



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

GRANICA

BUENOS AIRES - MÉXICO - SANTIAGO - MONTEVIDEO

© 2009 by Martha Alles S.A.

© 2009 by Ediciones Granica S.A.

B U E N O S A I R E S Ediciones Granica S.A.
Lavalle 1634 - 3° G
C 1048 AAN Buenos Aires, Argentina
Tel.: +5411-4374-1456
Fax: +5411-4373-0669
E-mail: granica.ar@granicaeditor.com

M É X I C O Ediciones Granica México S.A. de C.V.
Cerrada 1° de Mayo 21
Col. Naucalpan Centro
53000 Naucalpan, México
Tel.: +5255-5360-1010
Fax: +5255-5360-1100
E-mail: granica.mx@granicaeditor.com

S A N T I A G O Ediciones Granica de Chile S.A.
Padre Alonso Ovalle 748
Santiago, Chile
E-mail: granica.cl@granicaeditor.com

M O N T E V I D E O Ediciones Granica S.A.
Scoseria 2639 Bis
11300 Montevideo, Uruguay
Tel./Fax: +5982-712-4857 / 712-4858
E-mail: granica.uy@granicaeditor.com

www.granica.com

Reservados todos los derechos, incluso el de reproducción en todo o en parte, en cualquier forma

ISBN 978-950-641-548-8

Hecho el depósito que marca la ley 11.723

Impreso en Argentina. *Printed in Argentina*

Alles, Martha Alicia
Construyendo talento : Programas de desarrollo para el crecimiento
de las personas y la continuidad de las organizaciones . - 1a ed. -
Buenos Aires : Granica, 2009.
432 p. ; 23x17 cm.

ISBN 978-950-641-548-8

1. Recursos Humanos.
CDD 651.3

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

8 CONSTRUYENDO TALENTO

• 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 / 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

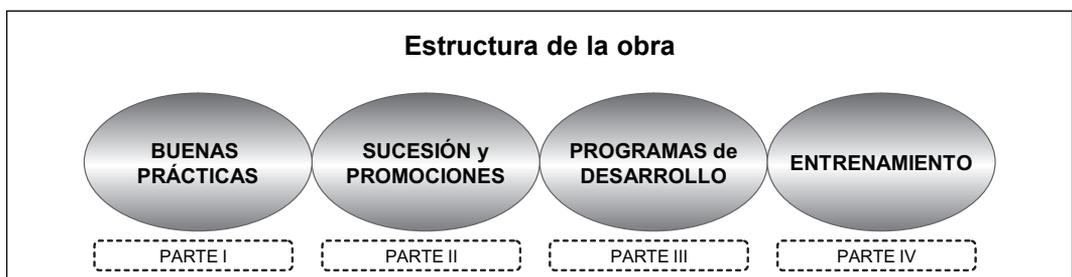
Estructura de la obra *Construyendo talento*

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	<ol style="list-style-type: none"> 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	<ol style="list-style-type: none"> 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	<ol style="list-style-type: none"> 8. Planes de carrera 9. Plan de jóvenes profesionales 10. Personas clave 11. Planes individuales para crear talento
IV. Entrenamiento	<ol style="list-style-type: none"> 12. Mentoring 13. Entrenamiento experto 14. Jefe entrenador 15. Cómo transferir cultura a través de los programas para jefes
Anexos	<ol style="list-style-type: none"> 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:

- 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:

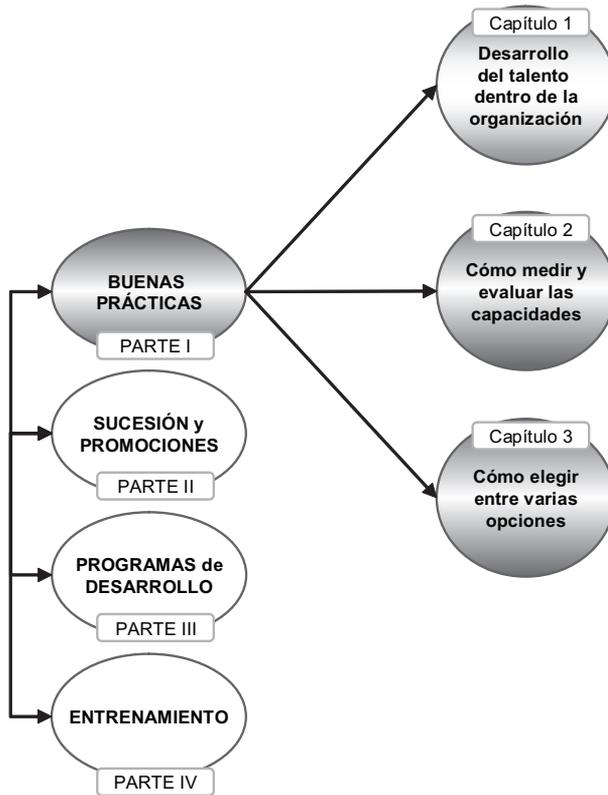
- *Construyendo talento. CASOS*
- *Construyendo talento. CLASES*

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 I

BUENAS PRÁCTICAS

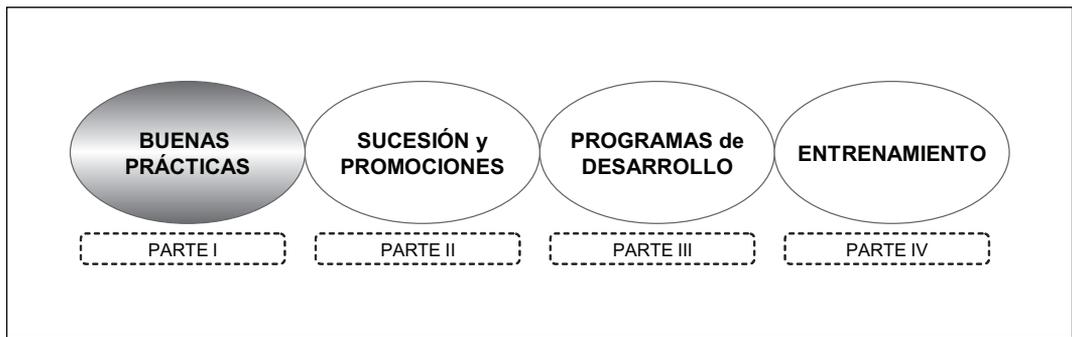


Para el resguardo del capital intelectual



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

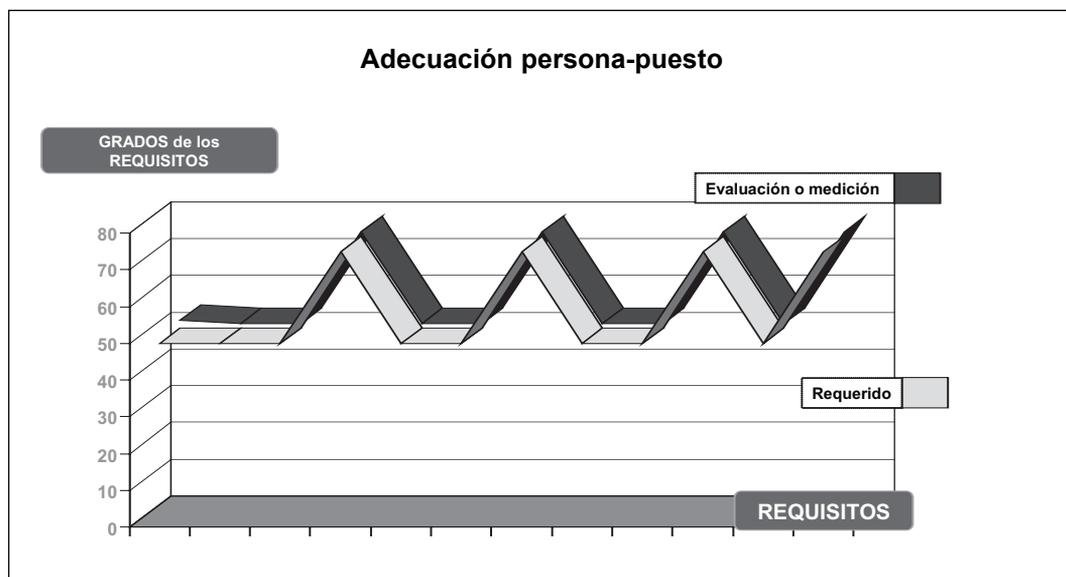
imaginario bazar en el que puede conocer y analizar los diferentes métodos y caminos para el desarrollo del talento dentro de la organización, es decir, una vez que las personas ya pertenecen a ella.

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*.

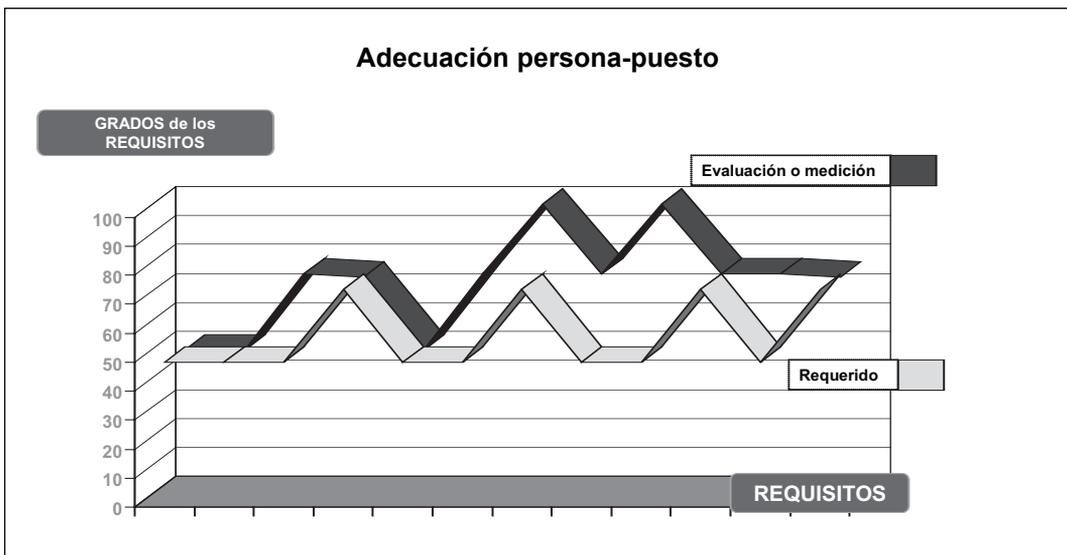
A continuación mostraremos algunos gráficos de *adecuación persona-puesto* sin diferenciar la naturaleza de los requisitos ni ponderar a estos por su grado de importancia. Sólo deseamos que el lector visualice que la comparación debe hacerse con relación al puesto.

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



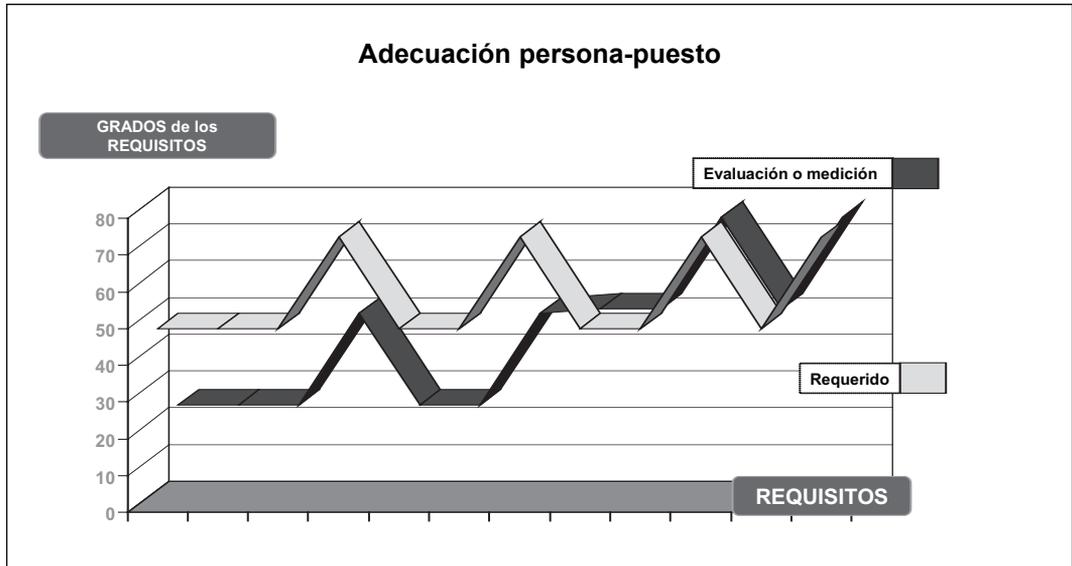
Un caso como el expuesto en el gráfico precedente debe ser interpretado como que la persona evaluada posee los requisitos requeridos por el puesto de trabajo para el cual se la está considerando (actual o futuro, según corresponda).

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.



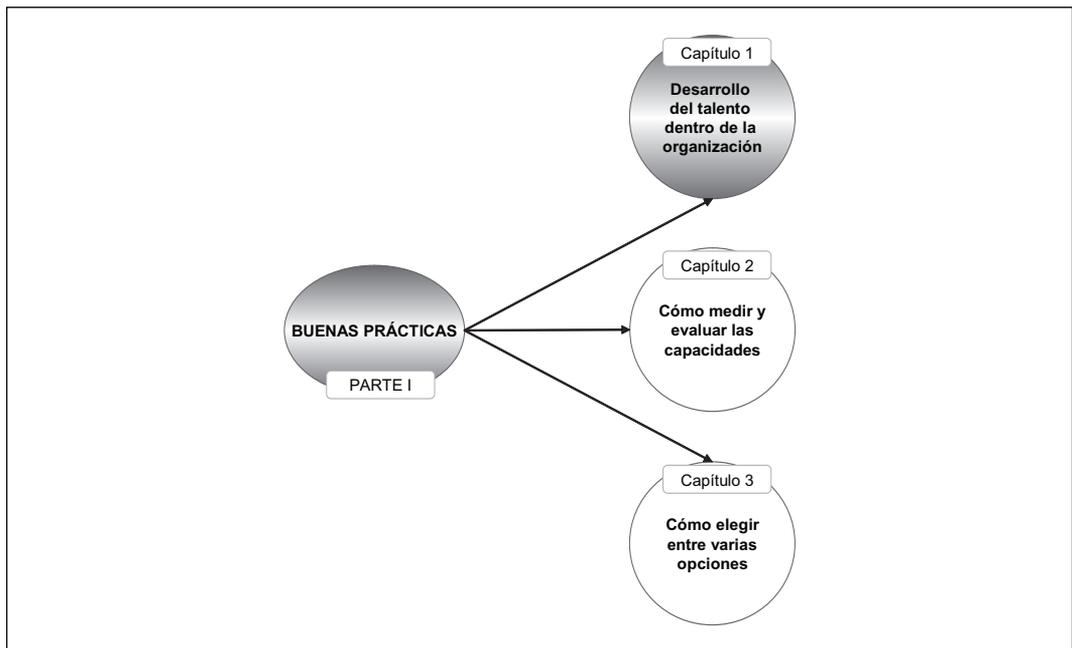
En el gráfico de la página siguiente se muestra una adecuación persona-puesto con brechas negativas. Por lo tanto, se debe interpretar que la persona evaluada, en algunos de los requisitos del puesto, presenta un nivel ubicado por debajo de lo requerido.

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, *Recourses 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.



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).

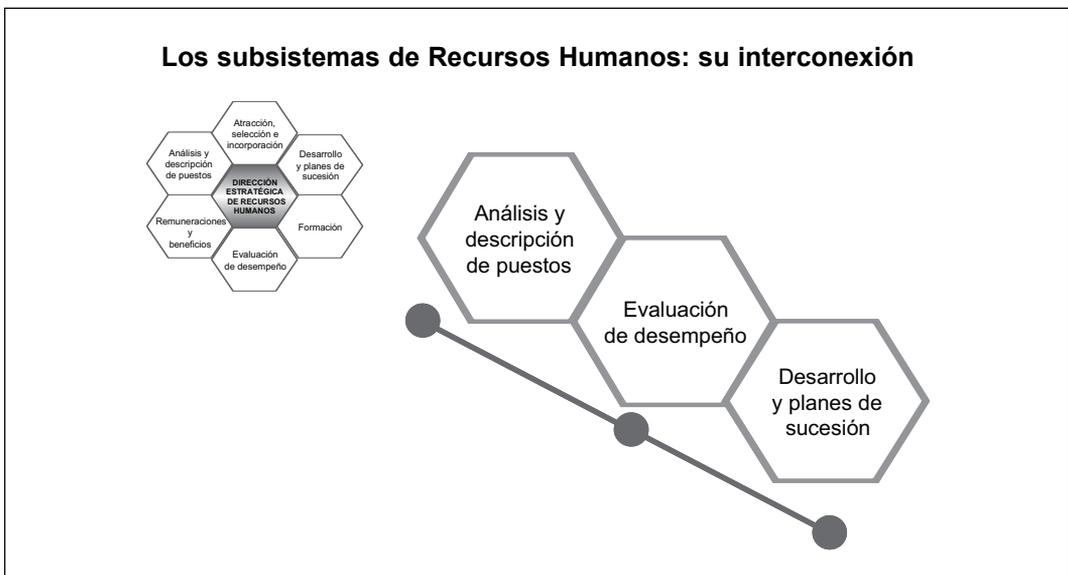
Algunos autores sostienen que los descriptivos de puestos no se utilizan en la actualidad. No comparto esta apreciación. Ha cambiado la forma de redactarlos, pero no su aplicación. Las personas deben saber qué se espera de ellos y cuáles son sus responsabilidades. Esta claridad en la relación es buena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



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.



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 implantación 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.

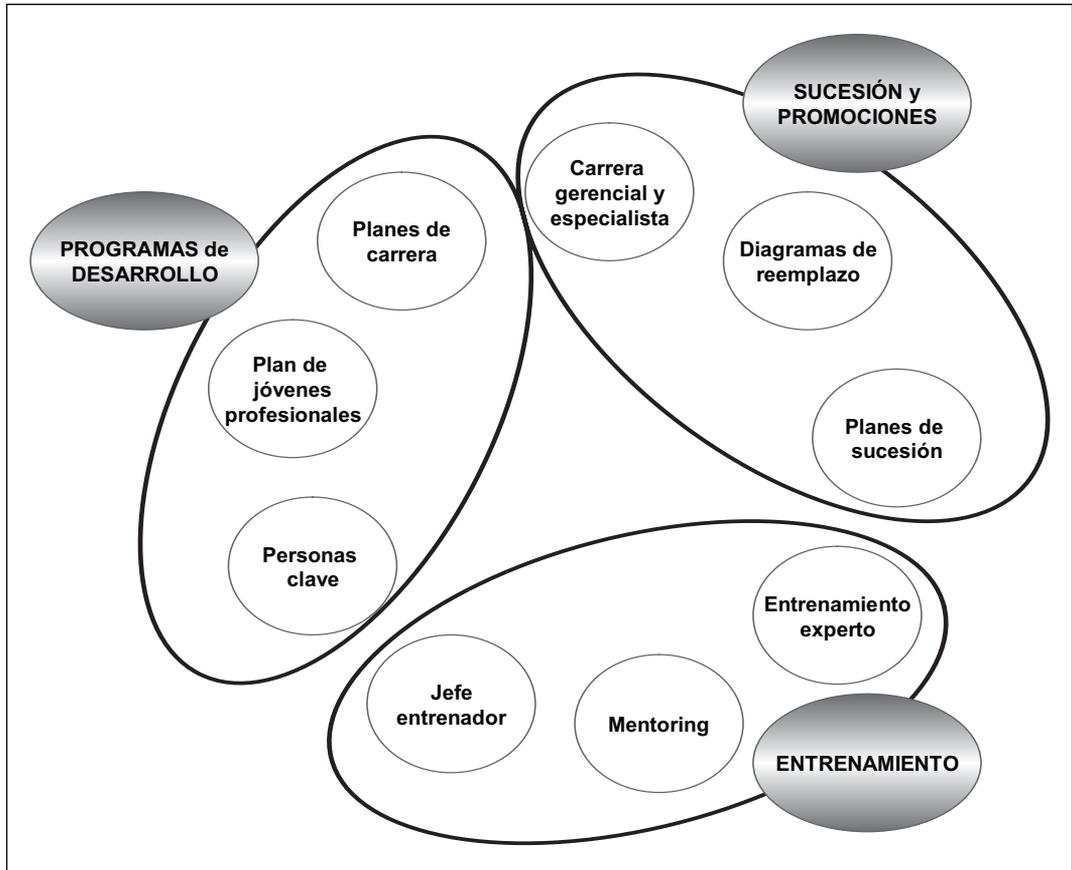
A continuación mencionamos *Jefe entrenador*, dada la relevancia que tiene, y se sugiere para todo tipo de organización. Una empresa será sostenible en el tiempo en la medida en que dedique esfuerzos a desarrollar esta capacidad en los jefes de todos los niveles.

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.

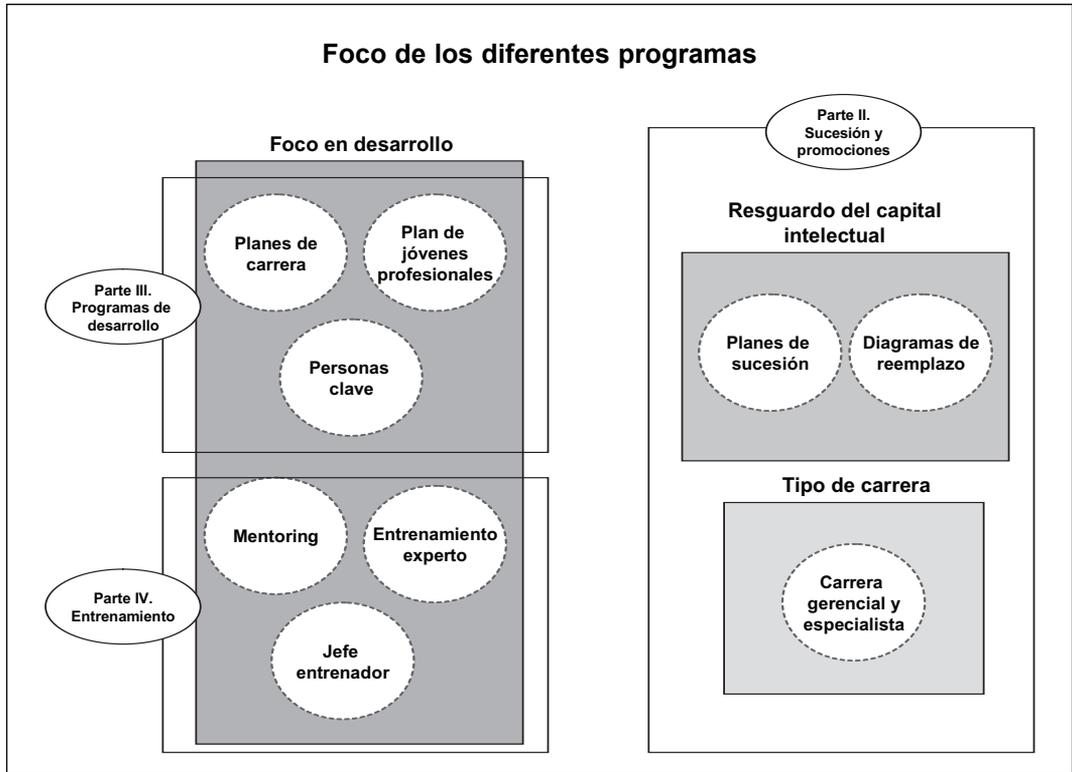
Todos los jefes, desde el número uno de la organización hasta aquel que tiene a su cargo pocos colaboradores, deben cumplir un rol, una serie de tareas relacionadas con los colaboradores que le reportan. En nuestra experiencia, en formación se enfoca este rol desde diferentes ángulos, bajo la denominación 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: