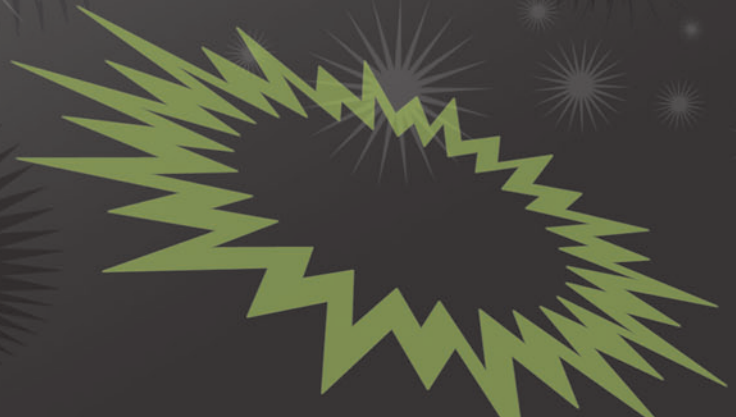


A close-up portrait of a woman with short, light brown hair, looking directly at the camera with a slight smile. The image is set against a solid orange background. To the left of her face, the word 'BRAND' is written vertically in a light, semi-transparent font. Below the portrait, there are several horizontal white lines of varying lengths and thicknesses, some with arrowheads pointing right.

Martha Alles

# CONSTRUYENDO TALENTO

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

A large, stylized green starburst or jagged circular shape, resembling a sun or a burst of energy, positioned in the lower right quadrant of the page. The background of the lower half is a dark grey with a pattern of smaller, lighter grey starbursts and circles of varying sizes.

# Construyendo talento

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

Coordinación  
de la serie Martha Alles  
*Gabriela Scalamandré*

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

© 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](http://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

<b>Presentación</b> .....	11
<b>PARTE I. BUENAS PRÁCTICAS</b> .....	25
<b>CAPÍTULO 1. Desarrollo del talento dentro de la organización</b> .....	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
<b>CAPÍTULO 2. Cómo medir y evaluar las capacidades</b> .....	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
<b>CAPÍTULO 3. Cómo elegir entre varias opciones</b> .....	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
<b>PARTE II. SUCESIÓN Y PROMOCIONES</b> .....	113
<b>CAPÍTULO 4. Planes de sucesión</b> .....	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
<b>CAPÍTULO 5. Diagramas de reemplazo</b> .....	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
<b>CAPÍTULO 6. Carrera gerencial y especialista</b> .....	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
<b>CAPÍTULO 7. Planes individuales para alcanzar un nivel superior</b> .....	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
<b>PARTE III. PROGRAMAS DE DESARROLLO</b> .....	201
<b>CAPÍTULO 8. Planes de carrera</b> .....	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

<b>CAPÍTULO 9. Plan de jóvenes profesionales</b> .....	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
<b>CAPÍTULO 10. Personas clave</b> .....	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
<b>CAPÍTULO 11. Planes individuales para crear talento</b> .....	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
<b>PARTE IV. ENTRENAMIENTO</b> .....	289
<b>CAPÍTULO 12. Mentoring</b> .....	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
<b>CAPÍTULO 13. Entrenamiento experto</b> .....	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
<b>CAPÍTULO 14. Jefe entrenador</b> .....	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
<b>CAPÍTULO 15. Cómo transferir cultura a través de los programas para jefes</b> .....	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
<b>Anexos</b> .....	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
<b>Bibliografía</b> .....	421
<b>Unas palabras sobre la autora</b> .....	427
<b>Guía de lecturas</b> .....	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 español<sup>1</sup> 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*<sup>2</sup>.

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.

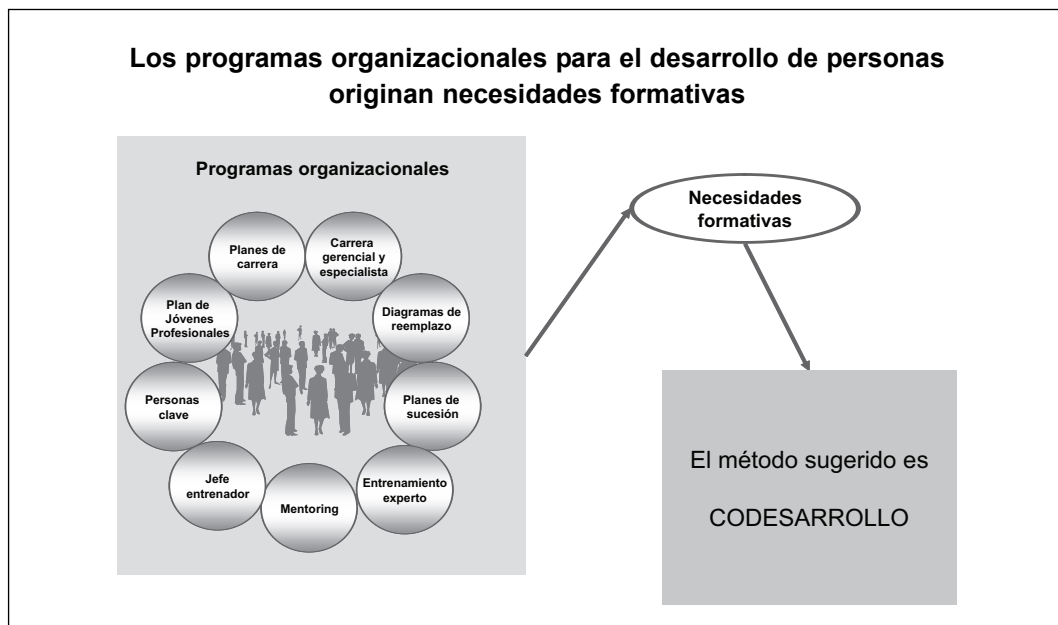
Un experto puede diseñar una actividad que luego será impartida por un instructor.

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

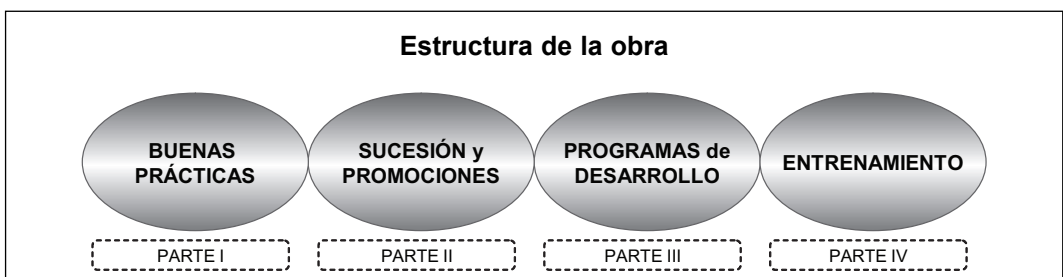
## Estructura de la obra *Construyendo talento*

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
<b>I. Buenas prácticas</b>	1. Desarrollo del talento dentro de la organización 2. Cómo medir y evaluar las capacidades 3. Cómo elegir entre varias opciones
<b>II. Sucesión y promociones</b>	4. Planes de sucesión 5. Diagramas de reemplazo 6. Carrera gerencial y especialista 7. Planes individuales para alcanzar un nivel superior
<b>III. Programas de desarrollo</b>	8. Planes de carrera 9. Plan de jóvenes profesionales 10. Personas clave 11. Planes individuales para crear talento
<b>IV. Entrenamiento</b>	12. Mentoring 13. Entrenamiento experto 14. Jefe entrenador 15. Cómo transferir cultura a través de los programas para jefes
<b>Anexos</b>	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](http://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:

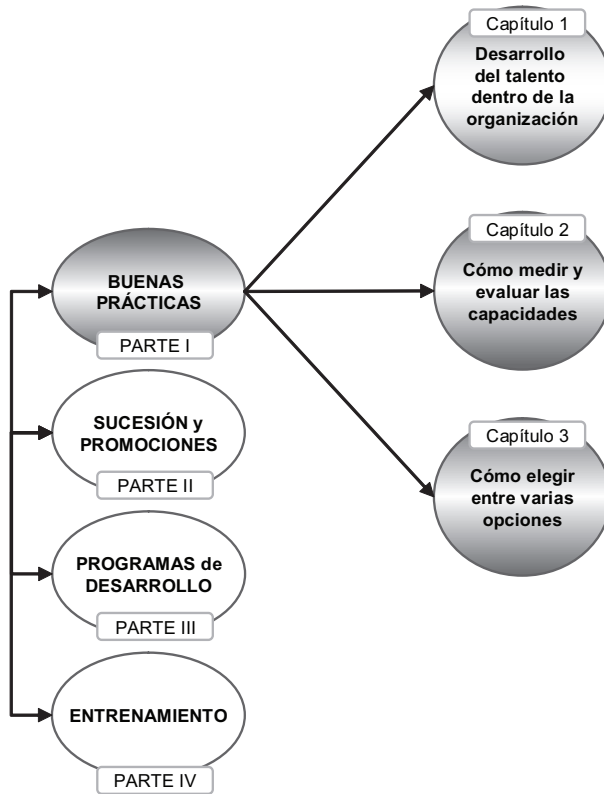
- *Construyendo talento. CASOS*
- *Construyendo talento. CLASES*

Únicamente disponibles en formato digital, en nuestro sitio: [www.xcompetencias.com](http://www.xcompetencias.com), en la exclusiva *Sala de profesores*, o bien escribiendo a: [profesores@marthaalles.com](mailto:profesores@marthaalles.com).



# PARTE I

## BUENAS PRÁCTICAS

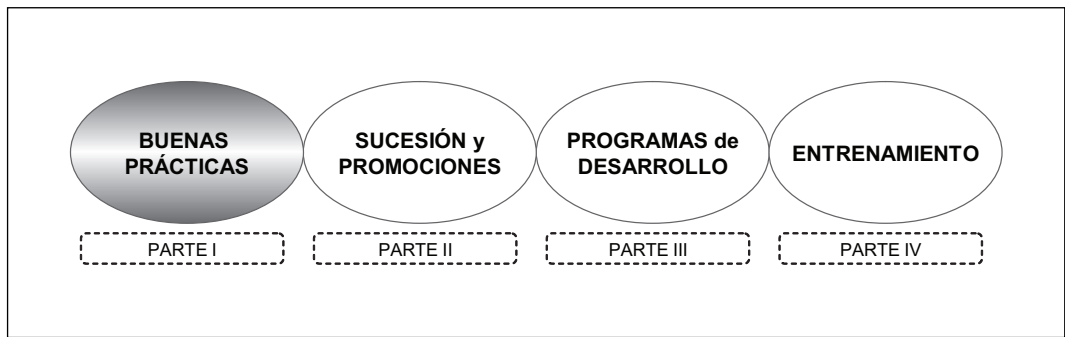


*Para el resguardo del capital intelectual*



# 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



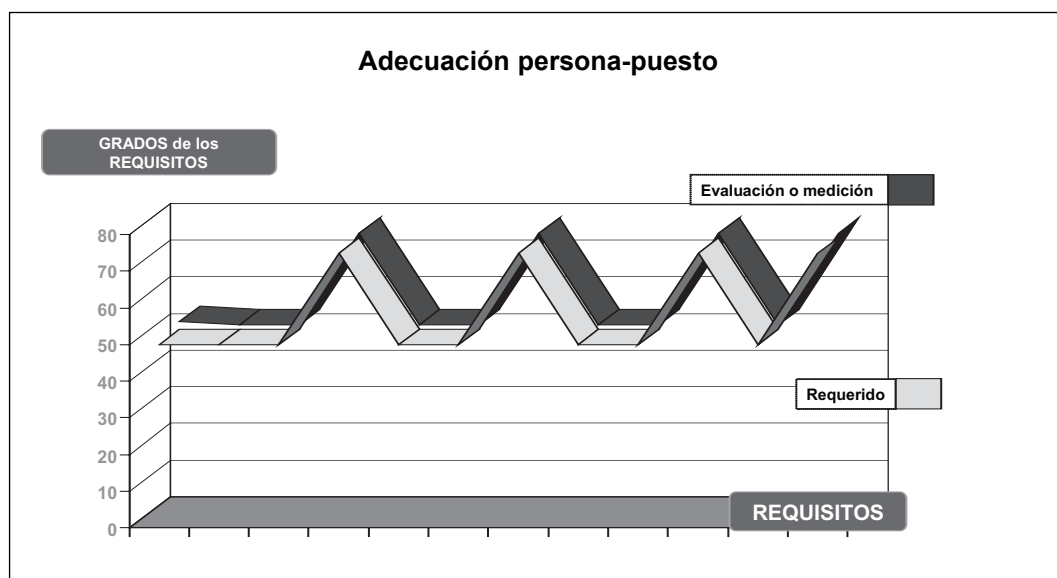
imaginario bazar en el que puede conocer y analizar los diferentes métodos y caminos para el desarrollo del talento dentro de la organización, es decir, una vez que las personas ya pertenecen a ella.

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*.

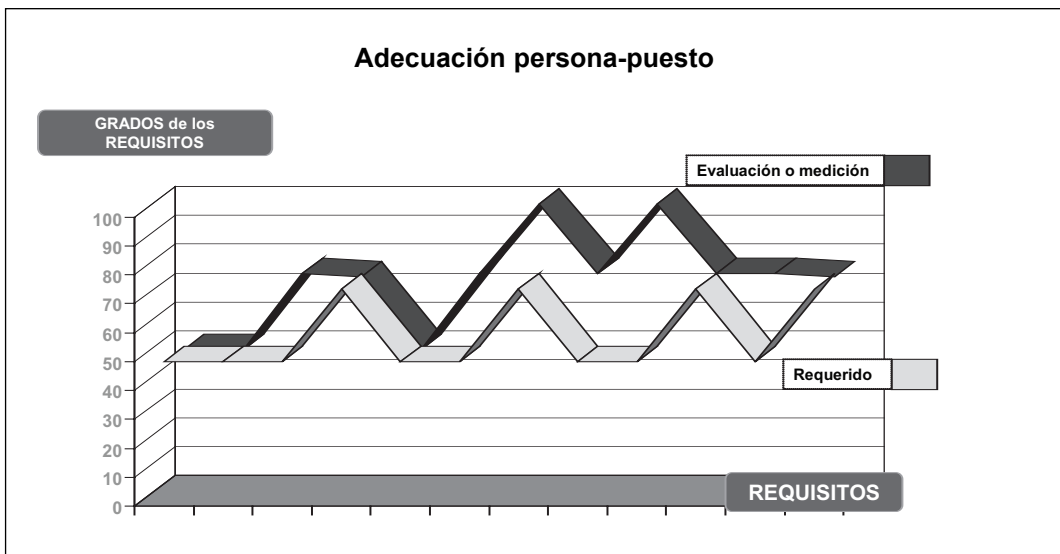
A continuación mostraremos algunos gráficos de *adecuación persona-puesto* sin diferenciar la naturaleza de los requisitos ni ponderar a estos por su grado de importancia. Sólo deseamos que el lector visualice que la comparación debe hacerse con relación al puesto.

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



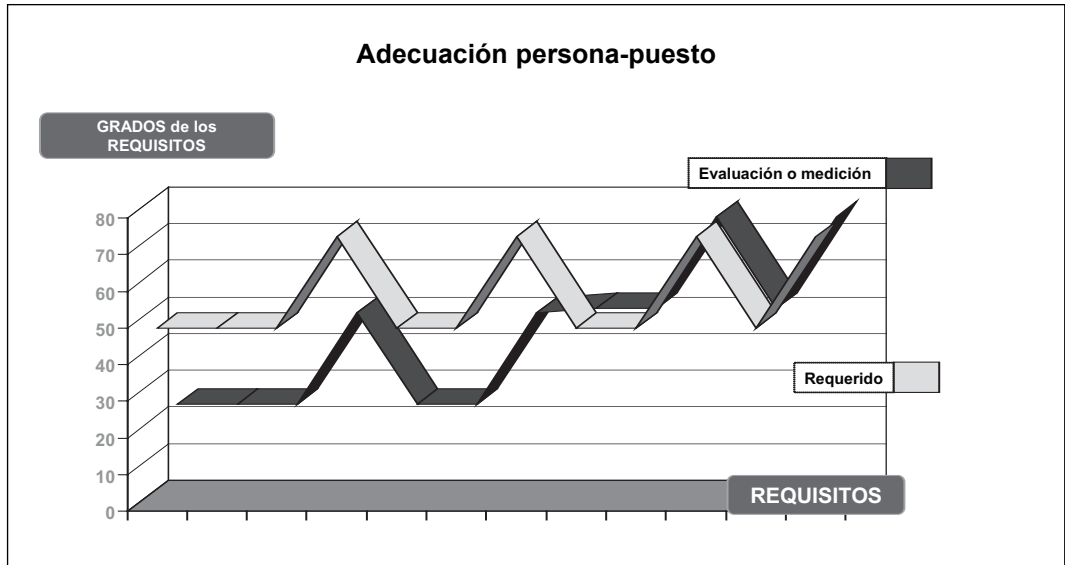
Un caso como el expuesto en el gráfico precedente debe ser interpretado como que la persona evaluada posee los requisitos requeridos por el puesto de trabajo para el cual se la está considerando (actual o futuro, según corresponda).

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.



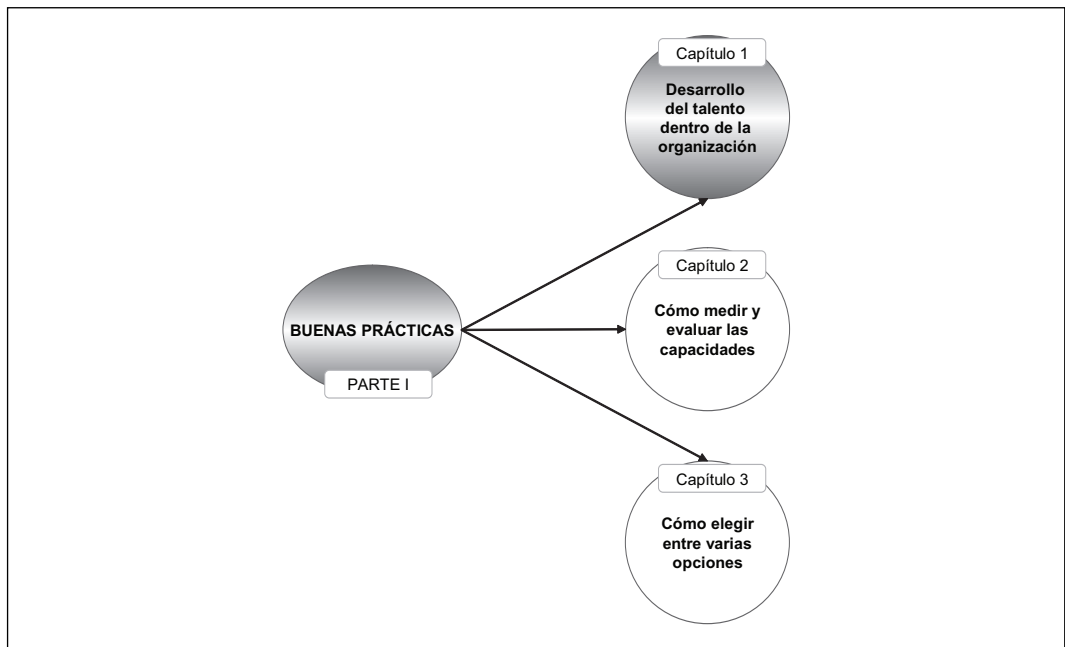
En el gráfico de la página siguiente se muestra una adecuación persona-puesto con brechas negativas. Por lo tanto, se debe interpretar que la persona evaluada, en algunos de los requisitos del puesto, presenta un nivel ubicado por debajo de lo requerido.

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).