, Shaun C.; Lindholm, John E. *Career Planning and Succession Management*. Praeger Publishers, Westport, 2005.
- Schein, Edgar H. *Psicología de la Organización*. Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1982.
- Schein, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1992.
- Seco Reymundo, Manuel; Andrés Puente, Olimpia; Ramos González, Gabino. *Diccionario del Español Actual*. Aguilar - Grupo Santillana de Ediciones, Madrid, 1999.
- Seco, Manuel. *Diccionario de dudas de la Real Academia Española*. Espasa Plus, Editorial Espasa, Madrid, 1998.
- Senge, Peter M. *La quinta disciplina*. Ediciones Granica, Barcelona, 1998.
- Senge, Peter y otros. *La quinta disciplina en la práctica*. Ediciones Granica, Barcelona, 1998.
- Senge, Peter (et al.). *La danza del cambio*. Grupo Editorial Norma, Bogotá, 2000.
- Sherman, Arthur; Bohlander, George; Snell, Scott. *Administración de Recursos Humanos*. Thomson Internacional, México, 1999.
- Silberman, Mel. *Active Training. A Handbook of Techniques, Designs, Case Examples, and Tips*. Pfeiffer - John Wiley & Sons, San Francisco, 2006.
- Sirkin, Harold; Stalk, George (hijo). "Arregle el proceso, no el problema". En: David Ulrich (Comp.), *Evaluación de resultados*, Ediciones Granica, Barcelona, 2000.
- Spangler, William D. *Validity of Questionnaire and TAT Measures of Need for Achievement: Two Meta-Analyses*. Psychological Bulletin, 1992, 112(1), 140:54.
- Sparrow, John. *Knowledge in Organizations*. Sage Publications, London, 1998.
- Spencer, Lyle M.; Spencer, Signe M. *Competence at Work, Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons, New York, 1993.
- Stemmer, Paul; Brown, Bill & Smith, Catherine. *The Employability Skills Portfolio*. Educational Leadership, 1992, March, 32:5.

- Stewart, Thomas A. *La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 1998.
- Teal, Tomas. *The Human Side of Management*. Harvard Business Review, 1996, Nov-Dec, 35:44.
- Tissen, René; Andriessen, Daniel; Lekanne Deprez, Frank. *El valor del conocimiento. Para aumentar el rendimiento en las empresas*. Prentice-Hall, Madrid, 2000.
- Ulrich, Dave. *Recursos Humanos Champions*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 1997.
- Ulrich, Dave. *Evaluación de resultados*. Ediciones Granica, Madrid, 2000.
- Ulrich, Dave; Becker, Brian E.; Huselid, Mark A. *The HR Scorecard. Linking People, Strategy, and Performance*. Harvard Business School Press, EE.UU., 2001.
- Ulrich, Dave; Brockbank, Wayne. *The HR Value Proposition*. Harvard Business School Press, Boston, 2005.
- Verna, Michele Angelo. *Fare la differenza con le risorse umane*. Franco Angeli, Milán, 2006.
- Werner, Jon M.; DeSimone, Randy L. *Human Resource Development*. Thomson Higher Education, Mason, Ohio, 2006.
- Wilson, Terry. *Manual del Empowerment*. Gestión 2000, Barcelona, 2000.
- Winter, David. *The Contributions of David McClelland to Personality Assessment*. Journal of Personality Assessment, 1998, 71 (2), 129:45.

Unas palabras sobre la autora

Martha Alicia Alles es Doctora por la Universidad de Buenos Aires, área Administración. Su tesis doctoral se presentó bajo el título *La incidencia de las competencias en la empleabilidad de profesionales*. Su primer título de grado es Contadora Pública Nacional (UBA). Posee una amplia experiencia como docente universitaria, en diversos posgrados tanto en la Argentina como en el exterior.

Con más de treinta títulos publicados hasta el presente, es la autora argentina que ha escrito la mayor cantidad de obras sobre su especialidad. Cuenta con colecciones destinadas al Management Personal, libros de texto sobre Recursos Humanos y su nueva serie Liderazgo, que se comercializan en toda Hispanoamérica.

De su colección sobre RRHH podemos mencionar: *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias*, nueva edición revisada (2006), *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias. Casos*, nueva edición revisada (2006); *Desempeño por Competencias. Evaluación de 360°* (2004; y su nueva edición revisada y ampliada, 2008); *Diccionario de Preguntas. Gestión por Competencias* (2005); *Diccionario de Comportamientos. Gestión por Competencias* (2004); *La Trilogía [Diccionario de competencias, Diccionario de comportamientos y Diccionario de preguntas]* (2009); *Empleo: el proceso de selección* (2001); *Empleo: discriminación, teletrabajo y otras temáticas* (1999); *Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias* (1999; y su nueva edición revisada y ampliada, 2005); *Gestión por Competencias. El Diccionario* (2005, 2ª edición); *Desarrollo del talento humano. Basado en competencias* (2005; y su nueva edición revisada y ampliada, 2008); *5 pasos para transformar una Oficina de Personal en un Área de Recursos Humanos* (2005); *Selección por Competencias* (2006), *Comportamiento Organizacional* (2007); *Codesarrollo. Una nueva forma de aprendizaje* (2009) y *Construyendo talento* (2009).

De los siguientes títulos –mencionados en el párrafo anterior y más adelante– y solo en Internet (www.xcompetencias.com) están disponibles, para profesores, una edición *Casos* y otra edición *Clases*: *Codesarrollo*, *Construyendo talento*, *Comportamiento Organizacional*, *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Desempeño por competencias. Desarrollo del talento humano. Selección por competencias*, *La Trilogía (Diccionario de competencias, Diccionario de comportamientos y Diccionario de preguntas)*, *200 modelos de currículum* y *Mitos y verdades en la búsqueda laboral*.

De la serie Liderazgo podemos mencionar: *Rol del jefe* y *Cómo ser un buen jefe en 12 pasos*, ambos editados en 2008.

Su colección de libros destinados al Management Personal está compuesta por: *Las puertas del trabajo* (1995); *Mitos y verdades en la búsqueda laboral* (1997; y su nue-

va edición revisada y ampliada, 2008); *200 modelos de currículum* (1997; y su nueva edición revisada y ampliada, 2008); *Su primer currículum* (1997); *Cómo manejar su carrera* (1998); *La entrevista laboral* (1999), y *Mujeres, trabajo y autoempleo* (2000). En la Colección de Bolsillo se publicaron *La entrevista exitosa*, *La mujer y el trabajo*, *Mi carrera* y *Autoempleo*, editados en 2005. *Mi búsqueda laboral*, *Mi currículum*, *Cómo llevarme bien con mi jefe y compañeros de trabajo* y *Cómo buscar trabajo a través de Internet* (2009).

Martha Alles es habitual colaboradora en revistas y periódicos de negocios, programas radiales y televisivos de la Argentina y de otros países hispanoparlantes y conferencista invitada por diferentes organizaciones empresariales y educativas, tanto locales como internacionales. En los últimos dos años ha dictado conferencias y seminarios en Costa Rica, Venezuela, Colombia, Bolivia, Uruguay, Paraguay, Chile, México, Guatemala, Perú, El Salvador, Ecuador, Panamá y Nicaragua, entre otros, además de numerosos seminarios en su país, la Argentina.

Es consultora internacional en Gestión por Competencias y presidenta de **Martha Alles Capital Humano**, firma regional que opera en toda América Latina, lo que le permite unir sus amplios conocimientos técnicos con su práctica profesional diaria. Cuenta con una experiencia profesional de más de veinticinco años en su especialidad.

Es casada, tiene tres hijos y una nieta.

Martha Alles SA

Talcahuano 833 (Talcahuano Plaza), piso 2

Buenos Aires, Argentina

Teléfono: (54-11) 4815 4852



Libros de la serie Recursos Humanos de Martha Alles Publicados por Ediciones Granica

Guía de lecturas: secuencia sugerida

	 <ul style="list-style-type: none"> • Comportamiento organizacional
	 <ul style="list-style-type: none"> • 5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de Recursos Humanos <ul style="list-style-type: none"> • Dirección estratégica de RRHH. Gestión por Competencias • Dirección estratégica de RRHH. Gestión por Competencias. CASOS <p><i>Trilogía:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Diccionario de competencias. La Trilogía. Tomo I • Diccionario de comportamientos. La Trilogía. Tomo II • Diccionario de preguntas. La Trilogía. Tomo III
	<p><i>Libros complementarios de la Serie Management Personal</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mitos y verdades en la búsqueda laboral • 200 modelos de curriculum
	 <ul style="list-style-type: none"> • Selección por competencias • Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias
	 <ul style="list-style-type: none"> • Desempeño por competencias. Evaluación de 360°
	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo del talento humano. Basado en competencias <ul style="list-style-type: none"> • Construyendo talento <ul style="list-style-type: none"> • Codesarrollo. Una nueva forma de aprendizaje



Libros de la serie Liderazgo de Martha Alles Publicados por Ediciones Granica

Guía de lecturas: secuencia sugerida



- Rol del jefe. Cómo ser un buen jefe



- Cómo ser un buen jefe en 12 pasos

Otros productos de Ediciones Granica relacionados



- Agenda Ejecutiva 2008. Temática *Rol del jefe*



- Agenda Ejecutiva 2009. Temática *Liderazgo*

Para conocer más sobre la obra de Martha Alles



Página web de la autora

www.marthaalles.com

Rogamos escribir por e-mail a

alles@marthaalles.com

Revista Técnica Virtual



www.xcompetencias.com

Rogamos escribir por e-mail a

info@xcompetencias.com

Este libro se terminó de imprimir en el mes de mayo de 2009
en los Talleres Gráficos Color Efe, Paso 192, Avellaneda,
Buenos Aires, Argentina



Martha Alles, la conocida autora de varios best sellers en materia de Recursos Humanos, encara ahora el desarrollo de diversas metodologías tendientes a accionar sobre el recurso que en la actualidad se vislumbra como más escaso: el talento humano. La autora ha analizado e investigado toda la temática sobre el desarrollo de las personas en conjunto, para luego separar sus conclusiones en dos trabajos, cada uno con un hilo conductor determinado. En *Construyendo talento. Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones* la autora desarrolla nueve diferentes programas internos para el desarrollo de personas, con tres grandes propósitos: el cuidado del capital intelectual, la generación de una cantera de talentos y la transmisión del conocimiento acumulado por la organización.

La obra parte de la definición de una nueva perspectiva para considerar el talento organizacional, aplicable a todo tipo de empresas, incluso las de tipo familiar. El abordaje del tema se realiza en torno de cuatro ejes: las buenas prácticas, las sucesiones y promociones, los programas de desarrollo, y el entrenamiento.

Adicionalmente, y a fin de dar apoyo y ayuda a profesores que utilicen este libro como base para sus cursos de grado y/o posgrado, **Martha Alles** ha elaborado el material necesario para las clases y sus respectivos casos prácticos, que se ofrece libremente vía Internet.

Este libro está dirigido a todos aquellos que por su posición o responsabilidad específica están interesados y comprometidos con el desarrollo de los recursos humanos en las organizaciones.

En la obra complementaria, *Codesarrollo. Una nueva forma de aprendizaje para alcanzar la estrategia organizacional*, la autora propone una novedosa manera de elaborar el plan de formación (modelo organizacional de formación), explica en qué consiste el codesarrollo, sus distintos tipos, así como la interacción del plan con la estrategia y el cambio cultural de las organizaciones.

Martha Alicia Alles, doctora por la Universidad de Buenos Aires -área Administración- y contadora pública nacional, es consultora internacional en Gestión por Competencias. Con más de treinta títulos publicados, es la autora latinoamericana que ha escrito la mayor cantidad de obras sobre la temática, con colecciones destinadas a management personal, Recursos Humanos y liderazgo. Sus libros se comercializan en toda Hispanoamérica. Es presidenta de Martha Alles Capital Humano, consultora regional que opera en toda Latinoamérica, lo que le permite unir sus amplios conocimientos técnicos con su práctica profesional diaria.

ISBN 978-950-641-548-8



9 789506 415488

WWW.GRANICA.COM

GRANICA